



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم  
وأثره في الأداء المؤسسي

الباحث  
رشيد محمود عوض

المشرف: د. عبد الفتاح الشملة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

شعبان. ألف وأربعمائة وسبع وعشرون للهجرة  
أيلول. ألفان وستة للميلاد

إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم  
وأثره في الأداء المؤسسي

الباحث

رشيد محمود عوض

قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير من دائرة التنمية الريفية المستدامة  
- برنامج بناء مؤسسات - جامعة القدس

المشرف: د. عبد الفتاح الشملة

شعبان. ألف وأربعمائة وسبع وعشرون للهجرة  
أيلول. ألفان وستة للميلاد

برنامج التنمية الريفية المستدامة-بناء مؤسسات  
عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

## إجازة الرسالة

"إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم  
وأثره في الأداء المؤسسي"

اسم الطالب: رشيد محمود عوض  
الرقم الجامعي: 20320156

المشرف:د. عبد الفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 07 / 09 / 2006 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الفتاح الشملة  
التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: د. يوسف أبو فارة  
التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً: د. سمير أبو زنيد  
التوقيع:

جامعة القدس - القدس

1427 هـ / 2006م

الإهداء

حرية التكوين أنت... وأنت عكس المرحلة

فأذهب فقيراً كالصلاة

وحافياً كالنهر... في درج العصى

ومؤجلاً كقرنفة

(محمود درويش)

إلى روح القائد الشهيد ياسر عرفات

رشيد محمود عوض

أيلول - 2006

## إقرار

أقر أنا رشيد محمود عوض مقدم هذه الرسالة لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات - إنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم: رشيد محمود عوض

التوقيع:

## بطاقة شكر

إلى كل من قدم جهداً في إبراز هذه الدراسة إلى حيز الوجود وفي مقدمتهم د. عبد الفتاح الشملة.

إلى كافة المؤسسات وأصحاب العلاقة ورؤساء البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم على تعاونهم في تقديم المعلومات.

إلى أساتذة دائرة التنمية الريفية المستدامة - برنامج بناء المؤسسات - جامعة القدس.  
إلى أساتذتي الأفاضل في لجنة المناقشة، والمحكمين لاستبانة الدراسة.

الباحث

رشيد عوض

## تعريفات

وردت المصطلحات والمفردات التالية بالمدلولات المقابلة لها في هذا البحث:

**الصراع:** هو تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات (العسكر، 1983).

**الصراع الفعّال أو البناء:** صراع بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته (رمضان، 2001).

**الصراع غير الفعّال (غير البناء):** هو كل تعارض أو مواجهة بين الأفراد والجماعات بحيث يؤثر سلباً على المنظمة وعلى تحقيق أهداف التنظيم، (رمضان، 2001).

**الصراع المدمر:** هو الصراع الذي يعيق (يعرقل) تحقيق الأهداف، ويؤدي إلى هدر الموارد، ويولد البلبلة، ويؤثر سلباً في معنويات الأفراد ويولد عدم الرضا.

**الصراع التنظيمي:** هو حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذي يعملون فيه، وقد يشمل الصراع الأفراد خارج التنظيم بحكم تواجدهم في مكان ووقت واحد (النمر، 1990).

**إدارة الصراع التنظيمي:** تشخيص الصراع والتدخل فيه على مستويات الصراع المختلفة بحيث يبين التشخيص مدى الحاجة للتدخل، ونوع التدخل المطلوب، وتصميم التدخل لتحقيق قدر معتدل من الصراع والحفاظ عليه في مختلف المستويات (الحنيطي، 1993).

**أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** هي استراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها الفرد عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو من مجموعة (سالم، 1988).

**أسلوب المنافسة:** هو أسلوب حازم وغير تعاوني، يقوم فيه أحد الأطراف بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وباستخدام القوة والسلطة (وشاحي، 2002).

**أسلوب التجنب:** أسلوب غير حازم وغير تعاوني، بالانسحاب من مواجهة الصراع وتدبره.

**أسلوب التسوية:** أسلوب معتدل أو متوسط بين الحزم والتعاون، وفيه يتم إيجاد حل وسط يرضي جزئياً جميع أطراف الصراع.

**أسلوب المجاملة:** هو أسلوب تعاوني وغير حازم، فيه يهمل الفرد اهتماماته الخاصة لإرضاء اهتمامات الآخرين، فيضحّي بنفسه من أجل الطرف الآخر (وشاحي، 2002).

**أسلوب التعاون:** هو أسلوب عالي الحزم والتعاون في آن واحد، وفيه يتم تعاون ومشاركة جميع أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم يلبي اهتمامات جميع الأطراف (عبابنة، 1995).

**البلدية:** هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي إداري معين (قانون الهيئات المحلية، 1997)، وقد يشار إليها بلفظ منظمة أو مؤسسة خلال هذا البحث.

**المجلس البلدي:** هو مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس البلدي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس يشكل وفقاً للقانون (اشتية وحباس، 2004).

## ملخص الدراسة

"إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم وأثره في الأداء المؤسسي"  
دائرة التنمية الريفية المستدامة  
برنامج بناء مؤسسات  
جامعة القدس

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الصراع والأساليب المتبعة في إدارة الأشكال المختلفة منه في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم وعددها سبعة وعشرون بلدية. كذلك هدفت إلى محاولة اكتشاف أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور أشكال الصراع في تلك البلديات أو معها، ودراسة مدى تأثير أداء البلديات إما سلباً أو إيجاباً بهذه الأشكال؟ كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع المتبعة واقتراح حلول وتوصيات لتلافي ظهور صراعات داخل البلديات ما أمكن في المستقبل، واستمدت هذه الدراسة أهميتها ومبرراتها من النقص الواضح لمثل هذه الدراسات، وكذلك في إسهامها في إلقاء الضوء على الحالة التي تعيشها البلديات فيما يتعلق بإدارة الصراع.

تكونت الدراسة من خمسة فصول: الفصل الأول عن خلفية الدراسة وأهميتها، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث إجراءات ومنهجية الدراسة، الفصل الرابع تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها، والفصل الخامس قدم الباحث فيه أهم التوصيات والمقترحات. تكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء وموظفي البلديات، وتم جمع المعلومات باستخدام العديد من الأدوات، كالاستبانة والمقابلة وتحليل الوثائق، وتضمنت الاستبانة متغيرات ديموغرافية هي (المحافظة، تصنيف البلدية، العمر، الخبرة، الوظيفة، الجنس، عدد الموظفين، المؤهل العلمي). وتضمن الاستبيان (109) أسئلة مغلقة المفتوحة توزعت على عدة اعتبارات. كما تضمن الاستبيان العديد من الأسئلة المفتوحة حول أسباب الصراع وتأثيراته الإيجابية والسلبية وطرق إدارة الصراع وبعض التوصيات والاقتراحات لإدارة انجح للصراع. واعتمد

الباحث في جمع البيانات أيضاً على عدد من المقابلات التي تمت مع رؤساء بلديات أو أعضاء أو مدراء عامين في وزارة الحكم المحلي، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) واستخدام التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط لعينة الدراسة والتي تكونت من (244) استمارة.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج من أهمها:**

هناك العديد من أشكال الصراع التي تدور في داخل البلديات أو في محيطها وكان أكثرها حدة الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين، الصراع بين الموظفين وإدارة البلديات، الصراع بين الموظفين داخل البلديات، الصراع بين أعضاء البلدية فيما بينهم، الصراع بين البلديات فيما بينها، الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي.

كانت الأسباب التي تقف وراء نشوء الصراع كثيرة إلا أنها تتلخص في الأوضاع الاقتصادية السيئة، الظروف السياسية، الفلتان الأمني و غياب القانون والنظام، غياب الهيكليات الإدارية في البلديات. وأظهرت النتائج أن أكثر الآليات المتبعة في إدارة أشكال الصراع هي كالتالي:

الصراع بين البلدية والجمهور - اللجوء للقضاء، الصراع بين الموظفين والإدارة - اللجوء للقضاء، الصراع بين الموظفين داخل البلدية - أطراف خارجية، الصراع بين أعضاء البلدية - اللجوء للقضاء، الصراع بين البلديات فيما بينها - لجان عشائرية، الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي - المواجهة. كان تأثير طرق إدارة الصراع على أداء البلديات سلبياً حسب ما رآه المبحوثون، إذ أشارت النتائج أن الطرق المتبعة في إدارة الصراع تعمل على زيادة حالات التغيب عن العمل أو ترك الموظفين لأعمالهم، وأن البلديات تركز وقتها الأكبر في حل الصراعات. وان الصراعات تعود للظهور من جديد حتى بعد حلها. ويرى المبحوثون أن وجود أنواع معينة من الصراعات وخاصة الصراع بين الموظفين وإدارة البلديات تؤدي إلى نتائج ايجابية في الأداء وكذلك الصراع بين الموظفين داخل البلدية. وأشارت معطيات الدراسة إلى أن غالبية العينة بنسبة (51%) يرون أن الآلية الأفضل لحل الصراعات في البلديات تكمن في تشكيل لجان داخلية لحل الصراعات، وأشارت النتائج إلى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة ترى أن الصراع بين أعضاء البلدية فيما بينهم تترك أثراً سلبياً على أداء البلديات أكثر من غيرها، أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد تم اختبار العديد منها والمتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات المحافظاتتين، حيث وجد اختلاف في الأساليب تعزى لمتغير المحافظة، وتم أيضاً اختبار فرضية تأثير طرق إدارة الصراع على أداء تلك البلديات تعزى للمتغيرات السابقة ووجد فروق في طرق إدارة الصراع فيما يتعلق بمتغير نوع الصراع الذي يدور في البلدية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات بهدف إدارة انجح للصراع، وتحديد آثاره السلبية على الأداء وتخفيف حدته حال وقوعه.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

أصبحت الإدارة الحديثة للبلديات المدخل الواسع لتحقيق الاستدامة لهذه البلديات، وأصبحت وظائف البلديات عنصراً من عناصر الاستدامة بعد أن كانت تشكل الهدف والوظيفة الرئيسية لها. ويشكل الموظفون عنصراً أساسياً يعبر عن حيوية هذا النظام وديمومته، يعتمد بعضهم على بعض في إنجاز أعمالهم من خلال تنظيمات إدارية ترتبط فيما بينها بشبكة من علاقات العمل، هذه العلاقات لا يتوقع لها أن تستمر في مناخ دائم من الوفاق ولا بد من حدوث بعض أشكال الصراع فيها نظراً لطبيعة الإنسان.

يعتبر الصراع التنظيمي من السمات المألوفة في حياة المنظمات، وينشأ لأسباب مختلفة منها المصلحة الذاتية للأفراد في المنظمات، والتي تظهر نفسها عادة بالأهداف المتعارضة حول طرق العمل وإجراءاته، وتعارض المصالح أو الأهداف أو الإدراكات.

وقد يرتبط الصراع التنظيمي بالمستويات الإدارية داخل التنظيم، أو بالدوائر التي يتكون منها، كأن يسيطر مستوى إداري على باقي المستويات، أو أن تسيطر وحدة إدارية على باقي الوحدات، مما يفتح المجال أمام نشوب الصراع بين هذه المستويات والوحدات الإدارية، كما يمكن أن يكون الصراع التنظيمي إيجابياً، بمعنى أن يساهم في تحسين أداء المنظمات، ويساعدها في الوصول إلى أهدافها وإبراز وتطوير قدرات أفراد التنظيم التي قد لا تبرز في الظروف العادية، واكتشاف طرق العلاج الناجعة لمشاكل العمل بفهم أسباب الصراع ودوافعه وإزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في التشخيص وتحديد الخطأ (القيوتي، 1997).

وهكذا يمكن ربط الصراع بالإبداع والابتكار، حيث أن الصراع هو علامة على وجود فرص التجديد لأنه يخلق حالة من عدم الاستقرار، وهو يحفز جميع الأطراف في المنظمة إلى حالة

البحث الجاد عن المعلومات والأفكار الجديدة بطريقة تنافسية شريفة تشجع الإبداع وتدعمه (رمضان، 2001). والبلديات التي هي إحدى أهم المنظمات في المجتمعات لما تشكله هذه البلديات من ركيزة أساسية في عملية التنمية الشاملة تتعرض للعديد من أشكال الصراعات التي يعتمد أداء البلدية إلى حد كبير على الطريقة التي يتم فيها حلها، فالبلديات كغيرها من المنظمات لديها الكادر البشري الذي يمكن أن تنشأ بين أفراده نوع من النزاعات كما يمكن أن ينشأ الصراع بين الإدارة والموظفين في الأقسام المختلفة التابعة للبلدية، ومن ثم وحيث أن البلديات مؤسسات خدمتية تتعرض للمراجعات اليومية من قبل المواطنين فإن اختلاف المصالح بينها وبين المواطنين يؤدي إلى ظهور نوع خاص من الصراع، كما أن البلديات المتنافسة على مصدر الدخل والتمويل واستقطاب المشاريع سينشأ بينها الصراع، ناهيك عن ذلك الصراع الناشئ بين البلديات وبين المرجعية القانونية لها، وهي وزارة الحكم المحلي. كل تلك الصراعات الدائرة في البلديات كانت السبب وراء القيام بهذه الدراسة والتي هي الأولى في وطننا فلسطين. وقد يكون الصراع التنظيمي سلبياً عندما يشكل ظاهرة خطيرة تهدد سلامة التنظيم واستقراره، وتعيقه عن الوصول إلى أهدافه وقد يؤدي هذا الصراع السلبي إلى دفع الأفراد أو الوحدات داخل المنظمة الواحدة إلى التطرف في تقدير مصلحتهم على حساب المصلحة العامة للمنظمة (عبابنة، 1995)، وكما أن طول مدة الصراع التنظيمي يمكن أن تحدث آثار سلبية على الأفراد والمنظمات، فوجود حالة من الصراع الدائم بين الأفراد يخلق حالات من العداوة والتنافر والآراء السلبية وانعدام التعاون والتلاحم وتدني مستوى الثقة، وتخريب المعدات أو التغيب أو التأخر عن العمل، أو لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق وذلك طمعاً في كسب الموقف ضد الطرف الآخر في الصراع (حريم، 1997).

إن إدارة الصراع بفاعلية يعد أحد عناصر النجاح في الإدارة الحديثة نظراً لتأثيرها على بقاء واستمرارية المنظمة وفعاليتها وتطورها، إذ أن قدرة المنظمة على استشعار الأحداث غير المتوقعة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع يساعد المنظمة على إدارة الصراع حسب نظام فاعل كفؤ قادر على التنبؤ بهذا الصراع والاستعداد له وتفاديه أو تلطيف حدته بأسلوب فعال، ليضمن بقاء هذا الصراع ايجابياً قادراً على التعامل مع إدارة التغير نحو الأفضل ومن خلال نظام إداري مختص قادر على التعرف على أسباب الصراع وتحليل هذه الأسباب وإيجاد الحلول الفاعلة لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات في كافة أنحاء المنظمة (عساف، 1999).

إن إدارة الصراع بأسلوب علمي توفر طريقة منظمة للتعرف عليه وجمع معلومات عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، وأولويات المعالجة، وتوقع التهديدات المحتملة وإدراك الصراع في وقت مبكر وتحويله إلى فرصة ايجابية لصالح المنظمة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة مشكلة على جانب كبير من الأهمية لإدارات الهيئات المحلية وهي أساليب إدارة الصراع في هذه الهيئات، والكشف عن تصور إدارات هذه الهيئات حول بعد التعاون المتبادل لإدارة الصراعات وتأثيرها على أداء تلك البلديات.

وفي البلديات حيث يتواجد أفراد مختلفين في العادات والقيم، نجد أنّ الصراع من أهم الأمور التي تعاني منها، فالأفراد الذين يلتحقون بالبلديات أو المواطنون الذين يقومون بالمراجعات اليومية، والذين يحملون أفكاراً وتصورات وعقائد وخلفيات ثقافية ومعرفية مختلفة مضطرون إلى التعامل اليومي، ومضطرون إلى التكيف والاندماج، إلا أن درجة التكيف مع العمل وطبيعة المؤسسة والمجتمع تختلف من فرد إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى، وذلك حسب المستوى الثقافي للأفراد ودرجة الوعي والتطور الاجتماعي والاقتصادي، وبالتالي نجد أن الصراعات وأسبابها المباشرة وغير المباشرة تدور بصورة لحظية داخل المؤسسة بين الأفراد أنفسهم، وبين الأقسام المختلفة، وبين الأفراد والإدارة، وبين البلديات فيما بينها، وبين البلديات ومؤسسات المجتمع المحلي، وبين البلديات ومرجعياتها. وتتناول هذه الدراسة كل تلك الصراعات الدائرة في البلديات، ثمّ تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الصراع والأساليب المستخدمة فيه مع أداء البلديات وهل هناك علاقة بين طرق إدارة الصراع التي تستخدم في البلديات وبين أداء البلديات.

## 3.1 أسئلة الدراسة

صممت هذه الدراسة ونفذت للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما أكثر أشكال الصراعات التي تدور في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟
- 2- ما أسباب الصراعات التي تدور في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟
- 3- ما آليات حل الصراع المتبعة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟ وما هي درجة الرضا عن تلك الآليات؟
- 4- ما تأثير إدارة الصراع في البلديات على أداء هذه البلديات؟
- 5- ما نظرة موظفي البلديات وأعضاءها حول الأشكال المختلفة للصراع في البلديات؟ وكيف يؤثر على أداء البلديات؟
- 6- ما الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع؟

- 7- ما أكثر أشكال الصراعات ذات التأثير السلبي على أداء البلديات؟
- 8- هل تختلف الآليات المتبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم باختلاف نوع الصراع الذي يدور في البلدية؟
- 9- ما المتطلبات غير المتوفرة في البلديات للعمل على إدارة أنجح للصراع الذي يدور فيها؟ وكيف يمكن إدارة الصراع بفاعلية وحتى قبل ظهوره؟

#### 4.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الصراع في البلديات في محافظات الجنوب، وأساليب إدارة الصراع وتأثير ذلك على أداء هذه البلديات. لقد شكلت البلديات بقرارات من وزارة الحكم المحلي وتم تعيين لجان لإدارتها وتفاوتت المؤهلات العلمية التي يحملها أعضاء اللجان المعنية، إلا أنه وفي الغالب فإن هذه اللجان شكلت تبعاً لاعتبارات عائلية أو سياسية مفتقرة إلى المؤهلات العلمية أو المهنية، لذا فإن الحاجة إلى دراسة واقع إدارة الصراع في البلديات وانعكاس ذلك على أداء هذه البلديات من الأهمية بمكان لمعرفة ما إذا كان الصراع يدار بطرق علمية وعن دراسة أم أنه يدار كيفما اتفق وبدون معرفة الإدارات بالمفهوم العلمي لهذا الصراع وهل أن رؤساء البلديات سواء المعيّنين أو المنتخبين لديهم الإطلاع على طرق إدارة الصراع ومدى قبولهم للأساليب العلمية في إدارة الصراع وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي لبلدياتهم. ثم إن هذه الدراسة تأتي في ظل نقص واضح في الدراسات المشابهة وقد يكون السبب وراء ذلك قصر عمر البلديات، حيث أن معظم هذه البلديات تشكلت وفقاً لقرارات وزارية مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية بعد عام (1994).

وفي هذا السياق فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها تتمتع بأهمية لدى العديد من الجهات ومنها:

1- أهميتها للباحث: أراد الباحث تقديم دراسة جديدة لعلها تقدم صورة أكثر وضوحاً عن واقع إدارة الصراع وعن تصور مستقبلي لما يود إن يراه، فرؤساء البلديات والأعضاء الذين تم تعيينهم أو انتخابهم يفتقرون للمعرفة العلمية بطرق إدارة الصراع، لذا فإن هذه الدراسة تعد مساهمة في تطوير إدراك هؤلاء لقضية الصراع وأثره في أداء بلدياتهم.

2- أهميتها للبلديات: لهذه الدراسة أهمية بالغة للبلديات فهي:

- تقدم صورة علمية عن طرق إدارتها للصراع.
- تقدم صورة واضحة عن مقدار تأثير إدارتها للصراع على أداءها.

- توضح أسباب نشوء هذه الصراعات في البلديات.
- تقدّم صورة عن مدى رضا الموظفين عن الطرق المتبعة في إدارة الصراعات.
- تقدم توصيات واقتراحات للبلديات حول إدارة أكثر فاعلية للصراع للحد من التأثير السلبي للصراع.

3- أهميتها للحكم المحلي: إطلاع الوزارة على طرق إدارة الصراع في البلديات بصفتها الجهة المخولة برسم السياسة العامة للبلديات، وبصفتها الجهة التي تعد وتقدم القوانين المتعلقة بالإدارة المحلية، وتوفير قاعدة بيانات حول هذه الموضوع، وبين مدى قدرة القوانين وملائمتها، وفحص أداء المؤسسات ومدى الرضا عن ذلك الأداء، وضرورة استحداث مواد خاصة في قانون الهيئات المحلية لمعالجة هذا الجانب.

4- أهميتها لراسمي السياسة العامة: تناول الدستور الفلسطيني المؤقت العديد من التشريعات المتعلقة بالإدارة المحلية، وكذلك الأمر بالنسبة للمجلس التشريعي الذي قدم أول قانون للهيئات المحلية، وان هذا البحث يقدم صورة واضحة عن مجال حيوي يدور داخل البلديات دون أن يتناوله المشرع في جميع التشريعات التي صدرت، ويمكن لهذا البحث أن يكون مؤشرا ولو أوليا لهذه الجهات حول أهمية أن يتضمن القانون الفلسطيني مواد خاصة بهذا المجال، فهذه الدراسة تساعد في فحص السياسات العامة، والعمل على تعديل ما يلزم تعديله، وفي رسم سياسات جديدة مبنية على قاعدة معلومات لم تكن متوفرة.

5- أهميتها لجامعة القدس: قد تكون هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تتناول موضوع الصراع في البلديات في جنوب فلسطين، ويمكن للجامعة وخاصة لدائرة التنمية الريفية المستدامة القيام بالدورات أو الورش لأعضاء الهيئات المحلية مستندة إلى نتائج هذه الدراسة. كما يمكن أن تفيد في الدراسات القادمة والتي تتناول موضوع الصراع، وترفد هذه الدراسة الجامعة بمعلومات جديدة تساعد في توسيع المدارك، ويمكن استخدامها كأداة للباحثين اللاحقين، وتعتبر إغناءً لمكتبة الجامعة، وتغني مساهمة الجامعة في التطوير المجتمعي بحيث يمكن للجامعة أخذ دور ريادي فيما يتعلق بتنقيف البلديات في هذا المجال.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- تقصي الأصول النظرية في مجال إدارة الصراع.
- 2- التعرف على أسباب الصراعات التي تقوم في بلديات الجنوب.
- 3- التعرف على واقع إدارة الصراع في بلديات محافظات الجنوب وتأثيره على أدائها.
- 4- التعرف على أساليب إدارة الصراع ودرجة الرضا عنها.
- 5- فحص أثر بعض المتغيرات كالعمر والجنس والمؤهل العلمي والخبرة في أساليب إدارة الصراع عند الإدارات في البلديات.
- 6- إطلاع الجهات المختصة على الآليات المتبعة في مجال إدارة الصراع.
- 7- المساهمة في وضع المؤشرات والمعايير التي تقود إلى تحسين إدارة الصراع وأثرها في أداء البلديات.

## 6.1 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.
2. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة.
3. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد موظفي الهيئة المحلية.
4. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
5. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الفئة العمرية.

7. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات العمل للموظفين بصورة عامة.
8. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات العمل لرؤساء البلديات.
9. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات العمل لأعضاء البلديات.
10. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير تصنيف البلدية.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير المحافظة.
13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير عدد موظفي الهيئة المحلية.
14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الوظيفة.
15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الجنس.
16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير العمر.

17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الخبرة.

18. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير نوع الصراع الذي يدور داخل البلدية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## 1.2 الصراع في البلديات

### 1.1.2 مقدمة

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات، وينتج الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة والسيطرة والكسب المادي أو المعنوي، وقد احتل الصراع في المنظمات مكانة خاصة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة نظراً لزيادة الضغوط البيئية والتنظيمية على الأفراد (أعديلي، 1995).

استقر الفكر الإداري الحديث على أن الصراع ليس بالضرورة ظاهرة مرضية، بل قد يكون ظاهرة صحية، لأنه يدل على حركة الجماعة، وهذا دليل على تيقظ الفكر والحس وعدم جمود التنظيم (العميان، 2002). والصراع قد يكون مفيداً عندما يمكن توجيهه إلى التكامل من أجل تطوير قدرة المنظمة، وزيادة تماسكها وإزالة أسباب ضعفها وحل مشكلاتها عن طريق تحويل الخلاف حول القضايا المطروحة إلى خلاف فكري لا شخصي، وتحويل الصراع الذي يبدو كظاهرة سلبية إلى ظاهرة إيجابية بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وبالتكامل تستطيع كل إدارة فهم وتقدير مشاكل الإدارة الأخرى، وتبادل المعلومات وترفع كل إدارة من وتيرة نشاطها سعياً لتحقيق الأهداف من خلال التفاعل المتبادل والاتصالات المفتوحة، والبحث عن الحلول بدلاً من إلقاء اللوم والاختلافات. والبلديات كغيرها من المؤسسات والمنظمات تتعرض لأنواع عديدة من الصراعات، وبالرغم من أن إنشاء معظم البلديات جاء حديثاً مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، إلا أنها تتأثر سلباً وإيجاباً بتلك الصراعات التي تدور داخلها أو في محيطها.

وقد أصبحت الإدارة الحديثة للبلديات المدخل الواسع لتحقيق الاستدامة لهذه البلديات ، وأصبحت وظائف البلديات عنصراً من عناصر الاستدامة بعد أن كانت تشكل الهدف والوظيفة الرئيسة لها. إن تحقيق هدف الاستدامة لا يأتي إلا بتطوير الآلية والقدرة على إدارة هذه البلديات والتخطيط السليم لها، آخذين بعين الاعتبار التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في كافة مناحي الحياة إذ تطورت الأهداف والأغراض من قيام البلديات، كما المشاكل وقضايا السكان والبيئ والموارد المالية والبشرية قد تفاقمت أيضاً (مكي، 2005).

وبالرغم من أن مهام المجالس البلدية خاصة في الوطن العربي تكاد تكون واحدة وثابتة، إلا أن أسلوب وآلية وحجم أداء هذه المجالس واصطلاحها بمسؤولياتها لتحقيق هدف الاستدامة المنشودة لمدنها يختلف من بلدية لأخرى، كذلك لا بد من تطوير في أدوات وأساليب وآلية العمل البلدي الذي يواكب تطور أعداد السكان ومتطلبات البلديات وتطور مساحة المدينة أو البلدة وعناصرها التي تبقى قلبها نابضاً بالحياة وخصوصاً في ظل ظروف الاحتلال الذي اضعف المؤسسات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة ، وترك هذه البلديات بدون قانون يتحكم في آلية عملها وبدون آلية للرقابة على أدائها. وفي عام (1994) ومع إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية كان عليها أن تقوم بالاهتمام بهيئات ومؤسسات الحكم المحلي ورفع الظلم عنها، هذا الظلم الذي دام خلال سنوات الاحتلال لتكون قادرة على القيام بدورها في بناء الدولة، وتم إقرار قانون الهيئات المحلية وقانون الانتخابات للهيئات المحلية، هذا مع وجود أنظمة ولوائح تعتبر جميعاً كمرجع يحكم وينظم عمل المؤسسات وهيئات الحكم المحلي (يعقوب والأعرج، 2001).

هذا وتعتبر البلديات من أكثر أجهزة الإدارة المحلية علاقة بالمواطنين ومساساً بشئونهم وحاجاتهم بشكل دائم ومستمر، وتمثل البلديات كيانات تنظيمية ومالية وإدارية مستقلة لها شخصيتها المعنوية المستقلة، بما يترتب عليه العديد من الوظائف والسلطات والصلاحيات، ويمكن حصر اختصاصات البلدية في تنظيم المدينة والإشراف على البناء والمهن والحرف والصناعات وتوفير أماكن الترفيه والحفاظ على الصحة العامة، وإنشاء المقابر، وإدارة أملاك البلدية وماليتها، هذا بالإضافة للاختصاصات العديدة التي تناط بالبلديات بسبب ظروف الاحتلال بحيث أصبحت البلديات مسئولة عن إدارة أمور من صلاحيات الدولة، كتوزيع الكهرباء والمياه ومساعدة مؤسسات المجتمع المحلي، وتوفير الأراضي لإقامة المشاريع، والإنفاق على قضايا التعليم والصحة وغير ذلك. ويشير هذا إلى الدور الهام والرئيس للبلدية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لسكان منطقتها وللوطن كله، وهذا يجعل منها شريكاً أساسياً للحكومة في القيام بدور هام وملموس في عملية التنمية الشاملة، وإن قرب البلديات من المواطنين يجعل منها أكثر قدرة من الأجهزة الحكومية على تلمس طبيعة الظروف والحاجات المحلية، كما أن ذلك

يمنحها دعماً ضرورياً لحشد الطاقات وتعبئة الموارد، ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات الوطنية نحو تحقيق أهداف التنمية الشاملة (مكي، 2005). ولعل في خلق إدارات محلية مؤهلة خطوة أساسية في إدارة التنمية، فبناء نظام متطور للإدارة المحلية، ينسجم مع ظروف ومقتضيات المرحلة، يساهم إلى درجة كبيرة في مساعدة هذه الإدارات على القيام بواجباتها والمهام الملقاة على عاتقها. والبلديات كغيرها من التنظيمات تتعرض لأنواع مختلفة من الصراع، فالصراع قد يدور بين الموظفين أنفسهم، وبين الإدارات المختلفة في البلدية، كذلك بين الموظفين والإدارة، كذلك بين البلديات فيما بينها أو البلديات والمرجعية لها والمتمثلة في وزارة الحكم المحلي وبين أعضاء البلدية فيما بينهم وبين رئيس البلدية. ويرى (زحايكة، 2004) أن تنظيم الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية استند إلى إطار قانوني استحدث أخيراً، وأثر في إيجاد هذا الإطار العديد من العوامل السياسية والقانونية والإدارية المتأثرة بالحقب الماضية والتأثرات الناتجة من الاحتلال السابقة لفلسطين إضافة إلى ما أورثته اتفاقيات السلام الفلسطينية الإسرائيلية وما تمخض عنها من خلق اختصاصات وظيفية للسلطة الوطنية على الأرض والإنسان والى صلاحيات معينة في مناطق محدودة من الضفة الغربية وقطاع غزة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه وبعد الإطلاع على الأدبيات الخاصة بموضوع الصراع وكذلك العديد من الرسائل الجامعية لم يجد الباحث إلى ما يشير إلى طبيعة الصراعات التي تدور في البلديات أو معها، لذلك فإن ما سيرد لاحقاً سيكون في الغالب معتمداً على خبرة الباحث الشخصية، إذ عمل الباحث رئيساً لإحدى البلديات في محافظة الخليل لمدة 6 سنوات.

## 2.1.2 مفهوم الصراع

**الصراع لغة:** هو النزاع والخصام والشقاق (الرحيم، 1986). أما كلمة (Conflict) بالإنجليزية فتعني العراك أو الخصام والصدمة، فالصراع إذن التعارض بين مصالح وآراء. **الصراع اصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، إلا أنه من هذه التعريفات نورد ما يلي:

يعرف والتون (Walton) الصراع بين الأفراد بأنه يشمل اختلافات جوهرية مثل الاختلافات حول الأهداف والهيكل والسياسات والممارسات واختلافات شخصية وعاطفية تظهر بين الناس (والتون 1987).

وأما الين فيلي فيعرف الصراع بأنه الاختلافات التي يمكن إدراكها بين طرفين أو أكثر، بحيث تكون مصالح الأطراف متعارضة بشكل تبادلي، بحيث تتحقق مكاسب طرف على حساب الطرف الآخر، أو عندما يكون للأطراف قيم مختلفة، ففي هذه الحالة تكون نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأطراف تحتوي على أرضية خصبة للصراع (Alan، 1975).

أما الرحيم فيعرف الصراع بأنه "حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق أو الاختلافات أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو الجماعات أو فيما بينها" (الرحيم، 1986). ويعرف القريوتي الصراع بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل" (القريوتي، 1997).

وقد وردت الكثير من التعريفات في كتب السلوك التنظيمي نذكر منها أيضاً التعريف الذي أورده (العميان، 2002) حيث يقول أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، فالصراع اشتقاقاً هو التعارض بين المصالح والآراء،

من التعريفات السابقة يرى الباحث أنه يمكن الحديث عن خصائص مشتركة للصراع منها:

1. الصراع مسألة إدراكية بمعنى أنها تدرك من قبل الأطراف المتصارعة.
2. الافتراض بوجود أهداف أو مصالح متعارضة لطرفين أو أكثر.
3. وجود طرفين على الأقل في حالة الصراع يتفاعلان معاً، سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو منظمات، أو أمم.
4. يتسم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بسلوكيات لهزيمة الطرف الآخر.
5. تواجه الأطراف المتصارعة بعضها بأفعال مضادة.
6. يحاول كل طرف من الأطراف أن يجد حالة من عدم التوازن، أو وضع مفضل من القوة مقارنة مع الطرف الآخر.

### 3.1.2 أهمية الصراع

للصراع أهمية كبرى في المؤسسات بشكل عام، إذ أن كثيرا من المنظمات بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع، لتجنب الجمود والركود والملل والروتين، والحفاظ على مستواها وفعاليتها، كما أن أي موقف تنظيمي بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء وتجنب هذه الصراعات يحرم المنظمة من فرص زيادة الدافعية والتبصر وتطوير الإدراك والتعليم (القرعان، 1996).

ومهما كان التنظيم جيداً، ومهما اختلف في شكله، أو مضمونه، فلا بد أن يحوي بين طياته نوعاً من أشكال الصراعات، إن النظرة الطبيعية للصراع ساعدت المدراء على مواجهة الصراعات التي لم يستطيعوا تغييرها، أو تجنبها، لان الصراع بنظرهم ليس دليلاً على سوء الإدارة، ولكنه جانب من جوانب المنظمة ولا يمكن تجنبه فعلى المنظمات ألا تنظر إلى الصراع على أنه مظهر خاطئ لديها، ولكن أن تفكر فيه على أنه شيء طبيعي، إن قليلاً من أشكال الصراع ليس أمراً حتمياً فحسب، وإنما يعمل على تحسين الأداء التنظيمي لأنه يؤدي إلى التغيير، ويوجه الانتباه إلى مكامن الخطأ (رمضان، 2001)، وطالما يتم التفاعل مع الصراع بطريقة ودية وبناءه فإنه على الأغلب يخدم هدفا بعيدا في المنظمة، وهو ليس حافزا للنمو والتغيير في تطور النظم فحسب، وإنما يعتبر أيضا النظام الدفاعي الأول للمنظمة أمام الركود والجمود، وبالنهاية الانقراض فالمنظمة المنسجمة الهادئة يمكن أن تكون لا مبالية بشكل كبير، وغير خلاقة وبالتالي، تصبح راکدة وغير مرنة وسلبية. كما يمكن أن يؤدي الصراع إلى كفاءات أعلى في العمل، وعلاقات أقوى بين الأفراد وتحقق أفضل أهداف المنظمة، وبالفعل يعتبر الصراع محركا للتطور، وهو الذي يسمح لنا بان نتعلم، ونتقدم وننمو (عبابنة، 1995).

## 4.1.2 مراحل الصراع

يعد الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" (العميان، 2002). ويرى (القيوتي، 1997) أن عملية الصراع وعلى مختلف المستويات تمر في أربعة مراحل رئيسية هي:

- 1- **مرحلة المعارضة الكامنة:** يقصد بها المرحلة التي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع، وقد لا تكون سبباً في بدءه وتوجد بعض الظروف السابقة التي ترتبط بالمعارضة الكامنة، وتخلق الفرصة المناسبة لظهوره، ويمكن الحديث عن تصنيف للظروف السابقة كما يلي:
  - أ - الظروف السابقة الناتجة عن الصعوبات في الاتصال.
  - ب - الظروف السابقة الناتجة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل حجم المنظمة ودرجة التخصص.
  - ج - المتغيرات والقيم الشخصية.

- 2 - **مرحلة الإدراك والتشخيص:** وفي هذه المرحلة تصبح إمكانية حدوث التعارض حقيقيّة وواقعية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين هما:
  - أ - مرحلة الإدراك: يعتبر الإدراك عنصراً هاماً في تعريف الصراع.
  - ب - مرحلة الشعور: يتم تشخيص الصراع في هذه المرحلة.

- 3 - **مرحلة السلوك:** وتعنى هذه المرحلة أن الصراع قد بدأ، وان الأطراف سوف يظهرون صوراً متنوعة من السلوك خلاله، وقد يظهر في صورة خفية مثل عمليات التخريب والمعارضة من خلال التأمّر، وتحتوي هذه المرحلة على الاستعدادات الأولية لحله.

- 4- **مرحلة نتائج الصراع:** عندما يؤدي الصراع إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، وتحسين نوعيه القرارات الإدارية فيها، وتحفيز الطاقات الإبداعية عند الموظفين وتشجيع رغبتهم نحو التغيير وحب الاستطلاع، يكون الصراع آنذاك إيجابياً وفعالاً، أم إذا كان غير فعال فإنه يترتب عليه نتائج مضرّة بفاعلية المنظمة وكفاءتها، ويؤدي إلى شعور الأفراد بعدم الثقة وتشويه إدراك كل مجموعه للأخرى، ودفع كل مجموعه للتمسك بمعاييرها وقواعدها.

## 5.1.2 المدارس النظرية للصراع

مر التطور الفكري للصراع في ثلاث مراحل رئيسية هي:

1- المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية: تنظر هذه المدرسة إلى المنظمات كما لو كانت تعمل بدون أفراد، أو إن المنظمة هي آلة صماء يحكمها الطابع الهندسي البحت، إذ لا مجال في هذه المنظمات لحدوث أي تصادم في العواطف والأحاسيس البشرية، وإن هؤلاء الأفراد يحكمهم المنطق الاقتصادي أي تحقيق أكبر عائد مادي، وعلى ذلك تفترض هذه المدرسة إن الأفراد يحاولون إشباع الحاجات المادية فقط (القيوتي، 1997).

افتراضات المدرسة التقليدية لإدارة الصراع: إن الصراع شيء يمكن تجنبه، يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين، ويسبب ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف المتصارعة، كما ينتج عنه مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف وترى المدرسة التقليدية، إن الصراعات يجب أن لا تكون موجودة، وذلك عن طريق تطبيق النظام البيروقراطي من خلال وضع نظام دقيق لوصف وتوصيف الوظائف، واختيار دقيق للأفراد، ووضع قواعد تفصيلية تطبق في جميع حالات الصراع، وإذا وجد الصراع بين الموظفين يرفع للرئيس لحظة، وإذا لم يستطع يرفع للإدارة العليا حيث يتخذ قرار حل المشكلة فردياً، وعلى الأطراف المتصارعة أن تقبل بالحل وتنفذه فوراً، فهذه النظرة التقليدية ترى إن النزاعات تنشأ نتيجة النقص في التواصل وعدم الانتقاء بين العاملين، وضعف الثقة والمحبة بينهم، وكذلك فشل الإدارة في الاستجابة لحاجاتهم (عسكر، 1983).

2- المدرسة السلوكية: ظهرت هذه المدرسة في أوائل الخمسينات امتداداً لمدخل العلاقات الإنسانية وركزت على استخدام طرق البحث العلمي لوصف وتفسير السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، ويشجع أنصار هذه المدرسة وجود الصراع بين الأطراف المختلفة، وذلك بسبب أن أجماعه التي تتصف بالتوافق والتعاون عادة ما تتصف بعدم اللامبالاة والجمود أو عدم الاستجابة لحاجات التغيير والإبداع لذلك يرى (رفاعي، 1979) انه على المديرين أن يحاولوا الحصول على مستوى مقبول من الصراع داخل التنظيمات المختلفة في إداراتهم لكي يحافظوا على حيوية وإبداعه الجماعة. وتقوم المدرسة السلوكية على الافتراضات التالية:

- إن الصراع أمر حتمي.
- إن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.
- إن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير في المنظمة.
- إن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

ورغم أن المدرسة السلوكية تنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة، وأنه لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً، بل قد يعود بالفائدة على أداء الجماعة أحياناً، إلا أنها لم تدرك أهميته الوظيفية، ودورة لصحة المنظمة، وترى ضرورة حل الصراع أو تخفيفه وضبط حجمه وعدم تشجيع حدوثه ( القريوتي، 1997).

**3- المدرسة التفاعلية:** يرى (الطويل، 1986) أن المدرسة التفاعلية تمثل الآراء الحديثة في الصراع، وأشد من يمثل هذا الاتجاه عالم الاجتماع (كوسر، Coser) الذي يرى أن المجتمع ما هو إلا حياكة لصراعات متداخلة متنوعة بين الأجزاء المكونة والمتفاعلة في المجتمع وفي كل موقف تنظيمي هنالك فرص للصراعات بين الأفراد، وهذه الصراعات هي شيء يومي، فهي تمارس في مكان العمل وبين الموظفين، وبين المسؤولين والتابعين لهم، وفي كل تنظيم، وكذلك في البيت بين أعضاء الأسرة الواحدة، وبين الأصدقاء الحميمين ومها كانت طبيعة الأفراد أو التنظيم فإن مواقف الصراع تحدث عندما يلتقي ويتفاعل اثنان أو أكثر من الناس، ففلسفة المدرسة التفاعلية تعترف بان التغيير ينجم عن عدم القناعة، ومن الرغبة في التحسين، ومن خلال تطوير مبدع للبدائل، بمعنى آخر أن التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع، وأنه يفترض عدم السعي نحو إيجاد نظام يخلو تماماً من قوى المعارضة أو الصراع.

#### افتراضات المدرسة التفاعلية (القريوتي، 1997):

- تعترف بوجود ضرورة ايجابية للصراع.
- تشجع بشكل علني التعارض الوظيفي.
- تفهم إدارة الصراع التنظيمي على أنه يتضمن إثارة الصراع في نفس الوقت الذي يتضمن فيه طرق معالجته وإدارته.
- تنظر لإدارة الصراع التنظيمي على أنه مسؤولية جميع إداريي التنظيم.

## 6.1.2 أسباب ومصادر الصراع

لفهم طبيعة الصراع داخل البلديات، لا بد من معرفة أسباب ومصادر الصراع، ويمكن إجمالها فيما يلي وذلك بعض الإطلاع على الأدبيات الخاصة بموضوع الصراع:

- 1 **وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة:** إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانيات التناقض اكبر نظراً لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور، وفي البلديات تتعدد مصادر اتخاذ القرارات حيث تأتي أولاً من المجلس البلدي الذي يرسم السياسات العامة عبر القرارات التي تتخذ في جلسات المجلس البلدي الذي يتألف من عدد من الأعضاء طبقاً لتصنيف البلديات، وعادةً ما يعتمد عدد سكان المنطقة كمؤشر لتصنيف البلدية، فالبلديات ذات التصنيف (أ) هي مراكز المدن كالخليل وبيت لحم ورام الله... الخ، أما البلديات التي يزيد عدد سكانها عن 15 ألف نسمة فتصنف (ب)، في حين تصنف التي يقل عدد سكانها عن 15 ألف نسمة (ج). وبعد اتخاذ القرار في المجلس البلدي يأتي دور رئيس البلدية في تنفيذ السياسات العامة، بالإضافة إلى دوره في اتخاذ القرارات اليومية والمتعلقة بمشاكل المواطنين، ثم يأتي بعد ذلك دور الأقسام المختلفة لتنفيذ السياسات والتعليمات الواردة إليه من رئيس البلدية، وهذا يتطلب اتخاذهم القرارات كل في موقعه، ومن هنا تأتي الاختلافات في التوجهات نحو اتخاذ القرارات أو تطبيقها.
- 2 **اختلاف الأهداف والقيم:** إن وجود أشخاص يحملون أهدافاً وقيماً متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها نوعاً من التناقض الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصلحة العامة.
- 3 **اختلاف الإدراك:** الإدراك كما يعرفه (القيوتي، 1997) هو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة المحيطة على أساسها، وبلغه أخرى فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً، فيمكن بالتالي إن يتم تفسير أو إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة حسب مستويات الإدراك المختلفة من قبل مشاهدين لتلك الظاهرة التي تشكل مناظير مختلفة لكل منهم، فاختلاف الإدراك لدى الأفراد وانتمائهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة، وبالتالي فإن الاختلاف في الإدراك وتفسير الأشياء يولد نوعاً من التناقض الذي يؤدي إلى ظهور نوع من أشكال الصراع.
- 4 **غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق:** إن عدم الدقة في تحديد الأدوار الملقاة على عاتق الأفراد ومنح السلطات المتداخلة للقيام بشؤون المنظمة من شأنه أن

يوقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف أو مقصرين في أداء المهام، ويثير ذلك نوعاً من التناقض مع زملاء العمل. وهذا ما تفتقره البلديات إذ تفتقر إلى هياكل تنظيمية توضح الصلاحيات والواجبات (النجار، 1995).

5 **ندرة الموارد ومحدوديتها:** من المعروف أن كل منظمة بحاجة إلى موارد مالية أو بشرية للقيام بمهامها، وحيث أن الموارد محدودة فإن ذلك يؤدي إلى احتدام النزاع سواء بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة أو بين المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي تؤدي نفس الأهداف (كلادة، 1997). والبلديات تعتمد في تنفيذ المشاريع على الهبات والمنح الخارجية فإن التنافس على الحصول على التمويل يزداد مما يولد نوعاً من الصراع.

6 **تضليل بعض الأشخاص ذوو النزعات العدوانية وغير التعاونية:** يختلف الأفراد فيما بينهم بميولهم نحو العدوانية وحبهم للتعاون، فهناك من هم ميالون للعدوانية وعدم التعاون ويمتازون بمراسهم الصعب والحاد الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور التناقضات.

7 **عدم الرضا عن العمل:** تختلف درجة رضا الأفراد عن أعمالهم أو عن ما يتلقونه مقابل تلك الأعمال، وهذا يؤدي إلى مظاهر متنوعة، تجد تجسداً لها في مظاهر مختلفة، كالتغيب عن العمل، وعدم الإلتقان للأعمال، وعدم التعاون مع الآخرين مما يؤدي إلى ظهور أنواع مختلفة من التناقضات التي قد تتطور إلى صراعات (القربوتي، 1997).

ويرى (عدنان، 2002) أن أسباب الصراع في البلديات تعود إلى أسباب شخصية تتعلق بالأفراد وأسباب تنظيمية تتعلق بالبلديات.

#### أولاً: الأسباب الشخصية للصراع:

- 1- الشعور بالحقد والضغينة.
- 2- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه.
- 3- لاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- 4- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين
- 5- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- 6- اختلاف المصالح سواء على مستوى الموظفين أو الأعضاء أو جمهور المستفيدين.

ثانياً: الأسباب التنظيمية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى (مكي، 2005):

- 1 - المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة
- 2 - غموض أو عدم وضوح المسؤوليات
- 3 - اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية على بعضها البعض
- 4 - نظام المرتبات والتعويضات.
- 5 - رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات.

## 7.1.2 أشكال الصراع في البلديات

### 1.7.1.2 الصراع داخل الفرد

يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً (العميان، 2002).

ونادراً ما يستطيع فرد أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته ببسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض والصراع الداخلي، وهناك العديد من العوامل التي تساعد على نشوء هذا الصراع داخل الأفراد في البلديات منها:

- 1 - الإحباط: يواجه الإنسان إحباطاً حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة، فإذا ما ظهر عائق أمام تحقيق الهدف فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط، وفي البلديات فإن العوائق التي يمكن أن تقف أمام تحقيق الموظفين لأهدافهم كثيرة، كالوضع المادي وتدني مستوى الرواتب وعدم وجود أنظمة حوافز (عمرو، 2002).
- 2 - تعارض الأدوار وغموضها: نجد في البلديات كثيراً من الموظفين من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسئوليته والنتائج المطلوب تحقيقها، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى غياب الهيكليات التنظيمية التي تضع وصفاً محدداً لكل الوظائف.
- 3 - مشكلات العمل: يشعر الفرد بتعارض وتوتر نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل ومن أمثلة هذه المشكلات:

- عدم رضا الموظف عن عمله.
- تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل.
- المشاكل المستمرة مع جمهور المستفيدين.

- المشاكل مع الإدارة.

هناك أساليب عدة لإدارة الصراع داخل الفرد حسب ما جاء في الأدبيات الخاصة بموضوع الصراع (العسكر، 1983) منها:

1. **السمو:** ويعني تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة كأن يسمو الفرد بالطاقة الناتجة عن الغضب ولا يصرح بها ويحولها إلى تعبيرات أخرى ذات نتائج ايجابية.
2. **التعويض:** عندما يشعر الشخص بضعف في إحدى خصائصه أو مهاراته يمكنه تعويضها في مجال آخر.
3. **الانسحاب:** وتعني تجنب وعدم التعامل مع الأفراد المتسببين للصراع.
4. **التبرير:** وتعني خلق الفرد سبباً مقبولاً اجتماعياً للسلوك بدلاً عن السبب الحقيقي لتبرير سلوكه.
5. **الإسقاط:** وتعني التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً على شخص آخر.

وفي البلديات فإننا نجد أن هذه الأساليب متبعة من قبل الأفراد، إلا أن نقص الدراسات الخاصة بهذا الموضوع تجعلنا غير قادرين على ترجيح أحد هذه الأسباب على غيره.

### 2.7.1.2 الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة)

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو احد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن الصراع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً (حريم، 2004)، فمهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد لهم شخصيتهم ومدركاتهم وقيمهم وآراءهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي. تتعدد أشكال وأسباب الصراع بين الأفراد في البلديات فقد يكون:

- صراعاً على منصب في البلدية (بين أعضاء البلدية).
- صراعاً على نصيب أكبر من الرواتب والحوافز (بين الموظفين).
- صراع على نفوذ أكبر عند الإدارة.
- صراع بين الموظفين في الأقسام المختلفة في البلديات.
- صراعات تكون رداً على قرارات أو إجراءات تتخذها إدارة البلدية.
- صراع على الأدوار التي يمكن أن يؤديها الموظفون في البلدية.

أما الأسباب التي قد تدفع إلى حدوث هذا النوع من الصراعات داخل البلديات كثيرة منها (يعقوب والأعرج، 2001):

- 1- **تركيب المجموعة:** إذا كانت المجموعة تتألف من أفراد لديهم اهتمامات، أو قيم ومواقف مختلفة، فإن ذلك يولد وجهات نظر مختلفة للوصول إلى الأهداف التنظيمية وأهداف المجموعة، وهذا بدوره يؤدي إلى احتمالية حدوث الصراع بين الأفراد واستغلال وقت طويل جداً للوصول إلى حلول مناسبة للصراع بين الأفراد. وتتشكل المجموعات من مزيج من الموظفين الذي ينتمي بعضهم إلى عهود احتلالية مختلفة.
- 2- **حجم المجموعة:** كلما كبر حجم المجموعة كانت احتمالية حدوث الصراع كبيرة جداً، حيث أن المجموعة كبيرة الحجم تشجع تشكيل الجماعات الفرعية مع قيادات غير رسمية لها مما يولد الصراعات بين الجماعات الفرعية إذا لم تقيم القيادات الرسمية باستخدام الأساليب الهيكلية والوجيهة لإدارة الصراع. ويختلف حجم الموظفين من بلدية لأخرى ويتفاوت هذا العدد طبقاً لتصنيف البلدية.
- 3- **التماسك:** يوجد احتمالية كبيرة في المجموعة المتماسكة أن لا تراقب أداء أعضائها وذلك لتجنب الصراع والبقاء معاً في القضايا الهامة حرصاً على عدم تفكك الجماعة.
- 4- **التحديات الخارجية:** ينسى أعضاء المجموعة اختلافاتهم مؤقتاً عندما تواجه المجموعة تهديدات خارجية وذلك لمواجهة التهديد الخارجي.

#### 1.2.7.1.2 أساليب إدارة الصراع بين الأفراد

توجد عدة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد، ويعتبر الأسلوب الذي صممه بليك وموتون (Blake & Moton) هو الأساس لإدارة الصراع بين الأفراد حيث قاما بتطوير الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع بين الأفراد وهما (القرىوتي، 1997):

- 1- **أسلوب التجنب ( Avoidance ):** يتميز باهتمام قليل بالنفس وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، ويخفق الفرد المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلاً عن حاجات الطرف الآخر، وهذا الأسلوب له مزايا منها:
  - مفيد عندما تكون المخاطر أكثر من المكتسبات.
  - يؤجل التوتر.
  - مفيد عندما يستطيع الطرف الآخر حل المشاكل بطريقة أفضل.

- مفيد لتأجيل اتخاذ إجراء لحين ظهور معلومات جديدة.

أما محاذيره فعدة منها:

- يحد من مساهمات الأفراد.
- يعطي حلول مؤقتة.

2 أسلوب التنازل (المجاملة) (Accommodation): يتميز هذا الأسلوب باهتمام قليل بالنفس واهتمام عالي بالآخرين، ويحاول هذا الأسلوب التقليل من الاختلافات والتأكيد على الأشياء العامة المشتركة لإشباع وتلبية حاجات الطرف الآخر. ولهذا الأسلوب مزايا عديدة منها (الربايعة، 1995):

- مفيد للمحافظة على الانسجام.
- يمنع حدوث التصدع داخل الجماعة.
- مفيد عندما تكون القضايا ثانوية بالنسبة لطرف من أطراف الصراع.

أما محاذير هذا الأسلوب فتتمثل في:

- يضحي طرف بأهدافه أو وجهات نظره.
- يحد من الوصول إلى حلول خلاقية.
- يكسب طرف ويخسر طرف آخر.

3 أسلوب التنافس (Competition): يعتمد هذا الأسلوب على قوة التهديد والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، بغض النظر عن الآثار المترتبة على الطرف الآخر ويحقق هذا الأسلوب مزايا عديدة منها (القرعان، 1996):

- مفيد عندما تكون هناك حاجة لإجراء سريع
- يقلل من استفادة الأشخاص الذين يستغلون السلوك المتعاون للآخرين.

أما محاذيره فتتمثل في:

- يوقف عملية اكتشاف طرق جديدة في إدارة الصراع.
- يحقق الطرف أهدافه على حساب طرف آخر.
- يؤدي إلى حلول مؤقتة، وقد لا يتم الالتزام بها.

4 أسلوب التعاون (Cooperation): يتم التوصل في هذا الأسلوب إلى حلول متناسبة للأطراف المتصارعة ويكون الهدف من سلوكيات الأطراف المتصارعة هو حل المشكلة من خلال توضيح الاختلافات في وجهات النظر، ويأخذ المشاركون بعين الاعتبار البدائل

المتوفرة، ويتم تقييمها بشكل متعمق وبالتالي يتم التوصل إلى حل فعال للصراع يكون مقبولاً للجميع، لذلك يسمى هذا الأسلوب أسلوب الربح – الربح، ويحقق مزايا عديدة منها:

- اكتشاف طرق وأفكار جديدة وتبادلها.
- حلول متبادلة ومقبولة للطرفين.
- يكسب الطرفان.
- حلول دائمة.
- يؤدي إلى الالتزام بالحلول.

أما محاذيره فمنها:

- يستهلك وقتاً أطول.
- يتطلب مساهمة ومشاركة الآخرين.

5 أسلوب التسوية (Compromise): ويتضمن هذا الأسلوب الأخذ والعطاء، حيث يتخلى

كلا الطرفين عن شيء للوصول إلى قرار مقبول، وفي هذا الأسلوب لا يوجد طرف رابح أو خاسر بشكل واضح، ويتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية (رمضان، 2001):

- عندما تكون الأهداف ذات أهمية، ولكنها لا تستحق بذل مجهود لتحقيقها من خلال الحزم

- عندما يكون احد أطراف الصراع لديه نفس القوة الموجودة لدى الطرف الآخر
- للتوصل إلى تسوية مؤقتة.
- للتوصل لحلول سريعة في أوقات الأزمات.

### 3.7.1.2 الصراع بين الجماعات

الصراع بين الجماعات شائع في البلديات أيضاً، وذلك لأن البلديات تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام) وتشهد البلديات صراعات مستمرة بين الدوائر والأقسام المختلفة، بين قسم الهندسة والمحاسبة، بين الإدارة وقسم المشتريات وهكذا. وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثنائية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية، وهذه الصراعات شأنها شأن الصراع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالبلدية، ولكن يمكن أن تكون إيجابية.

وتتعدد الأسباب لقيام الصراع بين الجماعات والدوائر والأقسام في البلديات ومن هذه الأسباب (مكي، 2004):

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
- المنافسة على المركز والمكانة.
- الصراع بين الأقسام المختلفة، كالصراع على القيام بإنجاز نفس الأعمال أو عدم إنجازها.
- التنافس في الأداء.

ولعل السبب الرئيس في قيام الصراعات بين الأفراد أو الجماعات وبين إدارة البلديات ينبع من طبيعة الرسالة التي تؤديها البلديات والمهام الموكلة إليها والمتعلقة بالتعامل المستمر مع جمهور من المستفيدين حيث تختلف أهدافهم وتتضارب مصالحهم مع البلديات.

ويمكن أن يأخذ الصراع بين المجموعات احد الأشكال التالية (القريوتي، 1997):

- 1 - **صراع أفقي:** هذا النوع من الصراع يحدث بين الوحدات والأقسام والفروع والتي تقع على نفس المستوى في الهيكل التنظيمي.
- 2 - **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا (المجلس البلدي) والإدارة الدنيا (رؤساء الأقسام) على سبيل المثال.

أما أسباب الصراع بين المجموعات فيمكن أن يكون:

- 1 - **الاعتماد الوظيفي المتبادل بين بعض الأقسام:** يحدث الصراع في هذه الحالة بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل التنظيم بسبب الاعتماد الوظيفي المتبادل بين هذه الوحدات مثل قسم الهندسة، المحاسبة،... الخ.
- 2 - **التداخل أو الغموض في المسؤوليات:** عادة ما تكون الصلاحيات حول الملكية والسلطة والمسؤوليات بين نظامين فرعيين أو أكثر غير محدودة بشكل واضح، مما يؤدي إلى حدوث الصراعات بين المجموعات المختلفة داخل البلدية (عبابنة، 1996).
- 3 - **الاختلافات حول الأهداف:** إن التحديد غير الواضح للأهداف يؤدي إلى الصراع عندما تتعارض الأهداف الشخصية للمدراء مع الأهداف التنظيمية.

- 4 -إعاقات أو الاختناقات في سير العمل: إن اختناق العمل عند أي نقطة تمنع المدراء التنفيذيين من تحقيق الفاعلية مما يؤدي إلى الصراع للوصول إلى فعالية الأداء.
- 5 -الحاجة إلى اتخاذ قرارات جماعية: قد تدعو الحاجة للتوصل إلى قرارات بالموافقة شبة الجماعية مما يجعل الفرصة سانحة للصراع نتيجة للاختلافات في الآراء أثناء جلسة النقاش لاتخاذ قرار معين (العسكر، 1983).
- 6 -التنافس في الأداء: تعاني المجموعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات (العميان، 2002).

وتتعدد طرق إدارة الصراع بين المجموعات حسب الأدبيات الخاصة بموضع الصراع، ويرى (العسكر، 1983) أنه توجد ثلاثة آراء فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

- 1 -الاتجاه التفاوضي: يستخدم هذا الاتجاه للصراعات بين المجموعات المتنافسة على الموارد المحدودة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة، أو تخفيض الطلب بين الأطراف المتصارعة.
- 2 -اتجاه النظم: يتعامل هذا الاتجاه بمشاكل التنسيق التي تحدث بين الأنظمة المختلفة داخل التنظيم.
- 3 -الاتجاه البيروقراطي: يستخدم للتعامل مع الصراع في علاقات السلطة الرأسية في التنظيم الرسمي عندما يحول الرؤساء فرض الرقابة الرسمية على المرؤوسين، وعندها يقاوم المرؤوسين هذه المحاولة، وإستراتيجية حل هذا الصراع تعتمد على استبدال الأسلوب البيروقراطي الصارم من قبل المدراء باستخدام التركيز على أسلوب العلاقات الإنسانية.

### 1.3.7.1.2 غياب الهيكليات الإدارية في البلديات وأثرها على الصراع

ليس هناك اتفاق على تعريف واحد للهيكل التنظيمي، حيث تتفاوت وجهات نظر علماء ومفكرو التنظيم والإدارة من حيث الشمولية والعمق، ومن حيث الزاوية التي ينظرون بها للهيكل التنظيمي، كما تختلف التعريف باختلاف المدارس الفكرية، وفي الإجمال، فإن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من الترتيبات التنظيمية الهادفة إلى تحديد حجم المنظمة وتقسيماتها الداخلية بما يتطلبه ذلك من تحديد لعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، وما ينبثق عن ذلك من علاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة، وقنوات الاتصال وتقسيم العمل، مع مراعاة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، ومراعاة النواحي المتصلة بالعنصر البشري داخلها وما يحتاجه من تنسيق الجهود وتنظيم للعلاقات، كل ذلك بهدف انسياب وتدفق العمل عبر

قنواته الرسمية بما يحقق الفعالية اللازمة والكفاءة المنشودة وهدف المنظمة (يعقوب والأعرج، 2001). فالهيكل التنظيمي إذاً، يمثل الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في البلدية وأنشطتها أفقياً وعمودياً، وهو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للبلدية، بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهدافها وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها، ويشير (هول، 1991) إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاثة وظائف رئيسة هي:

- 1 - إنجاز أهداف المنظمة.
- 2 - تقليص الاختلافات بين الأفراد، عن طريق التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- 3 - تحديد وتوضيح الوظائف المهمة التي تمثل مراكز القوة في المنظمة.

ومن خلال استعراض النقاط الثلاث السابقة نرى أن غياب الهياكل التنظيمية في البلديات سيؤدي بالضرورة إلى ظهور أنواع مختلفة من الصراع سواء بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة، وقد نص قانون الهيئات المحلية لعام (1997) أن تحديد الهيكلية الإدارية للهيئات المحلية يكون بموجب لائحة تصدر عن مجلس الوزراء بناءً على تنسيب الوزير، إلا أنه وحتى هذه اللحظة لم تصدر هذه اللائحة ولم يتم تنسيب الهيكلية الإدارية للهيئات المحلية، وبالتالي فإن الهيكلية الإدارية في الهيئات المختلفة تختلف طبقاً لاختلاف تصنيف الهيئات المحلية، وكذلك فإنها تختلف طبقاً لحجم البلدية ضمن نفس التصنيف.

فالهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية الكبيرة (تصنيف أ) تم إعداده من المجلس البلدي وتطور مع تغيير إدارات هذه الهيئات، ولم يصادق عليها من قبل وزارة الحكم المحلي، أما بالنسبة للبلديات متوسطة الحجم (تصنيف ب) فإن غالبيتها لا يوجد بها مثل هذه الهيكلية. وغياب هذه الهيكلية يجعل من الصعوبة تحديد الصلاحيات والاختصاصات والتسلسلات الإدارية، مما يفتح المجال أمام العمل الارتجالي العشوائي، ومما يخلق سيلاً من الصراع بين الموظفين أو بينهم وبين جمهور المستفيدين أو بينهم وبين إدارة البلدية.

#### 4.7.1.2 الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي

نصّت المادة (167) من مشروع الدستور الفلسطيني المؤقت على "تنظيم العلاقة بين الحكومة وإدارات الوحدات المحلية على أسس الديمقراطية اللامركزية في إدارة وحدات الحكم المحلي".

وقد أقرّ المجلس التشريعي قانون الهيئات المحلية الفلسطينية والذي صدر بتاريخ 1997/10/12 وحمل الرقم (1) لسنة (1997).

ويرى (زحايكة، 2004) أنّ قانون الهيئات المحلية يعد بمثابة الإطار القانوني الذي ينظم عمل الهيئات المحلية، فهو يعمل على تنظيم العلاقة بين الهيئات المحلية مع بعضها البعض بالإضافة إلى تنظيم علاقتها مع وزارة الحكم المحلي وهي الجهة المركزية المسؤولة عن وحدات الحكم المحلي، بالإضافة إلى هذا القانون فإن هناك قانون رقم ( 5 ) لسنة (1996) والمتعلق بانتخاب مجالس الهيئات المحلية. لقد تأسست وزارة الحكم المحلي سنة 1994 وفقا لقرار إنشاء سلطة وطنية فلسطينية حيث كانت وزارة الحكم المحلي من الوزارات الأساسية في التشكيلة الوزارية. وتم إنشاء الدوائر المختلفة في الوزارة مثل دائرة التخطيط والتنظيم العمراني، الدائرة المالية، دائرة التفتيش، الدائرة الإدارية، الدائرة القانونية، كما تم استحداث مديريات للحكم المحلي في مختلف المحافظات من أجل المتابعة والإشراف على أعمال الهيئات المحلية.

ويرى (مكي، 2004) أنّه بموجب قانون الهيئات المحلية رقم ( 1 ) لسنة ( 1997 ) تختص وزارة الحكم المحلي باستحداث الهيئات المحلية والرقابة على أعمالها ومراقبة صرف مخصصاتها المالية، فقد بدأ قانون الهيئات المحلية الفلسطينية بتحديد العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات العامة، فنصت المادة الثانية من القانون على ما يلي:

1. رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارة والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس.
2. وضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة، ونلاحظ أن المشروع أعطى الوزارة صلاحيات واسعة في الإشراف على أعمال مجالس الهيئات المحلية.

وبالنظر إلى نصوص قانون الهيئات المحلية فإننا نجد أن الوزارة تستطيع ممارسة دورها في الرقابة على أعمال الهيئات المحلية في أكثر من جانب منها:

1. إحداث الهيئات المحلية وإلغائها وتحديد نوعها وحدودها وأحداث مجالس الخدمات المشتركة وتحديد أعضاء مجلس الهيئة المحلية وإصدار أنظمة للموظفين في الهيئات المحلية.
2. سلطة التعيين لرئيس المجلس أو بعض أعضائه والمساهمة في الإبقاء على الرئاسة أو العضوية أو إنهائها بأي إجراء كان.
3. الرقابة على أعمال الهيئات المحلية ومنها:

أ. الرقابة السابقة على أعمال الهيئات المحلية فقد اشترط المشروع موافقة الوزير على الأنظمة التي يصدرها المجلس.

ب. الرقابة اللاحقة ومنها مصادقة وزير الحكم المحلي على قرار مجلس الهيئة المحلية بتخفيض مقدار العوائد أو الرسوم المفروضة على أي شخص أو شطبها، وكذلك في وضع حوافز أو غرامات للمكافئين بدفع مستحقات المجلس وفقاً للمادة ( 28 ) من قانون الهيئات العامة.

يلاحظ مما تقدم وكما يرى (حرب، 2002) أن الإطار القانوني للحكم المحلي يبني علاقة تحكيمية بين الوزارة والهيئات المحلية تتناقض مع المبادئ العامة للامركزية والتي ينص عليها القانون الأساسي. إلا أنه من الملاحظ أن القانون أعطى للهيئات المحلية بموجب نص المادة (15) فقرة (3) صلاحية وضع أنظمة تنظم عمل الهيئات المحلية، إلا أنه منذ قدوم السلطة لم تقم أي هيئة محلية بوضع نظام خاص بها من أجل تنظيم عملها بل اعتمدت على الأنظمة التي كانت مطبقة سابقاً وعلى الأنظمة التي أصدرتها وزارة الحكم المحلي، ومن هذه الأنظمة:

1. نظام المسالخ في مناطق الهيئات العامة.

2. نظام مجالس الخدمات المشتركة.

3. نظام أسواق الجملة للخضار والفواكه.

4. نظام المجاري.

5. نظام الطرق والأرصفة وصيانتها.

يلاحظ من قانون الهيئات المحلية وكما يرى (مكي، 2004) أن هذا القانون لا يبقي للبلديات أي استقلال عندما أسند للوزارة رسم السياسة العامة لأعمال مجالس الهيئات المحلية والإشراف على وظائفها واختصاصاتها وشئون تنظيم المشاريع العامة والميزانيات والتفتيش الإداري والمالي والقانوني والإجراءات الخاصة بتشكيل المجالس، فلا يوجد نظام إدارة محلية في العالم المعاصر يعطي للسلطة المحلية مثل هذه الرقابة الشاملة والحلول محل الهيئات، وقد تعامل معدو هذا القانون مع الهيئات المحلية باعتبارها إدارات تابعة للسلطة المركزية، فمن غير المنطقي إخضاع جميع وظائف المجلس للوصاية أن ذلك سيؤدي إلى القضاء على الاستقلال المحلي والحرية المحلية، ويجعل المجالس المحلية فروعاً تتبع الوزارة، وبالتالي فإن القانون لم يراعي التطور الذي يحتاجه النظام المحلي وواقع المجتمع الفلسطيني، فمن خلال استقراء اختصاصات المجالس المحلية، يلاحظ أن المجالس المحلية لم تعطى أي دور في صياغة الخطط التنموية ولا في تنفيذها، كما لا تتضمن اختصاصات من شأنها تنمية المجتمع المحلي والوصول بالوحدة المحلية إلى الاكتفاء الذاتي والاستقلال المالي.

وهكذا وفي ظل هذه العلاقة التي تربط البلديات ووزارة الحكم المحلي والتي هي علاقة تحكيمية فلا بد من قيام صراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي بحثاً من البلديات عن دورها الطبيعي كهيئات حكم محلي.

### 5.7.1.2 الصراع بين البلديات وجمهور المستفيدين

تعرف الأمم المتحدة الحكم المحلي بأنها "الولاية التي يتم إيجادها بموجب القوانين، والمتمتعة بقدر كبير من السيطرة على الأمور المحلية بما في ذلك سلطة فرض الضرائب واستخدام الأفراد لأغراض محدودة. (اشتية وحباس، 2004).

ويعرف قانون الهيئات المحلية الوحدة المحلية بأنها "التنظيم الإقليمي الذي تباشر به إدارة محلية في نطاق الاختصاصات والمسئوليات المناطة بها. يلاحظ من التعريف السابق أن الهيئات المحلية لها:

- 1 - اختصاصات تناط بها وما يتبع ذلك من صلاحيات تمنح لهذه الهيئات.
- 2 - مسئوليات تناط وما يتبع ذلك من واجبات ملقاة على عاتقها.

وحيث أن تلك الاختصاصات وتلك المسئوليات تباشرها الهيئات المحلية في نطاق جغرافي معين يقطنه مجموعة من السكان، فإن البلديات تناط بها مسئولية أساسية وهي تقديم الخدمة لجمهور المستفيدين وتحصيل الحقوق المترتبة عليهم نظير تقديم تلك الخدمات.

وقد ورثت البلديات الفلسطينية نظاماً إدارياً هشاً، حال دون قيامها بمهام وخدمات فعالة على الصعيد المحلي (مكي، 2004). وكان للظروف التي عاشتها البلديات في ظل الاحتلال أثراً كبيراً على هذه البلديات التي يمكن أن يلجأ إليها المواطن في تسيير حياته اليومية وتقديم الخدمات له والتي تتعدى صلاحيات تلك البلديات وأيضاً قدراتها.

وحيث أن البلدية هي الأكثر قرباً من المواطنين والأكثر تماساً مع حياتهم اليومية، وهي المطالبة بتأمين العديد من الخدمات، وحيث أن المواطن الفلسطيني عاش وما زال يعيش ظروفاً اقتصادية صعبة، فإن تلك العلاقة التي تولدت بين المواطن وبين الهيئة المحلية والتي تعد سلطة محلية، لا بد أن تولد نوعاً من الصراع. فالبلديات مطالبة بتقديم أفضل الخدمات والمواطن يعيش ظروفاً اقتصادية غاية في الصعوبة يعجز معها على الإيفاء بواجباته تجاه الهيئة المحلية وتسديد ما عليه من استحقاقات بدل تلك الخدمات، وهكذا فإن اختلاف المصالح ينشأ عنه نوع من أشكال الصراع يؤثر سلباً أو إيجاباً في حياة البلدية خاصة أن الثقافة السياسية السائدة في المجتمع

الفلسطيني تأثرت بالسلطات الخارجية التي حكمت فلسطين، وبالتالي أصبح المواطن ينظر بصورة سلبية تجاه السلطة المحلية باعتبارها الهدف الأول للسلطات الخارجية (الجرباوي، 1982).

### 6.7.1.2 الصراع بين البلديات فيما بينها

بعد قيام السلطة الوطنية وفي عام (1994) تم استحداث عدد كبير من البلديات حتى أصبح عددها (129) بلدية بما فيها أمانة القدس، و 9 مجالس محلية في محافظة القدس، واثنان في محافظة بيت لحم، و(239) مجلساً قروياً و(141) لجنة مشاريع، ليكون مجموعها (509) هيئات حكم محلي (اشتية وحباس، 2004).

وحيث أن البلديات وبحكم وطبيعة مهامها والوظائف والنشاطات المتعددة التي تمارسها وتقوم بالعمل على تنفيذها، فإن العلاقات بين هذه البلديات تأخذ شكل التعاون الإيجابي أحياناً في تنفيذ المشاريع المشتركة، أو تضامناً للحصول على مكاسب قانونية أو مادية من السلطة الحاكمة، وفي أحيان أخرى تأخذ العلاقة بين البلديات شكلاً من التنافس الذي يؤدي إلى حدوث نوع من الصراع، وقد يأخذ هذا التنافس أحد الأشكال الآتية:

1 - ترسيم حدود البلديات المشتركة ضمن المخططات الهيكلية.

2 - التخلص من النفايات في المناطق الحدودية.

3 - المسؤولية حول القيام بالمشاريع المشتركة كتعبيد الطرق الرابطة.

4 - البحث عن مصادر التمويل للمشاريع.

وحيث أن تمويل المشاريع يأتي في معظمه من جهات مانحة ومن تمويل خارجي، وحيث أن هناك ندرة واضحة في التمويل، فإن التنافس على هذه الموارد يؤدي إلى نوع من التشابك في العلاقات، ويبدو الأمر واضحاً في ظل غياب واضح لدور مركزي للحكومة أو وزارة الحكم المحلي في توزيع المشاريع على البلديات طبقاً للحاجة والأولوية، وترك البلديات تحاول الحصول على التمويل من خلال علاقاتها ونفوذها. وفي استقراء للمشاريع المنفذة، فإن للبلديات الكبيرة (تصنيف أ) حصة الأسد من هذه المشاريع، مما يؤدي إلى ظلم واضح للبلديات الصغيرة، هذا الظلم الذي يقع عليها، يؤدي إلى حدوث نزاع وصراع بين البلديات، خاصة أن شروط التمويل للمشاريع تحتاج إلى إمكانيات تفتقر إليها البلديات الصغيرة، سواء من ناحية فرض مساهمة من البلديات في تنفيذ المشاريع أو من الكادر الإداري الذي يقوم بتعبئة النماذج الخاصة بالموافقة على تمويل المشاريع، وهي إجراءات تحتاج إلى خبرة ودراية تعجز عنها البلديات الصغيرة، أضف إلى ذلك أن البلديات الكبيرة - وهي بلديات مراكز مدن - تحصل على المنح

باسم المحافظة كلها في بعض الأحيان ولا تقوم بتقسيم هذه المنح على بلديات المحافظة، وعادةً ما تكون نهاية الصراع في صالح البلديات الكبيرة، ولا بد من الإشارة هنا إلى دور مجالس الخدمات المشتركة في زيادة حدة الصراع بين البلديات حيث نشأت فكرة مجالس الخدمات المشتركة لتحقيق التعاون بين الوحدات المحلية في القيام ببعض المشاريع المشتركة التي قد لا تقوى على تنفيذها الوحدات المحلية بشكل منفرد، ولتمكين الهيئات المحلية من المساهمة في الحياة العامة للمجتمع، مما يؤدي إلى تعزيز الصلات بين جميع مفردات المجتمع المحلي، وتعتبر مجالس الخدمات المشتركة من الأفكار الحديثة بهدف تعزيز العلاقة بين المجالس البلدية والقروية من أجل تطوير نظام الإدارة المحلية من جهة، وخلق نوع من التعاون بين المجالس المحلية من جهة أخرى، ومجالس الخدمات المشتركة "تمثل نموذجاً موسعاً من نماذج الهيئات المحلية، متميزة بما يسمى تجميع وتقليص الخدمات والمشاريع العامة بحيث تشمل خدمة المواطنين في أكثر من مجلس بلدي أو قروي، وهي عبارة عن "هيئة مشتركة بين عدد من المجالس المحلية لتقديم خدمة مشتركة لا يستطيع بها القيام مجلس محلي بمفرده". وهكذا فإن فكرة مجالس الخدمات المشتركة هي فكرة جيدة خاصة في الأماكن التي لا يوجد فيها كثافة سكانية، إذ أن وجودها يحل الكثير من المشكلات حلاً مقبولاً، وتعتبر المجالس المحلية البلدية والقروية من الهياكل التنظيمية الرئيسية في نظام العمل اللامركزي في الإدارة، وحيث أن مجالس الخدمات المشتركة مشكلة من مجالس بلدية وقروية متجاورة، فقد أصبحت تمثل مظلة للتعاون المشترك بين هذه المجالس، وتشكل القاعدة الرئيسية في إبراز صورة تفاعل الهيئات الشعبية والمحلية التي نالت الدعم من الإدارة المركزية لإنشائها وتشكيلها بصفة قانونية لتقديم الخدمات لأعضائها مما أكسبها صبغة إدارية جديدة.

ولقد ساهمت الأسباب التالية في ظهور مجالس الخدمات المشتركة وإبراز الدور الذي تقوم به (الربابعة، 1995):

- ضعف الوحدة المحلية، أي أنها لا تمثل حجماً مناسباً للعمل الاقتصادي سواء من حيث عدد السكان، والمرافق الاقتصادية، وهذا يعني ضعف إمكانات الوحدة المحلية.
- دعم السلطة في تطبيق العمل باللامركزية الإدارية لتوسيع قاعدة المشاركة، ولتخفيف الأعباء عن الجهاز المركزي لسرعته في إصدار القرارات التي تتخذ من قبل تلك المجالس بما يتناسب مع ظروف وحاجات المناطق المحلية لها.
- الرغبة الأكيدة من قبل رؤساء وأعضاء هذه الهيئات المحلية في القيام بأعمال مشتركة تعود بالفائدة على هذه المجالس وتساهم في تطوير وتنمية المجتمع المحلي.

- رغبة السلطة الوطنية الفلسطينية في إيجاد مستوى جديد من مستويات الإدارة المحلية، والذي تضمن عددا من المجالس البلدية والقروية في إطار مشترك هو (مجلس الخدمات المشتركة) الذي يضم تجمعات سكانية متقاربة.
  - ازدياد عدد السكان وازدياد المطالبة بتوسيع القاعدة الخدمائية من خلال استغلال كافة الطاقات والإمكانات لدى المجالس المحلية بأسلوب مشترك.
- ويرى الباحث أن حدة الصراع بين البلديات زادت مع تشكيل هذه المجالس، ولعل السبب يعود إلى:
- التنافس في تحقيق الفائدة القصوى من المجلس وتجييره لخدمة بعض البلديات دون أخرى.
  - التنافس على المشاريع المقدمة لهذه المجالس.
  - التنافس على احتلال الناصب الإدارية، كمنصب رئيس مجلس الخدمات.
  - عجز بعض الهيئات المحلية عن تسديد التزاماتها المستحقة عليها للمجلس.
- ويود الباحث أن يشير هنا إلى تجربة تجمع آخر لبعض البلديات في محافظة الخليل، وهي تلك التي عملت على تشكيل شركة كهرباء الجنوب، بالإضافة إلى دور خاص لوزارة الحكم المحلي، وسعت هذه البلديات بقرار من سلطة الطاقة إلى إنشاء شركة كهرباء تدير قطاع الكهرباء في تلك البلديات كخطوة أولى يتبعها انضمام باقي بلديات المحافظة.
- وقد أقامت السلطة الوطنية الفلسطينية العديد من المجالس في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغت في محافظة الخليل (4)، وفي محافظة بيت لحم (4)، وبالنظر إلى طبيعة الاختصاصات المسندة إلى هذه المجالس، وبعد إجراء المقابلات مع عدد من رؤساء البلديات التي شكلت بعض المجالس، يلاحظ أن فكرة تشكيل هذه المجالس لم تأت من قناعة بأهمية هذه المجالس، وإنما جاءت استجابة لرغبة الدول المانحة في تخصيص جزء من الدعم لهذه المجالس.

## 8.1.2 الإطار القانوني لحل الصراعات في البلديات

بالإطلاع على قانون الهيئات المحلية لعام 1997 وقانون موظفي البلديات، ومن نتائج المقابلات التي أجريت ومنها ما تم مع رجال قانون والذين أشاروا إلى أن العديد من أشكال الصراعات تحدث مع البلديات، ولعل أكثرها وأشدّها حدةً تلك التي تظهر بين البلديات والمواطنين، وذلك بسبب قيام البلديات بدورها في تقديم الخدمات وإقامة المشاريع أو في تحصيل المستحقات من المواطنين، الأمر الذي ينشأ عنه حدوث خلافات وتضارب في المصالح بين البلديات والمواطنين خصوصاً في الفترة الأخيرة، والتي ساءت فيها الأحوال الاقتصادية، بحيث أصبحت البلديات

عاجزة عن تقديم مستوى خدمات عالي، وكذلك أصبح المواطنون عاجزين عن دفع ما يترتب عليهم نظير تقديم الخدمات لهم، وحول الطرق المتبعة في البلديات لحل الصراع مع المواطنين أجاب من أجريت معهم المقابلات أن البلديات وفي ظل غياب القانون والقوة التنفيذية تحاول حل الصراع عن طريق التفاوض مع المواطنين أحياناً، واستخدام النواحي العشائرية أحياناً أخرى، وإذا تعذر ذلك فإن البلديات تلجأ أحياناً لطلب المساعدة والعون من التنظيمات الوطنية والإسلامية لحفظ حقوق البلديات وضمان الحد من الاعتداءات على الأملاك العامة.

وأخيراً فإن البلديات تلجأ إلى المحاكم والقضاء في حال استعصى الوصول إلى حل مع المواطنين، ولو أن قرارات المحاكم تبقى في معظم الأحيان دون تنفيذ، وعن طبيعة ونوع المحاكم التي تلجأ إليها البلديات أجاب من أجريت معهم المقابلات أنها تختلف تبعاً لاختلاف القضية المنظور بها، فمثلاً المحاكم المختصة بتحصيل مستحقات البلدية من المواطنين تختلف تبعاً لاختلاف المبالغ المطلوب تحصيلها فإذا كانت المبالغ المطلوب تحصيلها تقل عن 10 آلاف دينار فإن محاكم الصلح هي التي تنتظر في مثل هذه القضايا، وإذا زادت المبالغ عن 10 آلاف دينار فإن محاكم البداية تكون صاحبة الاختصاص، أما إذا كانت قضايا الخلاف مع المواطنين تتعلق بمخالفاتهم نظام الأبنية والتراخيص أو الاعتداء على الشوارع القائمة أو المقترحة فإن محاكم البلديات هي التي تنتظر في مثل هذه القضايا، على أن يسبقها خطوات من المفترض أن تقوم بها البلديات، كإعطاء الإخطارات المتعلقة بوقف العمل، وإخطارات التنفيذ طبقاً للأصول، وفي حال عدم التزام المواطن يتم رفع الشكوى لمحكمة البلديات معززة بهذه الإخطارات وبقرارات البلدية بهذا الخصوص، ومدعمة بالمخططات التي تظهر نوع الاعتداء. وفي القضايا المتعلقة بسرقات المياه والكهرباء أو الاعتداءات اللفظية أو الجسدية على البلدية ممثلة برئيسها وأعضاءها وموظفيها فغالباً ما يتم رفع الشكاوى إلى وكيل النيابة الذي يحقق فيها ومن ثم يتم رفعها للمحاكم المختصة حسب طبيعة الجرم.

أما عن الطريقة التي يتصرف بها المواطن حيال اعتراضه على قرار اتخذته البلدية بحقه أجاب من أجريت معهم المقابلات أن معظم المواطنين يلجئون أولاً إلى النواحي العشائرية، كالتوجه لعائلة رئيس البلدية وعائلات الأعضاء، ومن ثم قد يلجئون إلى وزارة الحكم المحلي بشكوى ضد القرارات، إلا أن تلك الطرق تبقى طرقاتاً خارج الإطار القانوني، وفي حال أراد المواطن إبطال أحد قرارات البلدية قانوناً فإن ذلك لا يتم إلا عبر الطعن في محكمة العدل العليا، فهي المخولة قانوناً في النظر في الطعون ضد قرارات البلدية.

أما عن الصراعات التي تحدث بين الموظفين داخل البلديات فإن إدارة البلدية تحاول في الغالب حل هذه الصراعات بطرق توفيقية، أما إذا استفحل الخلاف، فإن البلدية تلجأ إلى تشكيل لجان تحقيق داخلية، وقد تستعين هذه اللجان بالتأثيرات العشائرية لحل الخلاف بين الموظفين، وفي حال استفحال الأمر فإن البلدية تلجأ إلى نظام موظفي الهيئات المحلية والذي ينص في مادته رقم (23) على صلاحية الإدارة في معاقبة الموظف، وقد تتخذ البلدية في حقه استناداً للقانون العديد من الإجراءات ابتداءً من لفت النظر إلى توجيه الإنذارات، ومن ثم قد يتم اتخاذ قرارا بفصل الموظف على أن يتم تصديق هذا القرار من وزير الحكم المحلي، أما اعتراض الموظف على قرارات البلدية فلا تتم قانوناً إلا لدى محكمة العدل العليا.

وفي شأن الصراعات التي تحدث بين البلدية ووزارة الحكم المحلي أجاب من أجريت معهم المقابلات إلى أنه يجب التفريق بين إدارات البلديات المعينة وتلك المنتخبة، ففي حالة البلديات المعينة فإن وزارة الحكم المحلي مارست دوراً أكثر هيمنةً ومركزيةً عليها عنها في حالة البلديات المنتخبة، فالإدارات المعينة كانت أكثر ولاءً وأكثر انصياعاً لتوجيهات وتعليمات وزارة الحكم المحلي بصفتها الجهة التي قامت بتعيينها، وهي صاحبة السلطة بحلها. أما البلديات المنتخبة والتي استمدت شرعية وجودها من الجمهور، فعادةً ما تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات والتعامل بنديّة مع وزارة الحكم المحلي. إلا أنه قانوناً فليس لوزارة الحكم المحلي ولاية قانونية على قرارات البلديات، إلا فيما يخالف القانون، فما دامت قرارات البلدية لا تخالف القوانين فهي صاحبة السلطة في اتخاذ ما تراه، فقد جاء في المادة ( 168 ) من مشروع الدستور الفلسطيني المؤقت أنه "تتمتع وحدات الحكم المحلي بالشخصية الاعتبارية، ويتم انتخاب مجالسها وفق القانون، وتمارس كل وحدة اختصاصاتها القانونية". ولوزارة الحكم المحلي العديد من الصلاحيات والاختصاصات التي اختصت بها كما جاء في قانون الهيئات المحلية رقم ( 1 ) لعام 1997 إذ تختص الوزارة برسم السياسة العامة لأعمال الهيئات المحلية، وإحداث هذه الهيئات وإلغائها، والرقابة على أعمالها. ومن هذا فإن الوزارة لديها الصلاحيات باللجوء للنيابة العامة بشكوى على أي من رؤساء البلديات أو أعضائها في حالة حدوث مخالفات قانونية تمس الأمن والمال العام.

أما عن صراعات الأعضاء فيما بينهم، فرأى من أجريت معهم المقابلات، أن قرارات البلدية تؤخذ بالأغلبية، وفي حال حدوث خلافات بين الأعضاء، فإن الأعضاء يحاولون حل هذه الخلافات داخلياً، أما إذا تعذر فإن الوزارة عادةً ما تتدخل لحل هذه الخلافات، وفي حال توصلت الوزارة إلى قناعة مفادها عدم القدرة على إصلاح الخلاف بين الأعضاء بالطرق الودية، وفي

حال عدم وجود تجاوزات تصلح لتحويل أحد الأطراف إلى المحكمة، فإن الوزارة تلجأ وفي خيار أخير إلى حل المجلس البلدي، إذ يعطيها قانون الهيئات المحلية هذه الصلاحية، وفي حال اعتراض أحد الأعضاء على القرارات التي اتخذتها البلدية فإنه لا يملك الحق القانوني للتوجه لأي نوع من المحاكم للطعن في هذه القرارات.

## 2.2 الصراع وأثره على أداء البلديات

### 1.2.2 مقدمة

يعتبر العنصر البشري محور العملية الإدارية، ويعتبر أكثر عناصر العمل أهمية وتأثيراً على النتائج النهائية، فمهما بلغت دقة القوانين والأنظمة والتعليمات فإنها تبقى حبراً على ورق إن لم تجد الإنسان الملتزم القادر على ترجمة تلك التشريعات والتعليمات إلى واقع ملموس. كذلك فإن الآليات والأموال لن تجدي نفعاً إذا لم يكن العنصر البشري أهلاً لاستخدامها وبالطرق السليمة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة. (الكفارين، 1992).

ومن هنا تأتي أهمية التوظيف والاستقطاب لأكثر عدد ممكن من الكفاءات البشرية التي يعتقد أنها بمؤهلاتها توافق مهام وواجبات الوظائف المحددة، وقد يستدعي الأمر عقد الدورات التدريبية من أجل سد الثغرات الموجودة في كفاءات ومهارات هؤلاء الموظفين. إلا أنه وبالرغم من ذلك، فإن كل هذه الأمور لا تفي لوحدها بالعرض ولا تؤمن للمنظمات حسن أداء العاملين بها والتزامهم بالعمل وفق الخطط الموضوعية والصلاحيات الممنوحة والتعليمات الصادرة، بل لا بد من التأكد من أن أداء هؤلاء العاملين يتم بأحسن الطرق وأفضلها من حيث إنجاز المهمات والتعامل مع الجمهور وحل المشاكل التي تواجه العمل والقابلية للتقدم والتطور والتكيف حسب الظروف والمستجدات. (الطويل، 1986).

وهناك من يميلون إلى الاعتقاد بأن سبب فشل الكثير من المنظمات وعدم تحقيقها لأهدافها وبالتالي عدم تطورها وازدهارها يعود إلى نقص في كفاءة موظفيها وسوء أدائهم لواجباتهم، لأن المدخلات الضرورية الأخرى، كالأموال والآلات والوسائل الأخرى يمكن للعنصر البشري أن يعمل على تدبيرها أو تطويرها وتعديلها لتنفق مع الظروف التي تواجه المنظمات.

## 2.2.2 مفهوم الأداء

إن أداء الفرد للعمل هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويرى (عاشور، 1984) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد يمكن قياس أداء الفرد في ضوءها وهي:

- 1 **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة.
- 2 **نوعية الجهد المبذول:** تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما ينصب الاهتمام على نوعية وجودة الجهد المبذول.
- 3 **نمط الأداء:** يعني الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

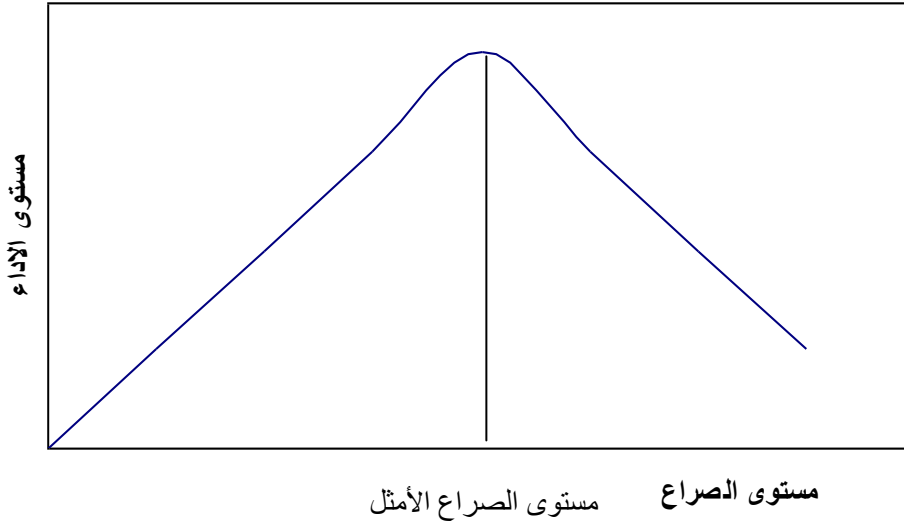
إن الأبعاد الثلاثة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية أداء أي عمل من الأعمال وحسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه تتحدد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة.

إن سلوك الأداء أياً كان البعد الذي يمثله يمكن أي يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو سلوكاً مستقراً ضمناً، فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، أو مثل التصرفات الظاهرة لرجل البيع في مقابلته للعملاء ومحادثتهم، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس خارجياً، فأنشطة تحليل المعلومات ودراسة مؤشرات الأداء التي قد يقوم بها من يمارس عملاً إدارياً لكي يتخذ قراراً أو يصل إلى حكم تعتبر سلوكاً ضمناً مستتراً لأن الطابع الغالب عليه طابع عقلي شواهد الخارجية محدودة.

من الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق تركيب المزيج الذي يحتويه الأداء، فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه السلوك الظاهر يعتبر أسهل من قياس فعالية الأداء في عمل يغلب على أنشطته السلوك المستتر.

### 3.2.2 أثر الصراع في الأداء التنظيمي

الشكل البياني التالي يقترح وجود علاقة منحنية بين الصراع وبين الأداء التنظيمي، فكما يظهر في الشكل، فإن الكثير من الصراع، أو القليل منه يؤدي إلى ضعف في الأداء التنظيمي، بينما تؤدي مستويات معتدلة منه إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء التنظيمي (Hatch، 1997).



الشكل 1.2: علاقة الصراع بالأداء التنظيمي

وللصراع في البلديات أو معها أثر على الأداء التنظيمي، ويتخذ أحد شكلين وهي إما:

1 - آثار إيجابية.

2 - آثار سلبية.

### 1.3.2.2 الآثار الإيجابية للصراع في أداء البلديات

إن وجود درجة معينة من الصراعات يمكن اعتبارها فعّالة بشكل كبير، فهي تساعد على تحفيز الأداء الإيجابي، ومن جهة أخرى، عندما تكون نسبة الصراع فيها متدنية جداً، فيمكن أن يتأثر الأداء، وإذا ما استمر هذا المستوى في التدني، فإن إمكانياتها في البقاء والاستمرار يمكن أن تتأثر بشكل رئيس، وبالمقابل إذا ما أصبح معدل الصراع مرتفعاً جداً، فإن الفوضى الناتجة عن ذلك يمكن أن تهدد بقاء المنظمة أيضاً (Gibson & Others، 1991).

إن الصراع الفعّال ضروري من أجل إحداث التغيير بشرط أن يكون في مستوى معتدل، وهناك فائدة أخرى للصراع المعتدل، وهو أنه يعمل على إيجاد طرق لحله أو إزالته، مما يؤدي إلى الإبداع، وهناك فائدة أكثر أهمية وهي أنه يجعل عملية التغيير أكثر تقبلاً، والصراع يؤمن المنافسة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تشجيع ظهور المواهب والإمكانيات. وبالتالي يمكن أن يؤدي الصراع إلى فائدة للبلديات، وذلك عن طريق تقوية الأداء التنظيمي ورفع مستواه، فعندما يتم إدارته بشكل فعال، يمكن أن يكون الصراع قوة إيجابية ومنتجة، (رمضان، 2001). ويمكن أن يؤدي الصراع إلى زيادة في الكفاءة الإدارية، وتحقيق أهداف البلدية بشكل أفضل، وبالتالي إلى تطور ونمو الأفراد والبلديات ككل. وقد يكون في الصراع فائدة للبلدية عن طريق تطوير وتغيير العلاقات السائدة، والسعي إلى تحقيق المصلحة العامة بعيداً عن المصلحة الذاتية، وهذا ما يسمى بالصراع الإيجابي (النمر، 1996). فالنزاعات لها دور كبير في سلوكيات الأفراد والجماعات العاملة، وتؤثر بالتالي في فعالية البلدية وتحقيق أهدافها وذلك من حيث نوعيتها ودرجة شدتها، وفي الحقيقة فإن غاية علماء الإدارة هو تحسين فعالية أداء المجموعة والفرد، ويرون أنه بقليل من النزاعات يمكن تنشيط الإبداع وتحسين الأداء (النجار، 1995). وتوجد أدلة عملية على العلاقات الإيجابية بين النزاعات وتحسين الإنتاجية، بحيث زادت الإنتاجية بين المجموعات التي وجدت فيها نزاعات أكثر من المجموعات التي وجد فيها توافق، وإن قرارات المجموعات المتنافسة كانت أفضل بنحو (70%) من المجموعات التي تميزت بضعف النزاعات (النجار، 1995). إن الأفراد الذين يختلفون على سياسة ما، يعمدون إلى السؤال أكثر من غيرهم، وبذلك يحفز البحث عن المعلومات ويسهل عملية التغيير.

وبصورة عامة يمكن للصراع البناء المعتدل أن يحقق النتائج الإيجابية التالية (رمضان، 2001):

- 1 يحفز الإبداع والاهتمامات.
- 2 يؤدي إلى ظهور حماس متزايد تجاه العمل.
- 3 يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة.
- 4 يؤدي إلى زيادة توضيح الآراء الشخصية.
- 5 يضطر الأشخاص إلى البحث عن طرق جديدة للعمل.
- 6 يؤدي إلى ظهور أفكار أفضل وأكثر تطوراً.
- 7 ظهور ثم حل المشاكل التي لم يتم النظر إليها منذ وقت طويل.
- 8 يعطي النزاع فرصة للأفراد لاختيار اهتماماتهم.

ويرى (العميان، 2001) أن أصحاب الفكر الإداري يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر

عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة مع اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجيدة والتي من شأنها أن تجعل البلدية متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

ومن خلال وجود الباحث في رئاسة إحدى البلديات فإنه يرى أن الصراع في البلديات يمكن أن يؤدي إلى النتائج التالية:

- 1 تولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة والتي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- 2 يتضمن الصراع الوظيفي عادةً بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام البلدية.
- 3 الصراع هو نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- 4 يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- 5 قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في البلدية.
- 6 يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- 7 يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- 8 يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد داخل البلدية.
- 9 يساعد في زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- 10 يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في البلدية.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها (العميان، 2002).

## 2.3.2.2 الآثار السلبية للصراع في أداء البلديات

إن الصراع بين الأفراد يمكن أن يمنعهم من العمل مع بعضهم البعض، وفي عدد من الحالات يمكن لهذا الشعور أن يمتد ويمس المنظمة بشكل كامل (Berk، 1991) وفعالية المنظمات في حال وجود صراع عالي الحدة يمكن أن يتأثر بأشكال كثيرة من السلبيات مثل:

- عدم التنسيق.
- ضعف الجهد الجماعي.

وهذه المظاهر للصراع تؤثر في الأداء عن طريق تشتيت الموارد الرئيسية وصرف الاهتمام عن الأولويات الأساسية (Mathers، 1999). وهذا وعندما لا يمكن السيطرة على الصراع ولا يمكن تخفيفه يمكن أن يتطور إلى حالة تؤدي إلى منع الأفراد والبلديات من الأداء بشكل فعال، وتتخطى الآثار السلبية للصراع بانخفاض الإنتاجية، كما أن كمية مناسبة من الصراع الوظيفي يمكن أن تؤدي إلى ترشيد الإنتاجية.

تؤدي الصراعات بخاصة إذا كانت حادة إلى كثير من السلبيات التي تؤثر في فعالية البلدية وحسن أدائها لأعمالها، فهي تؤثر سلباً في مشاعر العاملين، وتكون مثيرة للتوتر وعدم الرضا، كما تعيق من الاتصالات الفعالة بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية، وفي أحيان كثيرة توجه الإمكانيات اللازمة لأداء المهمات بعيداً عن تلك اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية (النجار، 1995).

عندما يتوسع الصراع، فإنه يجبر الأفراد على الوقوف مع طرفٍ من الأطراف ضد الطرف الآخر، وهو يؤدي إلى خلق الشك، وعدم الثقة، ويعمد الأفراد إلى التراجع بينما يلجأ البعض الآخر إلى الهجوم، ومهما تكن النتيجة، يسود في هذه الحالة شعور بالمرارة. والصراع الحاد يؤدي إلى إعاقة الأداء، ويحد من الإمكانيات الشخصية للأفراد والتنظيم على حد سواء (Carnevale، 1999).

إن الاختلافات السلوكية والعاطفية بين الأفراد والنتيجة عن اختلافات في الأهداف والموارد المحدودة والأدوار التنافسية، تؤدي إلى نتائج مدمرة، ويمكن القول أن الصراع يصبح مدمراً عندما تكون الخسارة الناتجة عنه أكبر من المكاسب، إن التوتر في الأداء يؤدي إلى القضاء على روح التعاون بين الأفراد، وينشأ الصراع المدمر، وعندها تصبح مكاسب أحد الأطراف خسارة للطرف الآخر.

وينظر إلى الصراع في بعض الأحيان على أنه غير فعال للمنظمات ويعمل على تحقيق (رمضان، 2001):

- 1 -زيادة التباعد بين الأفراد.
- 2 -تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
- 3 -الشعور بالمقاومة بدلاً من العمل الجماعي.
- 4 -إثارة القلق بين الأفراد وزيادة التوتر.
- 5 -تدني مستوى الرضا الوظيفي.
- 6 -تدني الإنتاجية.
- 7 -الشعور بالخسارة من الأفراد.
- 8 -ظهور جو من عدم الثقة والشك.

ويرى (Thompson، 1995) أن هناك بعض الآثار المدمرة للصراع يمكن أن تظهر فيما يلي:

- 1 -انخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد إلى منحى ينحرف عن الهدف الرئيسي.
- 2 -التوتر بين الأفراد.
- 3 -سوء في توظيف الموارد المالية والبشرية للمنظمة، حيث يكرس الأفراد الوقت والجهد والموارد للصراعات بدلاً من استخدامها لخدمة التنظيم.

كما يرى (رمضان، 2001) أن هناك آثاراً سلبية للصراع في الأداء منها:

- 1 -خلق نسبة معينة من التوتر على كافة المستويات في المنظمة.
- 2 -زيادة في الصراعات بين الأفراد التابعين وتظهر خاصة حول الأمور الصغيرة.
- 3 -سلوك غير متعاون في العمل.
- 4 -زيادة الشعور بالإحباط، ويتجلى ذلك في التذمر المستمر حول ظروف العمل.
- 5 -تغيب مستمر عن العمل.

كما أن فعالية المنظمة وأدائها يمكن أن يتأثر بشكل أو بآخر من عدم الانسجام والشك ومن نقص في العمل الجماعي. إن مظاهر الصراع هذه تعتبر ضارة جداً بالمنظمة، وتبعد الاهتمام عن تطبيق أولويات التنظيم، كما تؤثر سلباً على ثقافة المنظمة، وبالتالي إذا لم يتم حل الصراع، فإنه يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في المعنويات وإلى مستويات متدنية من الإنتاجية والربحية.

ويرى (العميان، 2002) أن أصحاب المدرسة التقليدية يرون بضرورة تجنب الصراع والذي يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عن ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن الصراع في البلديات يمكن أن يؤدي إلى أحد النتائج السلبية التالية:

- 1 - قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية.
- 2 - يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية للبلدية وهي أداء الخدمات لجمهور المستفيدين.
- 3 - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- 4 - يستقطب الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين.
- 5 - يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- 6 - انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- 7 - الشلل في التصرف، يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.
- 8 - قطع العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأطراف المتصارعة.
- 9 - زيادة العداة وسوء الفهم.

## 3.2 الدراسات السابقة

### 1.3.2 الدراسات العربية

دراسة (وشاحي، 2002): بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، من حيث أسباب هذا الصراع، والأساليب المتبعة في أدارته، وكذلك تحديد اثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص الدراسي، ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ينشا الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجةً لأسباب عملية وتنظيمية، كندرة تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تداخل اختصاصات الموظفين ومهامهم، تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى أسباب شخصية كقلة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي والأمن، التمييز في المعاملة بين الموظفين، تباين ثقافات الموظفين وقيمهم وآراءهم. أن أسلوب التسوية، التعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً لدى إداري وزارة الشباب والرياضة، في حين كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعاً لديهم، وبالمقابل كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً على النحو التالي:

- أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس وأخيراً أسلوب المجاملة.
- هناك اختلاف بين إداري وزارة الشباب والرياضة في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، الدرجة الوظيفية، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، ومكان العمل.

وقدمت هذه الدراسة التوصيات التالية:

زيادة الاهتمام بتأهيل الإداريين بأساليب إدارة الصراع، وتوجيه الإداريين وإرشادهم لاستخدام أسلوب التعاون بصورة اكبر، ضرورة تقييم النظام الداري في وزارة الشباب والرياضة لتطوير النظام القائم، تشجيع روح التعاون بين العاملين، خلق أجواء ومناخ تنظيمي جيد. يلاحظ أن النتائج السابقة والتي تم نقلها بصورة حرفية من الدراسة المذكورة تتصف بالعمومية.

دراسة (رمضان، 2001): بعنوان "أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي من وجهة نظر السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".  
وهدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع الصراع التنظيمي في جامعة دمشق، دراسة مدى ارتباط عدة عوامل ديموغرافية مع الصراع، محاولة اكتشاف أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور أشكال الصراع، تحدي أساليب إدارة الصراع الشخصي وشروطها وعلاقة ذلك بالأساليب النظرية من جهة، والممارسة الفعلية لغدارة الصراع من جهة أخرى، دراسة مدى تأثير الأداء التنظيمي إما سلباً أو إيجاباً في الصراع التنظيمي في جامعة دمشق.  
وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- توجد اختلافات بين الكليات حيث يبدو أن لكليات العلوم الإنسانية خاصية مختلفة عن بقية كليات الجامعة.
- تبين وجود اختلافات بين النماذج النظرية والواقع العملي، ومن المعتقد بأنها بحسب المنظمات المختلفة والبلدان المختلفة.
- يدرك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة أن الصراع التنظيمي موجود بدرجات مختلفة، كما أن إدراكهم لتأثيرات الصراع مختلفة في الأداء التنظيمي.
- تبين وجود أهمية لمتغير الخبرة والرتبة الجامعية التي يشغلها عضو الهيئة التدريسية والصراع التنظيمي.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

توجيه الاهتمام إلى موضوع الصراع التنظيمي عن طريق إجراء المزيد من الدراسات، اتخاذ القرارات العلمية حول المواضيع العلمية الهامة التي تثير الجدل والنزاع بين الأعضاء مثل الكتاب الجامعي والمكتبات، التأكيد على أهمية التشاور عند القيام بأخذ القرارات، إعطاء القسم العلمي في كل كلية حرية اتخاذ قراراته الخاصة.

دراسة (قطن، 2001): بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان"، وهدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، واثر متغيرات الجنس، المؤه ل العلمي، والجغرافي فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي من حيث استخدامها من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية: أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط،

أسلوب المجاملة، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب الرفع لمستوى إداري أعلى، أسلوب التجنب.

- يعتبر الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب من الإناث.
- يعتبر أصحاب الخبرة الكبيرة أكثر استخداماً لأسلوب استخدام السلطة من أصحاب الخبرة القصيرة.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

التأكيد على أهمية استمرار أسلوب التعاون، اتخاذ الإجراءات التي من شأنها التقليل من استخدام أسلوب رفع القضايا للجهات العليا، توزيع نشرات تربية على مديري ومديرات المدارس الثانوية تتضمن مادة علمية عن أساليب إدارة الصراع، توفيق بعض المراجع الإدارية التربوية المتعلقة بالصراع، ضرورة اشتغال اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام على مواد وبنود يستند إليها المدير في تعامله مع الصراعات، عقد دورات تدريبية ومشاعل تربية لمديري ومديرات المدارس.

دراسة (الخضور، 1996): بعنوان "أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مدراء ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في تربيتي محافظة المفرق الأولى والثانية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع كانت من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً كانت كالتالي: الحل الوسط، التعاون، التجنب، المجاملة، استخدام السلطة.

- هناك أثر لمتغير الجنس على أساليب إدارة الصراع.
- هناك أثر لمتغير المؤهل العلمي على أساليب إدارة الصراع.

وأوصت الدراسة بما يلي:

ضرورة تدريب المدراء والمديرات في المدارس الأساسية على كيفية استخدام أنماط إدارة الصراع كافة، بناء مقاييس عربية تساعد في دراسة الصراع وطرق إدارته، التخفيف من استخدام نمط التسوية والانتقال إلى استخدام نمط التعاون، تدريب المدراء على كيفية استثمار الصراع وجعله أداة من أدوات الإبداع والتجديد.

دراسة (عبابنة، 1996): بعنوان "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأسلوب الأكثر استخداماً إلى الأسلوب الأقل استخداماً كانت كالتالي: التجنب، استخدام السلطة، المجاملة، التعاون، الحل الوسط.
- هناك أثر لمتغير الجنس على أسلوب التجنب، فالإناث أكثر استخداماً لأسلوب التجنب.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية وهو في اتجاه أفراد العينة الأكثر خبرة.

**دراسة (القرعان، 1996):** عنوان "إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن ( اربد، المفرق، جرش، عجلون ) في الأساليب التي يتبعها مديروهم في إدارة الصراع والمتمثلة بأساليب التنافس، والتعاون، والمجاملة، والتجنب، والتسوية، والنتائج الايجابية المتوقعه لإدارة الصراع والمتمثلة في حدة الصراع، وفاعليّة الإدارة، والصراع البناء. دلت نتائج الدراسة أن رضا المرؤوسين عن رؤسائهم في استخدام أساليب إدارة الصراع كان مرتفعاً، وأن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع مرتبة حسب الأهمية هي المجاملة، التعاون، التجنب، التسوية، التنافس، وكذلك وجد أن آراء المرؤوسين حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم تختلف باختلاف العمر والدرجة الوظيفية وموقع العمل وسنوات الخبرة، وكذلك بينت نتائج الدراسة أن توقعات المرؤوسين من نتائج الصراع الإيجابية عالية نسبياً، في حين أن ترتيب تلك النتائج المتوقعة حسب الأهمية كان على النحو التالي: حدة الصراع الإيجابي، فعالية الإدارة، الصراع البناء. ويلاحظ أن هذه الدراسة تخلو من أي توصيات.

**دراسة (زايد، 1995):** بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وهدفت الدراسة إلى تقييم وجهات النظر العلمية بالنسبة إلى ظاهرة الصراع التنظيمي، ودراسة وتحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إتباعها لإدارة الصراع، وتحديد النتائج الايجابية، والسلبية لعملية إدارة الصراع، وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أن أكثر الإستراتيجيات قدرةً على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون، أما أضعفها فكانت إستراتيجية التجنب.

- أن إستراتيجية التعاون تساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية منها زيادة إحساس العاملين بفاعلية الإدارة.
- أن إستراتيجية التنافس تؤثر سلباً على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة.

دراسة (عبابنة، 1995): بعنوان "أساليب إدارة الصراع: مقارنة بين مديري القطاع العام والخاص في الأردن، دراسة في محافظة إربد"، وهدفت الدراسة إلى إجراء تحليل مقارنة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي: أساليب التعاون والتجنب والتنازل والتنافس والحل الوسط، التي يستخدمها المديرون في القطاعين العام والخاص في محافظة إربد، وهدفت إلى الكشف عن فاعلية هذه الأساليب واثر متغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة فيها. دلت نتائج الدراسة أن المديرين في القطاعين العام والخاص يستخدمون أساليب التعاون والتنافس والتسوية بنسب أكثر من استخدامهم لأساليب التجنب والتنازل، وكذلك دلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديرين في القطاعين لأساليب إدارة الصراع بمدى التعاون والحزم، إذ يميل المديرون في القطاع الخاص إلى أسلوب التجنب والتنافس أكثر من القطاع العام.

وقدم الباحث في دراسته التوصيات التالية:

ضرورة العمل على توفير القدرة على استخدام أسلوب التعاون بطريقة فاعلة من قبل المديرين في القطاعين العام والخاص في محافظة إربد، وتشجيع مديري القطاع الخاص على عدم استخدام أسلوب التجنب، وضرورة رفع قدرة مؤسسات القطاع العام على تبني أسلوب التنافس الإيجابي المقترن بأسلوب التعاون.

دراسة (الحنيطي، 1993): بعنوان "الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة أسباب الصراعات التنظيمية وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها وإيجاد الحلول لها، وكذلك التعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية فيما يتعلق بالصراع من حيث أنها سلبية أم إيجابية. دلت نتائج هذه الدراسة أن أسباب الصراع في القطاعين العام والخاص تقود إلى تعارض المصالح، وأن الأفراد يلجئون في تعاملهم مع الصراعات إلى المنافسة والتنازلات المتبادلة. في هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية ممثلة مكونة من عشر وزارات وخمس وثلاثون مؤسسة عامة مستقلة، وعشرون شركة مساهمة خاصة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تقود إلى تعارض المصالح، والصراع الناجم عن قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية. أن الأفراد في القطاعين

العام والخاص يلجئون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة وإلى التنازلات المتبادلة.

دراسة (سالم، 1988): بعنوان "أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس الإعدادية في الأردن"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى:

- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية باختلاف الضبط الموقفي المدرسي.
- تختلف أساليب إدارة الصراع باختلاف الخبرة الإدارية لمديري المدارس.
- اختلفت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون تبعاً للجنس، فقد كان أسلوب الحل الوسط أكثر استخداماً من قبل الإناث.

دراسة (الهادي، 1987): بعنوان "الإدارة الجامعية وقضية النزاع الطلابي"، توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مفاده ضرورة إشراك الطلاب في عملية القرار وإيجاد القيادة الجامعية القادرة على توسط الصراع.

دراسة (البواب، 1986): وهي عبارة عن رسالة ماجستير في كلية التربية في الجامعة الأردنية بعنوان "أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن، والتعرف على اثر كل من نوع المدرسة (الحكومية أو الخاصة)، والجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، لدى المديرين على هذه الأساليب. دلت نتائج هذه الدراسة أن أفراد العينة يستخدمون أسلوب التجنب والمجاملة والتنافس بنسب أقل من استخدامهم لأسلوبي التعاون والمساومة، كما دلت النتائج أن للمتغيرات (نوع المدرسة، جنس المديرين، أعمارهم، مؤهلاتهم، خبراتهم) أثر على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع.

دراسة (عساف، 1983): بعنوان "النزاع التنظيمي"، توصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام طرق التهذئة والمقاربة والمواجهة والإجبار عندما تكون الإدارة طرفاً في الصراع.

## 2.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Lee، 1992): بعنوان "تحليل أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل الموظفين الكوريين والأمريكيين العاملين في المنظمات الأمريكية العامة والخاصة، وهدفت إلى التعرف على المتغيرات التي تحدد الأسلوب المفضل من أساليب إدارة الصراع لدى الموظفين الكوريين والأمريكيين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتبطت أساليب إدارة الصراع المفضلة ببعض المتغيرات الديموغرافية وبعض متغيرات الهيكل التنظيمي، حيث كان متغير الوظيفة في المنظمة أهم متغير يحدد أفضلية أسلوب إدارة الصراع لكل من الموظفين الكوريين والأمريكيين، وكان أثر المتغيرات الأخرى قليلاً نسبياً على الرغم من ملاحظة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية عندما تم دمجها معاً.
- دلت النتائج على وجود أثر للمتغير الثقافي في تفضيل أسلوب الصراع في المنظمات التعاونية الكورية حيث يفضل الموظفون الكوريون في هذه الحالة أسلوب التسوية في حل الصراع.

دراسة (Allison، 1991): بعنوان "التفاعل بين مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم وعلاقته بأساليب إدارة الصراع ومستوياته"، وقد هدفت الدراسة إلى كشف فهم مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم والمعلمين العاملين معهم لمستويات الصراع التي تحدث في مدارسهم وعلاقة ذلك بأساليب إدارة الصراع، وتحديد أهمية التفاعل بين مدير المدرسة الثانوية ومساعدته عند بروز مشكلات الصراع. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين. لا يستخدم المديرون أسلوب التجنب في إدارتهم للصراع. التفاعل الإيجابي بين مدير المدرسة ومساعدته مهم جداً لإدارة الصراع إدارة جيدة. ليس هناك أثر لحدة الصراع على أساليب إدارة الصراع.

دراسة (Jaquith، 1991): بعنوان "علاقة أسلوب إدارة الصراع بالعوامل المسببة للصراع وأثرها على صنع القرار بين أعضاء مجلس المدينة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع الأكثر شيوعاً بين أعضاء مجلس المدينة في كاليفورنيا، والتعرف على العوامل التي تؤدي إلى الصراع بين أعضاء المجلس، والتعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والعوامل المسببة للصراع فيما يتعلق بفعالية صنع القرار، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأساليب الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع التي يستخدمها أعضاء المجلس هي أساليب التسوية، التنافس والتعاون على التوالي.
- توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تسبب الصراع بين أعضاء مجلس المدينة هي القضايا ذات العلاقة بنمو المنظمة بمقارنة بالقضايا التي لا تهتم به، والعمل المؤثر في نفوس الآخرين، وعدم الرغبة للعمل كعضو ضمن فريق، وجعل القضايا شخصية، وعدم رغبة العضو بالمفاوضة أثناء نقاش القضايا.
- توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي لها أثر كبير على صنع القرار بين أعضاء المجلس اشتملت على القضايا ذات العلاقة بنمو المنظمة مقارنةً مع القضايا التي لا تهتم به، وولاء عضو المجلس للمجموعات التأسيسية، وعدم الرغبة في التفاوض، والعمل بشكل يؤثر في نفوس الآخرين، وعدم استماع أعضاء مجلس المدينة لبعضهم.
- وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما أدرك أعضاء مجلس المدينة وجود صراع كبير بينهم، كلما قلت وظائف المجلس أثناء صنع القرار.

دراسة (Hoover، 1990): والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين أسلوب إدارة الصراع المتبع من قبل مديري المدارس وحجم الصراع وبين المناخ التنظيمي للمدرسة في بنسلفانيا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة بين أسلوب التعاون والمجاملة والحل الوسط وبين المناخ التنظيمي المفتوح للمدرسة، كما بينت الدراسة وجود ارتباطات سلبية بين أسلوب استخدام السلطة والتجنب وبين المناخ المدرسي المفتوح، وأظهرت الدراسة أيضاً أن المدارس التي يكون مناخها التنظيمي مفتوحاً تمتاز بمستويات أقل من الصراع، وأن إتباع المديرين لأساليب التعاون، المجاملة والحل الوسط يقلل من مستويات الصراع في المدرسة، وان إتباع المديرين لأسلوب الإكراه والتجنب يؤديان إلى مستويات عالية من الصراع في المدرسة.

دراسة (Litton، 1989): بعنوان "ممارسات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ولاية كاليفورنيا"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية كارولينا الشمالية، مقارنة بأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون في الأعمال التجارية والدوائر الحكومية. وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي: يستخدم المديرون أساليب مختلفة لإدارة الصراع. تختلف أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون في المدارس الثانوية عن تلك التي يستخدمها المديرون في القطاع الخاص والدوائر الحكومية، فمديرو المدارس يميلون إلى استخدام أسلوب الحل الوسط، التجنب والمجاملة أكثر من أسلوب السلطة والتعاون، بينما المديرون في القطاع الخاص والدوائر

الحكومية يستخدمون أسلوب استخدام السلطة والتعاون بشكل أكبر. الإناث أكثر استخداماً لأسلوب استخدام السلطة والتعاون من الذكور. المديرون ذوو الخبرة الطويلة أكثر استخداماً لأسلوب استخدام السلطة والتعاون.

دراسة (Rosenthal & Hantaluomni, 1988): بعنوان "آثار أهمية كل من قضايا وجنس وقوة المتنافسين على أسلوب إدارة الصراع"، وهدفت إلى تقييم اثر كل من القوة والجنس وأهمية القضية بين الأفراد على أسلوب إدارة الصراع الذي يستخدمه المتنافسون، وكذلك هدفت إلى محاولة زيادة درجة الثقة لمقياس روزنتال وهوثالوما لإدارة الصراع دلت نتائج هذه الدراسة على أن 30 من الذكور و 28 من الإناث من أفراد العينة يتفاعلون مع الصراع عندما تتوفر درجة عالية من القوة، وأجاب 29 من الذكور و 27 من الإناث من أفراد العينة أنهم يتفاعلون مع الصراع عندما تتوفر درجة قليلة من القوة بالمقارنة مع منافسيهم، كما دلت النتائج على عدم وجود آثار تفاعلية ذات دلالة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (القضايا، الجنس والقوة) وبين أساليب إدارة الصراع الخمسة التابعة، وكذلك دلت النتائج على أن أفراد العينة عندما يكونوا في موضع قوة أعلى فإنهم يميلون لاستخدام أسلوب التعاون بشكل كبير أكثر من استخدامهم للأساليب الأخرى، وكذلك دلت النتائج على أن الإناث يستخدمن أسلوب المجاملة أكثر من الذكور وأسلوب التنافس أقل من الذكور.

دراسة (Gordan, 1987): بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي". وأوصت الدراسة بأنه يجب على المديرين في الإدارة العليا العمل على تغيير المواقف السائدة لدى الأطراف المتنازعة كخطوة أولى لإدارة الصراع، وتشكيل مجلس محلفين ليقوم بحل المشكلات.

دراسة (Langhorn & Hinigs, 1987): بعنوان "التخطيط المتكامل والصراع التنظيمي". وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات الإدارية يؤدي إلى نشوء النزاعات التنظيمية، الأمر الذي يستدعي أن تكون عمليات إدارة الصراع جزءاً من عملية التخطيط.

دراسة (Burke, 1979): بعنوان "الأساليب الفعالة وغير الفعالة لإدارة الصراع". وكانت نتائج هذه الدراسة أن (59%) من أوصاف الأسلوب الفاعل تنطبق على أسلوب التعاون، في حين أن (79%) من أوصاف الأسلوب غير الفاعل تنطبق على أسلوب التنافس و (10%) تنطبق على أسلوب التجنب.

## الفصل الثالث

### إجراءات ومنهجية الدراسة

#### 1.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلديات محافظات الجنوب والتي يبلغ عددها سبعة عشرة بلدية في محافظة الخليل وعشرة بلديات في محافظة بيت لحم. بالإضافة إلى رؤساء وأعضاء مجالس تلك البلديات كما هو موضَّح في الجدول (1.3) والجدول (2.3) حيث تم الحصول على هذه البيانات من خلال مديريات الحكم المحلي في محافظتي الخليل وبيت لحم.

جدول 1.3: مجتمع الدراسة في بلديات محافظة الخليل

الرقم	اسم الهيئة المحلية	التصنيف	سنة التأسيس	عدد السكان سنة 2005	عدد الموظفين	عدد الأعضاء
1	الخليل	أ	1890	170272	524	15
2	يطا	ب	1971	49054	60	13
3	الظاهرية	ب	1997	29990	49	13
4	دورا	ب	1967	24146	80	13
5	ححول	ب	1964	22602	55	13
6	السّموع	ب	1997	20204	42	13
7	إذنا	ب	1997	19485	28	13
8	بني نعيم	ب	1997	19411	28	13
9	سعير	ب	1997	16598	30	13

13	20	15053	1997	ب	تر قومي	10	
13	30	14105	1997	ج	بيت أمر	11	
13	17	13771	1997	ج	صوري	12	
11	19	10916	1997	ج	بيت أولا	13	
11	18	10215	1999	ج	تفوح	14	
11	24	8696	1999	ج	الشيوخ	15	
11	19	8552	1999	ج	بيت عوا	16	
11	11	7298	2000	ج	خاراس	17	
213	966	المجموع					

جدول 2.3: مجتمع الدراسة في بلديات محافظة بيت لحم

الرقم	اسم الهيئة المحلية	التصنيف	سنة التأسيس	عدد السكان سنة 2005	عدد الموظفين	عدد الأعضاء	
1	بيت لحم	أ	1872	30759	65	15	
2	بيت جالا	ب	1911	7153	31	13	
3	بيت ساحور	ب	1921	15816	29	13	
4	بيت فجار	ج	1997	11214	24	11	
5	تفوح	ج	1997	8756	12	11	
6	الخضر	ج	1997	9543	18	11	
7	الدوحة	ج	1996	7287	14	11	
8	زعترة	ج	1997	5525	11	11	
9	العبيدية	ج	1997	11097	12	11	
10	جناتة	د	1996	5322	12	11	
118		المجموع				228	118

### 2.3 عينة الدراسة

اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم (رؤساء البلديات، أعضاء البلديات، رؤساء الأقسام في البلديات والموظفين في البلديات)، وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية، وبلغ حجم العينة في هذه البلديات ( 244 ) أي بنسبة ( 15% ) من أفراد مجتمع الدراسة. تم الاستعانة لتحديد حجم العينة لهذه الدراسة باستخدام موقع اختيار العينات ([www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com)) عند نسبة خطأ ( 5% ) كما هو موضح في الملحق رقم ( 4 ) والجدول (3.3) يوضح حجم العينة في كلتا المحافظتين.

جدول 3.3: عينة الدراسة في محافظتي الخليل وبيت لحم

الرقم	الفئة	أفراد مجتمع البحث	العينة
1	رؤساء البلديات	27	18
2	أعضاء البلديات	304	37
3	رؤساء الأقسام	145	62
4	الموظفين	1127	127
المجموع		1613	244

### 3.3 حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على بلديات جنوب الضفة الغربية (محافظتي الخليل وبيت لحم) في المدة الزمنية (2005 – 2006)
- اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في البلديات. وكذلك رؤساء البلديات وأعضاءها.
- اقتصرت الدراسة على تحديد طرق إدارة الصراع المتبعة في البلديات.
- اقتصرت الدراسة على تحديد العلاقة بين طرق إدارة الصراع وأداء البلديات.
- كذلك تم التطرق إلى أسباب تلك الصراعات التي تحدث في البلديات.

### 4.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتيح هذا المنهج فرصة حصر العوامل المختلفة المسببة للمشكلة، ومكّن من تقديم الاقتراحات المناسبة لمواجهتها، إذ أن المنهج الوصفي يتيح دراسة الواقع والظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة (عبيدات وآخرون، 1996).

### 5.3 أدوات جمع البيانات

لضمان الدقة والشمولية والمصداقية والتكاملية في جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

1 - المصادر الثانوية: المتمثلة في مختلف المراجع والكتب والمجلات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بمشكلة الدراسة حيث تم تحديد المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال تلك المصادر.

2 - المصادر الأولية: تم تصميم استبانة كأسلوب لجمع البيانات ذات العلاقة بهدف الوصول إلى المنبع الأصلي لبيانات الدراسة، بالإضافة إلى تنظيم المقابلات واخذ الملاحظات وتحليل التقارير والوثائق ذات العلاقة بالدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الأدوات:

أ- الاستبانة: غطت الاستبانة أسئلة الدراسة بحيث تم توزيعها على الموظفين في البلديات ورؤساء وأعضاء البلديات ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، وهدفت هذه الاستبانة إلى معرفة طرق إدارة الصراع المتبعة في البلديات من وجهة نظرهم وأثر ذلك في أداء البلديات. وهذه الاستبانة تحتوي الآتي:

الجزء الأول: تكون هذا الجزء من المتغيرات المستقلة وهي:

- تصنيف البلدية.
- المحافظة.
- عدد موظفي المجلس البلدي.
- الوظيفة الحالية.
- الجنس.

- الفئة العمرية.
- عدد سنوات العمل في البلدية.
- المؤهل العلمي.

**الجزء الثاني:** تضمن هذا الجزء المؤشرات الدالة على الآليات المتبعة في حل الصراعات داخل البلديات، وتم تطوير هذا الجزء استناداً إلى الأدب النظري ذات العلاقة بالصراعات وآلية حلها، وتأثير الصراع على أداء البلديات، كذلك استناداً إلى خبرة الباحث في مجال البلديات حيث عمل الباحث رئيساً لإحدى بلديات محافظة الخليل لمدة ست سنوات، واحتوى هذا الجزء على ( 109 ) أسئلة، إضافة إلى مجموعة من الأسئلة المفتوحة.

واحتوى هذا الجزء على أسئلة تتعلق بعدة اعتبارات خاص بالصراع، وهذه الاعتبارات هي:

- أشكال الصراعات التي تحدث في أو مع البلديات.
- أسباب الصراعات.
- الصراع بين الموظفين أنفسهم داخل البلدية.
- الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية.
- الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين.
- الصراع بين البلديات فيما بينها.
- الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي.
- الصراع بين أعضاء البلدية فيما بينهم.
- تأثير الصراع على أداء البلديات.

وتبع هذا الجزء سؤلين مفتوحين حول الآلية المتبعة في إدارة الصراع وتأثيره على الأداء، وجاء هذين السؤالين بصورة سؤال مفتوح.

**الجزء الثالث:** احتوى هذا الجزء على أربعة أسئلة مفتوحة احدها اختيار من متعدد حول الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع، بينما تطرق السؤال الثاني إلى أكثر الصراعات ذات التأثير السلبي على الأداء، أما السؤال الثالث فكان حول المتطلبات غير المتوفرة لإدارة الصراع بطريقة أنجح، وأخيراً تضمن السؤال الرابع توصيات لإدارة الصراع.

**ب- أسلوب المقابلة:** حيث تم تنظيم مقابلات مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالصراع وإدارته وخاصة الإدارة العليا ومنهم مدراء عامي الحكم المحلي، رؤساء بلديات سابقين وحاليين، جهات

قضائية وقانونية، عدد من الموظفين وأعضاء الهيئات المحلية، وكان الهدف من هذه المقابلات الوصول إلى فكرة أوسع حول الموضوع قيد الدراسة. ومن ثم إجراء بعض المقارنات وغرلة المعلومات بعد الانتهاء من تحليل الاستبيان. وقد أدى جمع المعلومات بهذه الطريقة إلى تعزيز المعلومات المتأتية من خلال أدوات جمع المعلومات الأخرى، وتم التركيز في هذه المقابلات على الآراء الشخصية لمن تمت مقابلتهم.

**ج- تحليل الوثائق:** إن عمل الباحث في مجال البلديات سابقاً وعملة في وزارة الحكم المحلي مكنته من الإطلاع على التقارير والشكاوى المقدمة للوزارة سواءً من المواطنين أو الموظفين على البلديات، أو من البلديات على بعضها، أو من البلديات على الموظفين والتي أفادت كثيراً في هذه الدراسة، مع الحرص على سرية المعلومات في جميع الأحوال.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة، بعرضها على مجموعة من المحكمين والذين أبدوا مشكورين بعض الملاحظات حولها، وسجد المطلاع على هذه الدراسة أسماء هؤلاء السادة المحكمين ضمن ملاحظتها، وعلية تم إخراج (الاستبانة) بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.3)

جدول 4.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة

الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية
1A	0.425	0.000	7D	0.539	0.000
2A	0.664	0.000	8D	0.510	0.000
3A	0.044	0.499	9D	0.556	0.000
4A	0.573	0.000	10D	0.598	0.000
5A	0.684	0.000	11D	0.667	0.000
6A	0.458	0.000	12D	0.278	0.000
7A	0.141	0.029	13D	0.579	0.000
8A	0.662	0.000	14D	0.504	0.000
9A	0.503	0.000	1E	0.300	0.000
10A	0.588	0.000	2E	0.323	0.000
11A	0.384	0.000	3E	0.566	0.000

0.000	0.554	4E	0.046	0.129	12A
0.000	0.271	5E	0.000	0.518	13A
0.000	0.625	6E	0.000	0.641	14A
0.000	0.379	7E	0.000	0.475	1B
0.000	0.583	8E	0.000	0.557	2B
0.000	0.623	9E	0.000	0.264	3B
0.000	0.596	10E	0.000	0.531	4B
0.000	0.595	1F	0.000	0.246	5B
0.000	0.327	2F	0.004	0.186	6B
0.000	0.571	3F	0.007	0.174	7B
0.000	0.463	4F	0.000	0.509	8B
0.000	0.619	5F	0.000	0.253	9B
0.000	0.244	6F	0.000	0.498	10B
0.000	0.569	7F	0.000	0.278	11B
0.000	0.249	8F	0.000	0.264	12B
0.000	0.610	9F	0.000	0.274	13B
0.000	0.318	10F	0.000	0.245	14B
0.000	0.285	11F	0.000	0.274	15B
0.000	0.563	12F	0.000	0.511	16B
0.000	0.394	1G	0.000	0.435	17B
0.001	0.210	2G	0.000	0.409	18B
0.057	0.125	3G	0.000	0.592	1C
0.279	0.071	4G	0.000	0.610	2C
0.001	0.217	5G	0.012	0.162	3C
0.004	0.188	6G	0.038	0.062	4C
0.026	0.145	7G	0.029	0.141	5C
0.000	0.520	8G	0.000	0.227	6C
0.000	0.486	9G	0.000	0.494	7C
0.000	0.644	10G	0.000	0.474	8C
0.000	0.557	11G	0.000	0.618	9C
0.000	0.571	12G	0.000	0.577	10C
0.000	0.608	13G	0.000	0.601	11C
0.000	0.613	14G	0.026	0.144	12C
0.038	0.136	15G	0.000	0.589	13C
0.001	0.210	16G	0.000	0.578	14C
0.000	0.424	17G	0.000	0.344	15C
0.000	0.294	18G	0.004	0.184	1D
0.000	0.414	19G	0.000	0.550	2D
0.000	0.468	20G	0.000	0.420	3D
0.000	0.586	21G	0.000	0.514	4D
0.000	0.594	22G	0.000	0.349	5D
0.000	0.630	23G	0.026	0.145	6D

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس تقييم آليات إدارة الصراع في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية حيث بلغت قيمة الثبات (0.84)، وبذلك فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية في إطار برنامج (SPSS) وهي: معامل الثبات كرونباخ ألفا، للتعرف على درجة ثبات مقاييس الدراسة والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري وللتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركيز إجابات مفردات الدراسة، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليل التباين الأحادي. وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وفحصت فرضيات الدراسة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم ترميز البيانات للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (بدرجة كبيرة جداً) 5 درجات، (بدرجة كبيرة) 4 درجات، (متوسطة) 3 درجات، (متدنية) درجتين، وأعطيت الإجابة (متدنية جداً) درجة واحدة. وبعد الحصول على المعلومات من خلال برنامج (SPSS) تم تحليلها والتعليق عليها، هذا بالإضافة إلى الاستفادة الكبيرة التي تم تحصيلها من الأسئلة المفتوحة والتي احتوتها الاستبانة، حيث قام الباحث بتفريغها وترتيبها ضمن جداول وتحليلها والتعليق عليها.

### 9.3 خصائص عينة الدراسة

فيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة التي أجابت على الاستبانة من حيث تصنيف المجلس البلدي الذي ينتمي إليه الموظف ومن حيث عدد موظفي المجلس البلدي، والوظيفة الحالية، الفئة العمرية، الجنس، عدد سنوات العمل في البلدية، المؤهل العلمي كما هو موضَّح في الجدول (5.3).

تكونت عينة الدراسة من ( 244 ) استبانة تم استرجاعها من مجتمع الدراسة في بلديات جنوب الضفة الغربية بأصنافها الثلاث (أ، ب، ج) حيث يبلغ عدد موظفي هذه البلديات ( 1613 ) وبالتالي فإن نسبة الاستثمارات المسترجعة هي (15%).

جدول 5.3: خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
<b>تصنيف البلدية</b>			
–	20.9	51	بلديات أ
–	40.2	98	بلديات ب
–	37.3	91	بلديات ج
–	1.6	4	بلديات د
–	%100	244	المجموع
<b>المحافظة</b>			
–	67.6	165	بلديات الخليل
–	32.4	79	بلديات بيت لحم
–	%100	244	المجموع
<b>عدد موظفي المجلس</b>			
–	20.1	49	أقل من 20
–	27.9	68	21 – 30
–	16.8	41	31 – 40
–	35.2	86	أكثر من 40
–	%100	244	المجموع

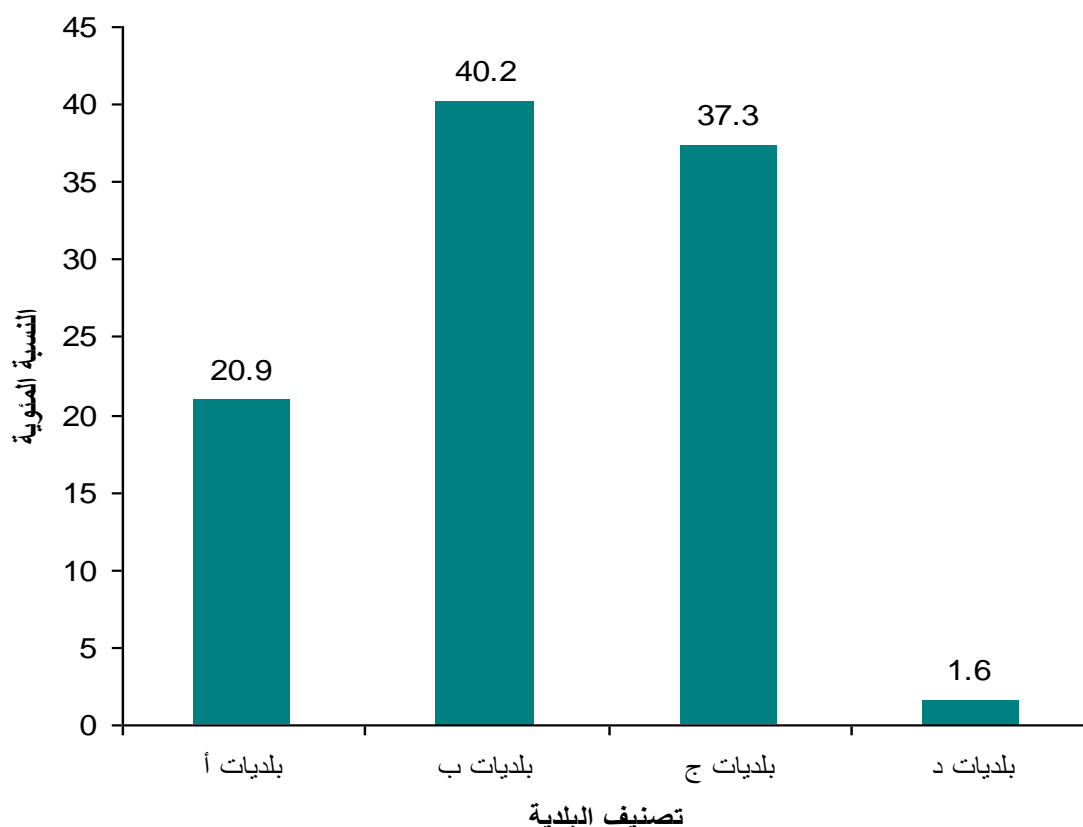
يتبع

الوظيفة الحالية			
-	7.4	18	رئيس مجلس
-	15.2	37	عضو مجلس
-	25.4	62	رئيس قسم
-	52.0	127	موظف
-	%100	244	المجموع
الجنس			
-	79.5	194	ذكر
-	20.5	50	أنثى
-	%100	244	المجموع
الفئة العمرية			
-	16.4	40	20 - 30 عام
-	35.7	87	31 - 40 عام
1	37.3	91	41 - 50 عام
-	10.2	25	أكثر من 51 عام
1	%100	244	المجموع
عدد سنوات العمل			
-	25.8	63	أقل من سنتين
-	15.6	38	2 - 5 سنوات
-	45.5	111	6 - 10 سنوات
-	13.1	32	10 سنوات فأكثر
-	%100	244	المجموع
المؤهل العلمي			
-	17.2	42	ثانوية عامة فما دون
-	30.7	75	دبلوم
-	45.9	112	بكالوريوس
-	5.7	14	ماجستير
-	0.4	1	دكتوراه
-	%100	244	المجموع

### 10.3 تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

#### 1- تصنيف البلدية

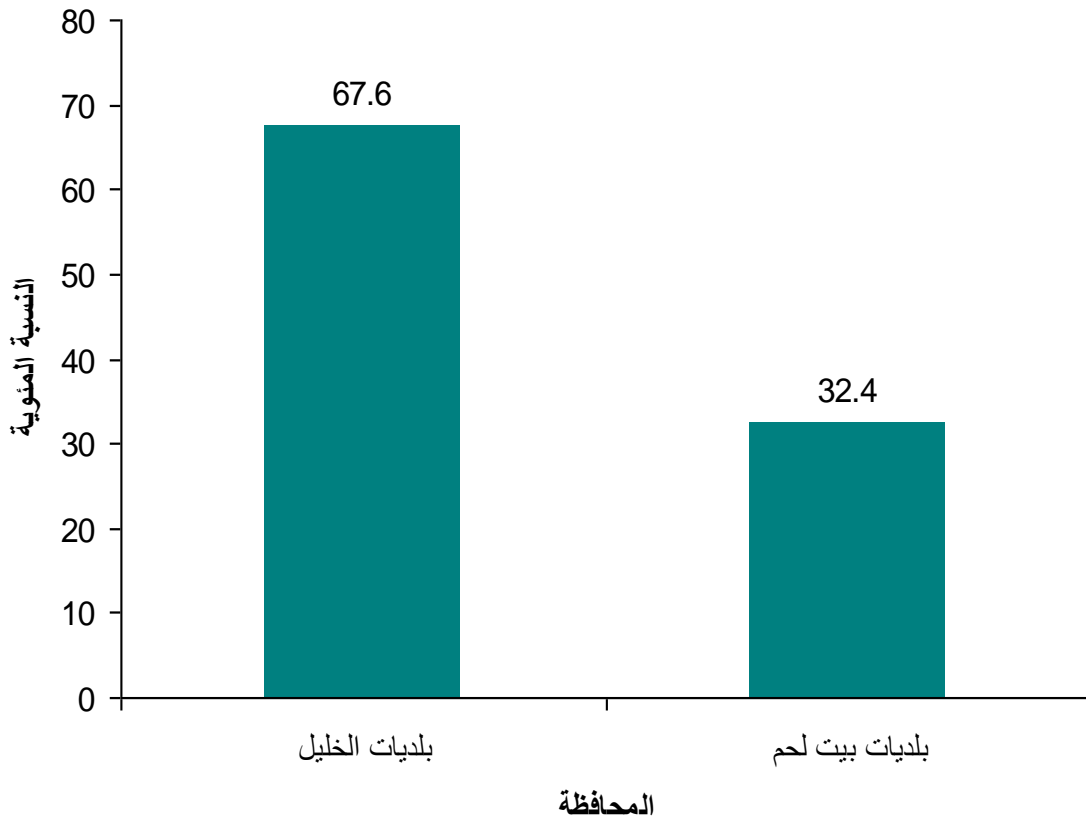
يشير الشكل (1.3) أن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى البلديات (ب)، حيث أن عدد الموظفين من بلديات (ب) والذين شملتهم عينة الدراسة هي (98) موظف بنسبة (40.2%) يليها بلديات (ج) بنسبة (37.3%) ثم بلديات (أ) بنسبة (20.9%)، وأخيراً بلديات (د) بنسبة (1.6%)، وهذه النتيجة منطقية لأن عدد البلديات ذات التصنيف (ب) هو (10) بلديات في محافظة الخليل من أصل (17) بينما يبلغ عدد بلديات (ب) اثنان من أصل (10) من بلديات محافظة بيت لحم. أما عدد بلديات (ج) فيبلغ (12) من أصل (27) في كلتا المحافظتين. وقد لاحظ الباحث أنه ومن خلال عملية توزيع وجمع الاستبانات وتحليل نتائجها أن موظفي بلديات (ب) و(ج) كانوا أكثر تجاوبا من موظفي بلديات (أ).



الشكل 1.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير تصنيف البلدية

## 2- المحافظة

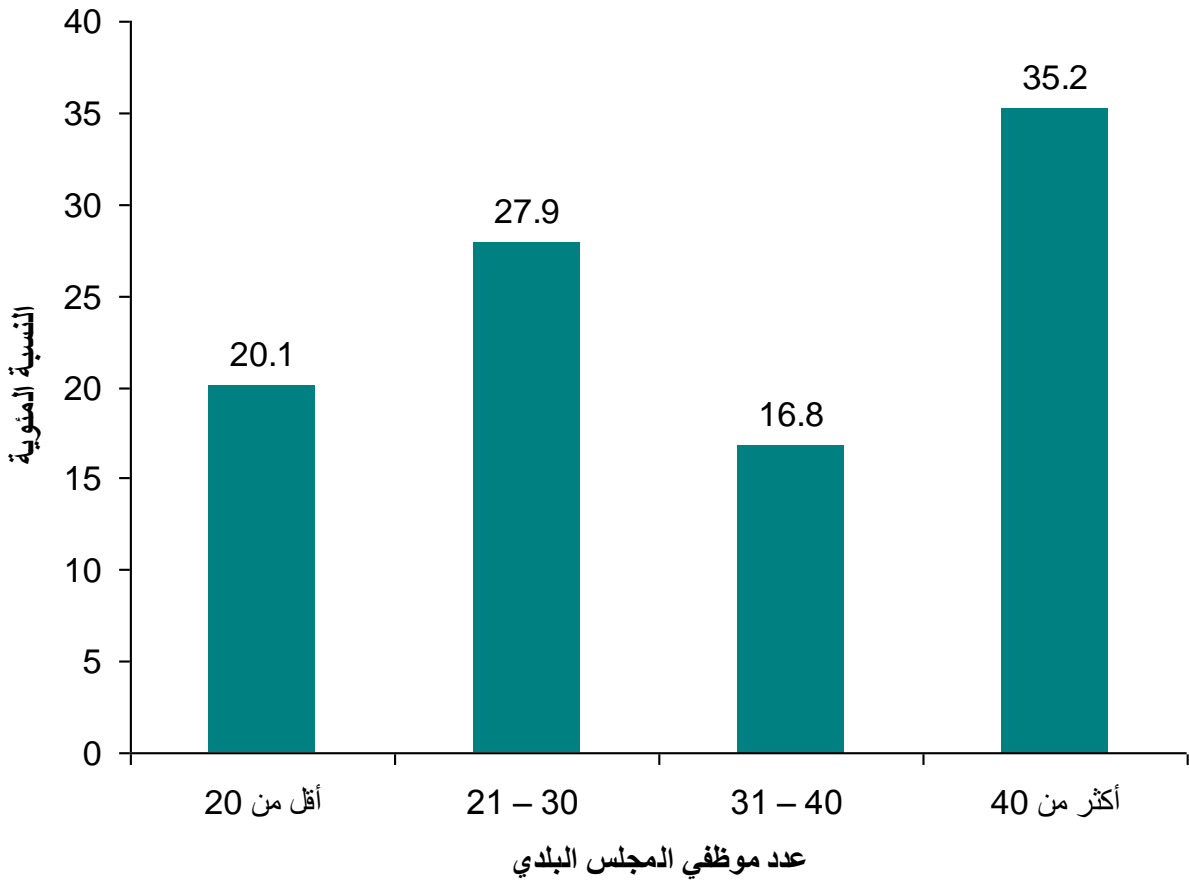
يشير الشكل (2.3) إلى أن نسبة (67.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من محافظة الخليل، وهي نسبة تتفق مع حجم مجتمع الدراسة من محافظة الخليل حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة من محافظة الخليل (1179)، وبالتالي فإن عينة الدراسة من محافظة الخليل تشكل نسبة (14%) من مجتمع الدراسة في نفس المحافظة، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من محافظة بيت لحم (32.4%)، وتشكل ما نسبته (23%) من مجتمع الدراسة، والذي يبلغ (348)، وهذه نسبة مقبولة إذ أن عدد البلديات في محافظة الخليل هو (17)، بينما يبلغ عددها (10) في محافظة بيت لحم.



الشكل 2.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير المحافظة

### 3- عدد موظفي البلديّة

يلاحظ من الشكل (3.3) أن معظم البلديات التي شملتها عينة الدراسة هي ذات عدد من الموظفين أكبر من (40) وبنسبة (35.2%) من استمارات الدراسة، وتشكل ما نسبته (5%) من مجموع الموظفين في المحافظتين، وهي في غالبيتها بلديات ذات التصنيف (أ) و(ب). إن هذه النتيجة تبعث للتساؤل حول قدرة هذه البلديات على الالتزام بمستحققات هؤلاء الموظفين من رواتب شهرية ومستحققات تقاعدية مستقبلية في ظل الوضع الاقتصادي الصعب الذي تمر به هذه البلديات، وما لذلك من انعكاس على مستوى الصراع الذي سينشأ نتيجة لذلك بين الموظفين وإدارة البلدية.



الشكل 3.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير عدد موظفي المجلس البلدي

#### 4- الوظيفة الحالية

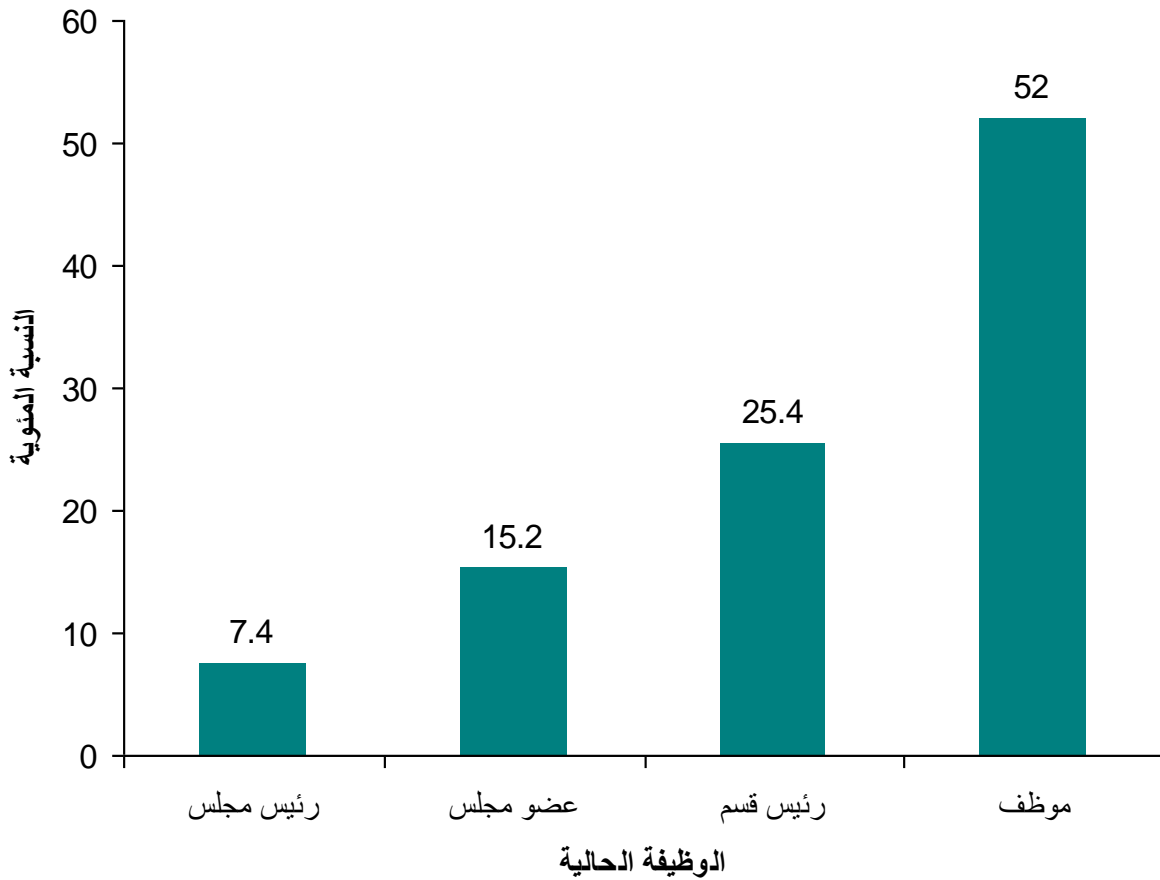
يشير الشكل (4.3) إلى أن عدد الاستثمارات التي تم تعبئتها من قبل الموظفين جاءت في المقدمة وبنسبة (52.0%)، تلتها الاستثمارات المعبأة من قبل رؤساء الأقسام وبنسبة (25.4%)، ثم الاستثمارات المعبأة من قبل الأعضاء، ثم الاستثمارات المعبأة من قبل رؤساء البلديات، وهذا ترتيب منطقي تبعاً للأعداد المتواجدة من كل فئة في البلديات التي شملتها عينة الدراسة. وتمثل هذه النسب التالي:

رئيس مجلس: (7.4%) من أفراد العينة بم يمثل (67%) من عدد رؤساء البلديات في المحافظاتتين.

عضو مجلس: (15.2%) من أفراد العينة وتمثل (12%) من عدد أعضاء البلديات.

رئيس قسم: (25.4%) من أفراد العينة وتمثل (42%) من عدد رؤساء الأقسام في بلديات.

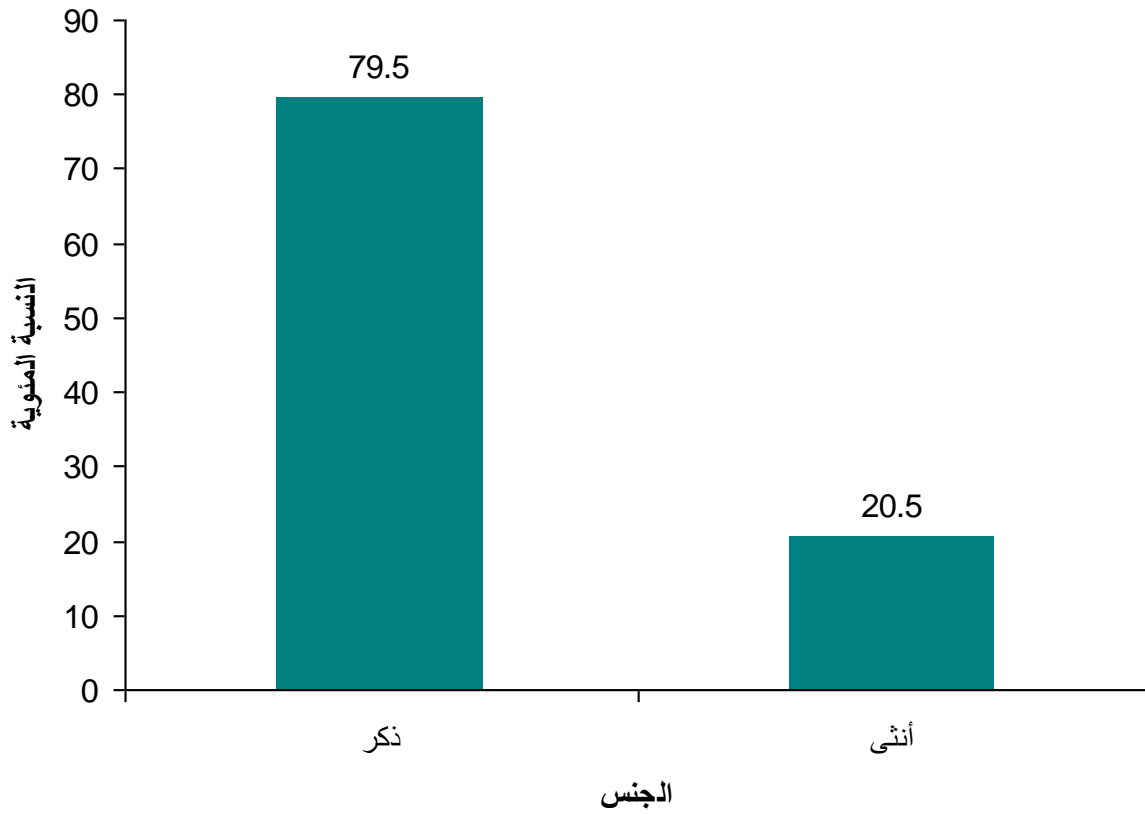
موظف: (52%) من أفراد العينة، وتمثل ما نسبته (12%) من عدد موظفي البلديات.



الشكل 4.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

## 5- الجنس

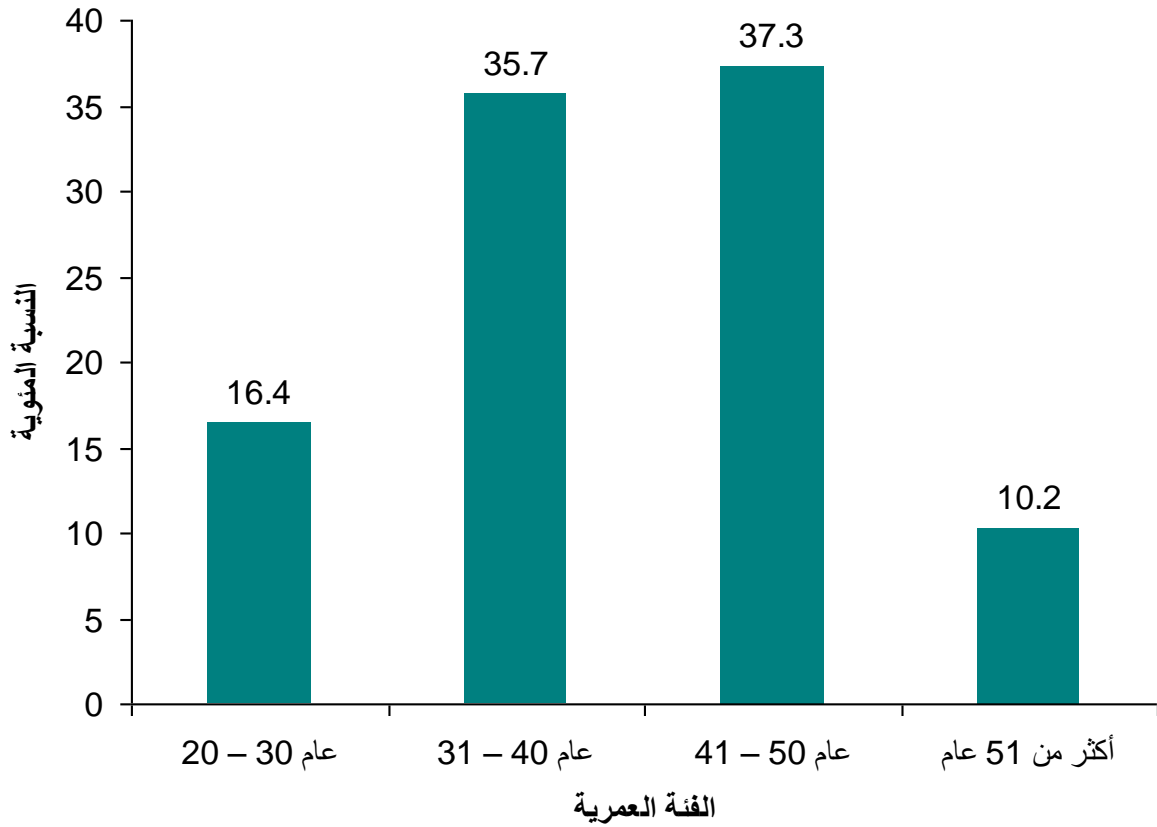
يوضح الشكل (5.3) أن (79.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما يبلغ عدد الموظفات الإناث (20.5%). إن هذه النتيجة تدل وبشكل واضح على تدني نسبة توظيف الإناث في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد يكون السبب هو طبيعة المهام الموكلة للمجالس البلدية والتي تتطلب علاقة مباشرة مع الجمهور، وإلى طبيعة العادات والتقاليد التي تسود مجتمعات جنوب الضفة الغربية، إضافةً إلى أن عدد أعضاء البلدية من الإناث هو عضوين إلى ثلاثة حسب قانون الانتخابات الذي تم تطبيقه في المرحلة الثالثة من الانتخابات البلدية التي أجريت عام 2005.



الشكل 5.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير الجنس

## 6- الفئة العمرية

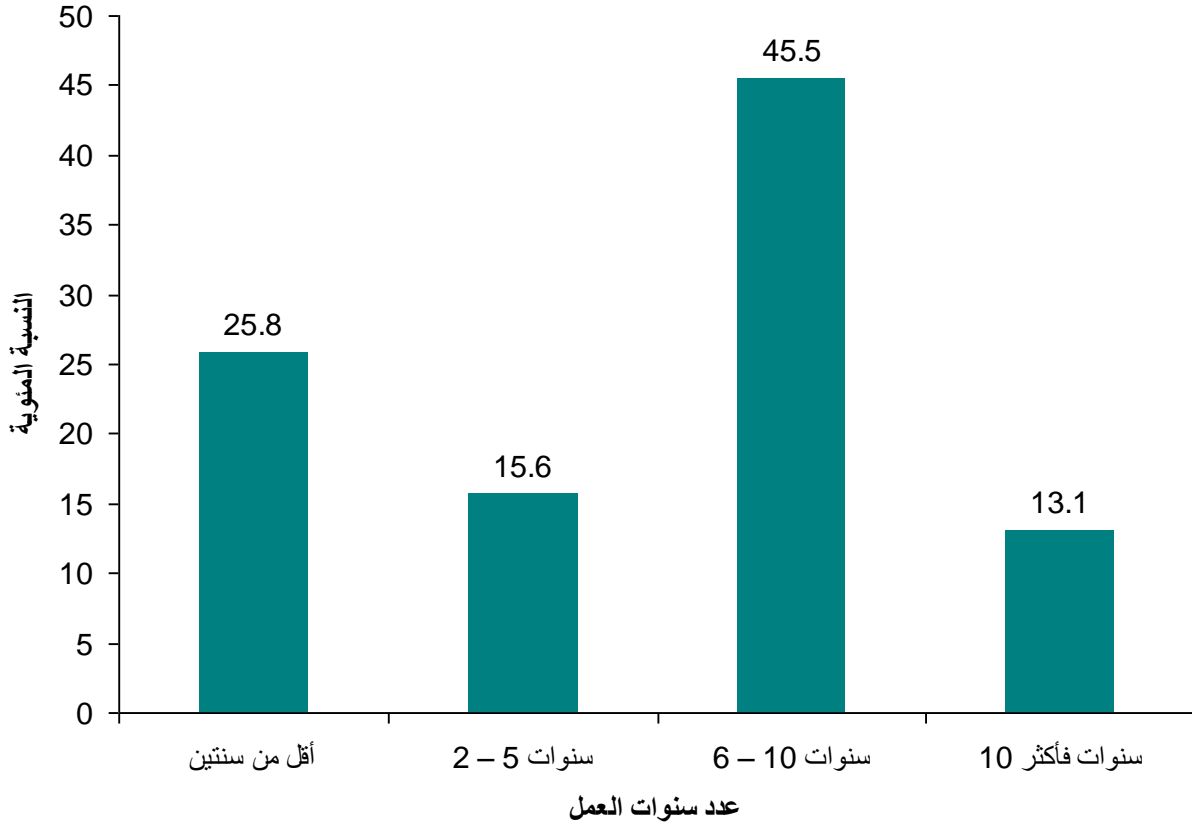
يشير الشكل (6.3) إلى أن الموظفين من الفئات العمرية (41 - 50) عام يحتلون النسبة الأكبر بين أفراد عينة الدراسة وبنسبة (37.3%) يليها الفئة العمرية (31 - 40) عام، في حين تأتي الفئة العمرية (51 عام فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (10.2%) وهي نسبة كبيرة وقد تشكل عبئاً مالياً على البلديات التي شملتها عينة الدراسة إذا ما طرحت مسألة المستحقات المالية التي سيتقاضاها هؤلاء في حالة إنهاء خدماتهم سواءً من ناحية مكافئات نهاية الخدمة أو رواتب التقاعد، وبالتالي عجز البلديات عن الإيفاء بالمتطلبات الأساسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني وانعكاسه على قدرة البلديات، وما سينتج عن ذلك من انعكاس على حدة الصراع الذي قد يقوم بين الموظفين وإدارات البلديات.



الشكل 6.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

## 7- عدد سنوات العمل لأفراد عينة الدراسة

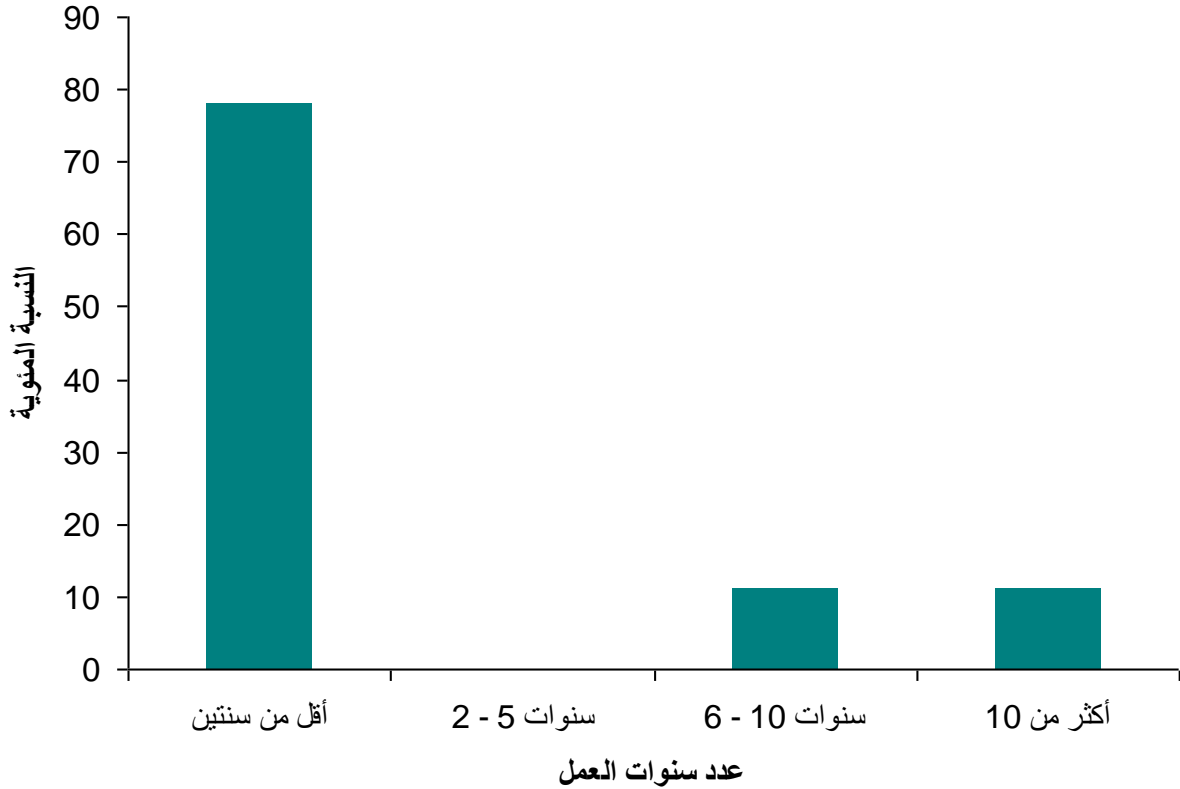
يوضح الشكل (7.3) أن الموظفين الذين قضوا من (6 - 10) سنوات في البلديات يحتلون المرتبة الأولى من عدد المبحوثين بينما يأتي الذين أمضوا أقل من سنتين في المرتبة الثانية، وهذا يأتي انسجاماً مع أن معظم البلديات تم استحداثها مؤخراً بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في عام (1994) وبعد استحداثها تمت عمليات تعيينات واسعة في هذه البلديات للقيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليها.



الشكل 7.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل

## 8- عدد سنوات العمل لرؤساء البلديات

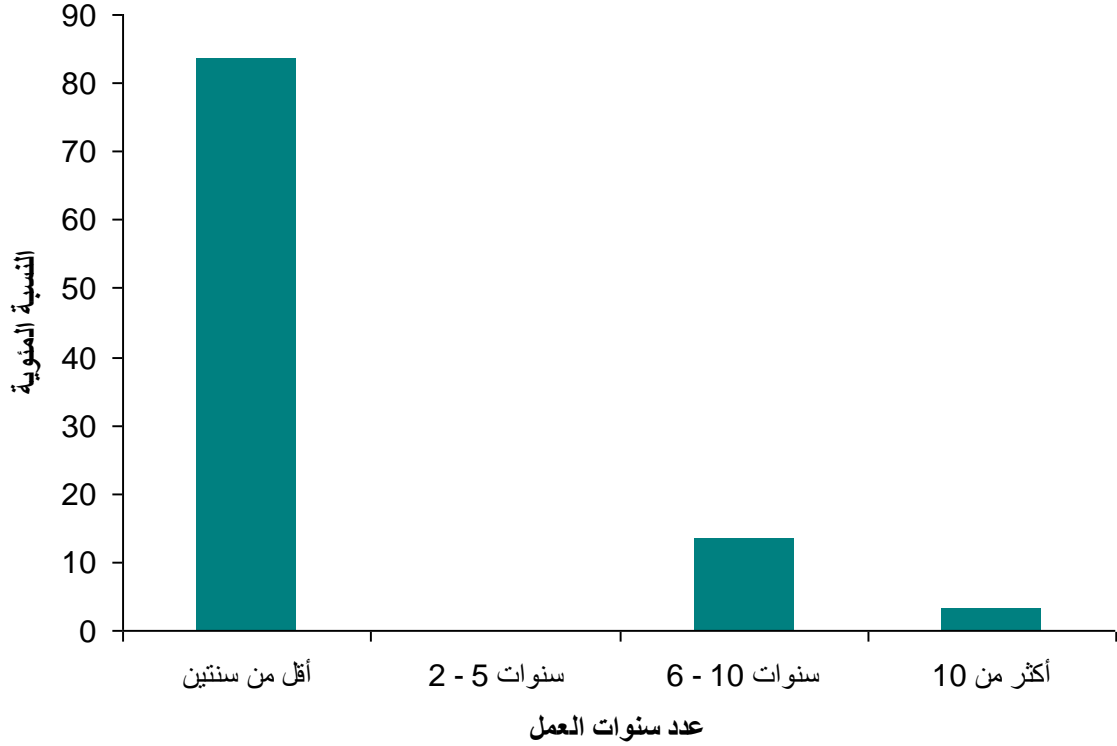
يلاحظ من الشكل (8.3) أن النسبة الأعظم من رؤساء البلديات لديهم خبرة من سنوات العمل في البلديات أقل من سنتين، وهذا يتفق مع واقع الأمر إذ أن الانتخابات الأخيرة والتي جرت على مراحل بدأت مرحلتها الأولى في عام (2004)، وجرت آخر مرحلة في شهر أيلول من عام (2005)، وهذه النسبة لتطرح تساؤلاً حول مدى علاقة سنوات الخبرة لدى رؤساء البلديات على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع، ومدى تأثيره على أداءهم لأعمالهم خصوصاً أنه وكما يرى الباحث لم تجرى أي دورة أو ورشة عمل لهؤلاء الرؤساء المنتخبين ليتم تعريفهم على مفهوم الصراع، أو طرق إدارته، وأن كيفية إدارة الصراع تترك ليقوم كل رئيس بلدية بارتجال ما يراه مناسباً.



الشكل 8.3: تصنيف رؤساء البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل

## 9- عدد سنوات العمل لأعضاء البلديات

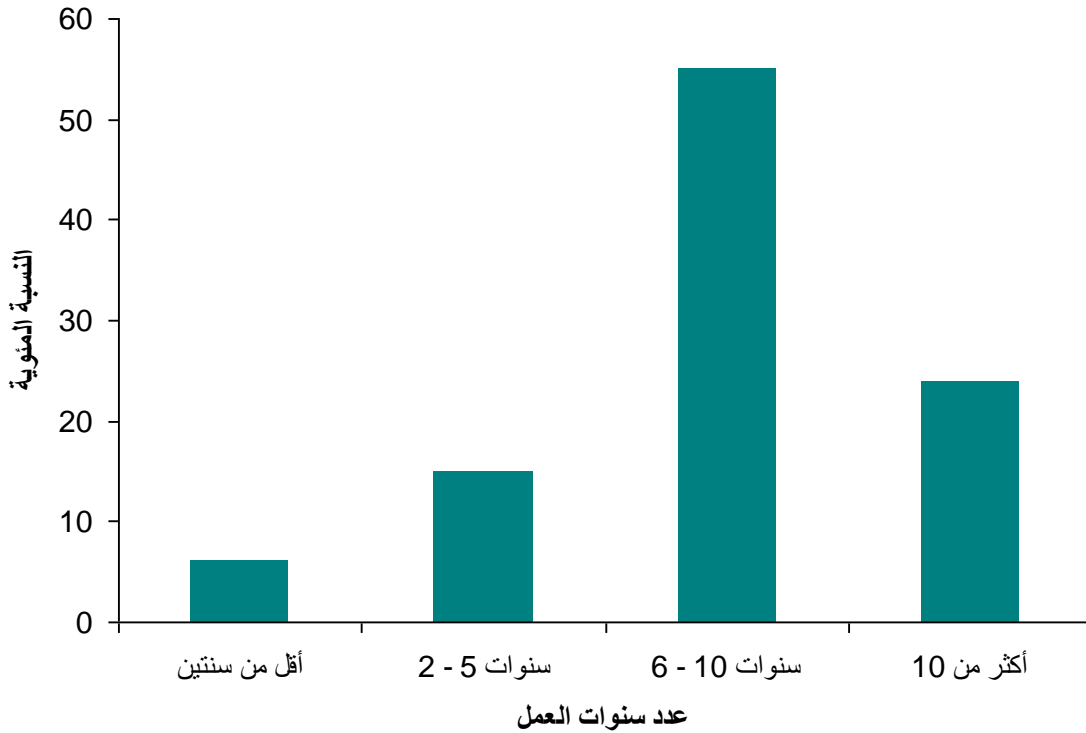
يلاحظ من الشكل (9.3) أن النسبة الأكبر من أعضاء البلديات لديهم خبرة أقل من سنتين في مجال البلديات، وهذا يطرح نفس التساؤل الذي طرح آنفاً بالنسبة لرؤساء البلديات ومدى تأثير أساليب إدارة الصراع بخبرة الأعضاء ومدى حدته وانعكاسه على أداء البلديات.



الشكل 9.3: تصنيف أعضاء البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل

## 10- عدد سنوات العمل لرؤساء الأقسام

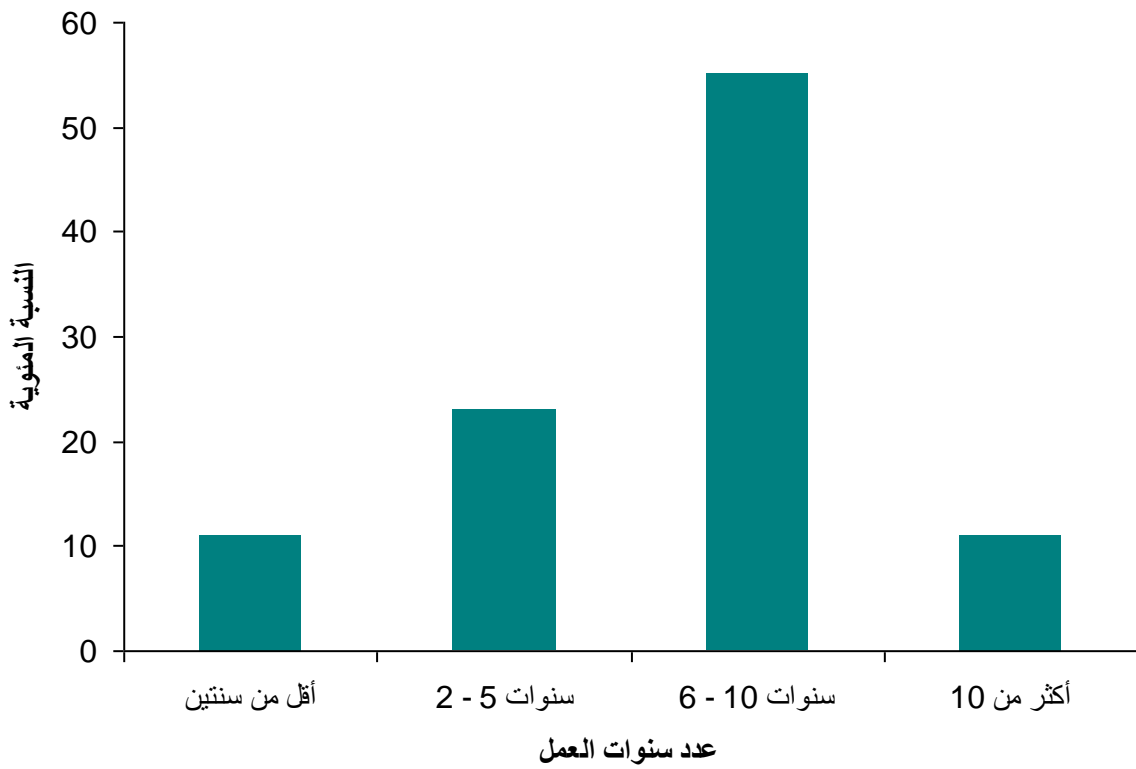
يلاحظ من الشكل (10.3) أن النسبة الأكبر (55%) من رؤساء الأقسام لديهم خبرة من (6 - 10 سنوات)، ولعل ذلك يبدو منطقياً فمعظم المجالس البلدية تم ترفيعها بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في العام (1994) حيث تمّ ترفيع (12) بلدية من أصل (17) في محافظة الخليل من مجالس قروية إلى بلديات، وتمّ ترفيع (7) مجالس قروية في محافظة بيت لحم إلى بلديات من أصل (10)، وبعد ترفيع هذه البلديات قامت بتوظيف أعداد كبيرة من الموظفين لتستطيع القيام بالمهام التي أوكلت إليها، غير أن موضوع ترفيع هذه البلديات عاد مؤخراً ليُطرح من جديد، خاصةً بعد تردي الأوضاع الاقتصادية للمواطنين وعجزهم عن تسديد المستحقات وعجز البلديات بالتالي عن الإيفاء بالالتزامات ومنها رواتب ومستحقات هؤلاء الموظفين، وكذلك وضع أنظمة ترتب عمل هؤلاء الموظفين، إذ أن معظم البلديات المستحدثة تخلو من هياكل تنظيمية مما يؤدي إلى حدوث العديد من أوجه الصراع بين الموظفين والإدارة.



الشكل 10.3: تصنيف رؤساء أقسام البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل

## 11- عدد سنوات العمل لموظفي البلديات

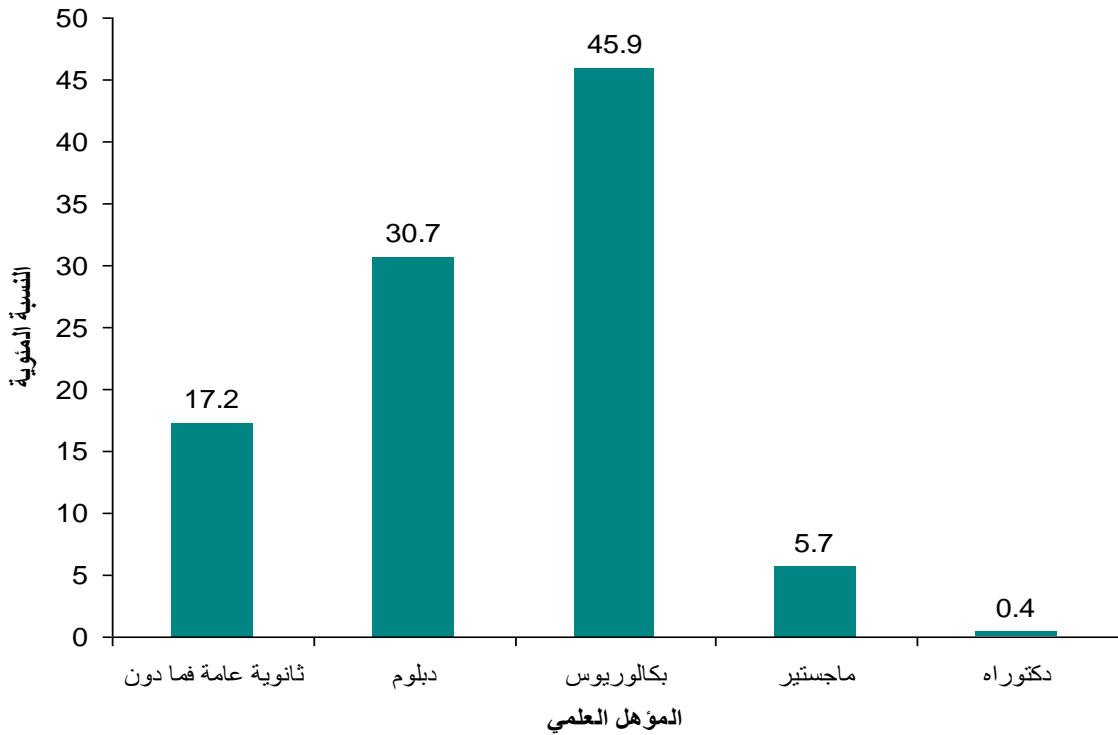
يلاحظ من الشكل (11.3) أن العدد الأكبر من الموظفين الذين لديهم خبرة بين ( 6 - 10 سنوات) وهذا يتفق مع الملاحظة السابقة حول ترفيع البلديات بعد قدوم السلطة وتعيين البلديات لعدد كبير من الموظفين في إطار الوضع الإداري الجديد وما عهد إليها من مهام جديدة.



الشكل 11.3: تصنيف موظفي البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل

## 12- المؤهل العلمي

يشير الشكل (12.3) إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغ عددهم ( 112 ) موظف وموظفة وشكلوا ما نسبته (45.9%) من العينة، وهي نسبة مرتفعة تدل على توجه البلديات وخصوصا المستحدثة على استقطاب حملة الشهادة الجامعية الأولى في البلديات، وهذا ومما لا شك فيه سيعمل على تحسين أداء البلديات، غير أن ذلك سيعمل من جهة أخرى على زيادة نفقات البلديات من رواتب ومستحقات، وانعكاس ذلك على حدة الصراع حال عدم قدرة البلديات على الإيفاء بتلك المستحقات، يليهم حملة شهادة الدبلوم الذين بلغ عددهم ( 75 ) وبنسبة (30.7%)، ويليهم حملة الثانوية العامة حيث بلغ عددهم ( 42 ) وشكلوا نسبة (17.2%)، في حين بلغ عدد حملة شهادة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) (15) موظف وموظفة أي ما نسبته ( 5.1%). إن هذه النتائج تدل على تركيز بلديات جنوب الضفة الغربية في عملية التوظيف على حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم مع وجود نسبة (17.2%) من حملة شهادة الثانوية العامة فما دون، أما نسبة الدراسات العليا وعلى الرغم من هبوطها فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً نحو توجه البلديات لاعتماد كفاءات عليا في التوظيف نظراً لحاجة هذه البلديات لعمليات التخطيط المستقبلية.



الشكل 12.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج

بعد جمع المعلومات من خلال الأدوات المختلفة وتحليلها في مجالات الصراع المختلفة والتي تدور سواءً داخل البلديات أو خارجها توصلت الدراسة إلى الحقائق والتحليلات التالية:

#### 1.4 مناقشة أسئلة الدراسة

##### 1.1.4 أشكال الصراعات التي تحدث في البلدية

استخرجت الأعداد والنسب المئوية لآراء أفراد العينة حول أشكال الصراعات التي تحدث في البلديات أو معها، وتبين أن العديد من أشكال الصراع موجودة في البلديات كونها تمثل شريحة المجتمع تمثيلاً صادقاً، وكانت النتائج كما يوضّح الجدول (1.4).

جدول 1.4: الأعداد والنسب المئوية لآراء أفراد العينة حول أشكال الصراعات التي تحدث في البلديات مرتبة حسب الأكثر حدة

الرقم	نوع الصراع	العدد	النسبة المئوية
1	الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين	132	54.5%
2	الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية	54	21.7%
3	الصراع بين الموظفين	32	13.1%
4	الصراع بين الأعضاء	14	5.7%
5	الصراع بين البلديات	7	2.9%

2%	5	الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي	6
100%	244	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول ( 1.4 ) إلى أن أشكال الصراعات التي تحدث في البلديات مرتبة على النحو التالي:

- الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين بنسبة 54.5%.
- الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية بنسبة 21.7%.
- الصراع بين الموظفين فيما بينهم بنسبة 13.1%.
- الصراع بين الأعضاء فيما بينهم بنسبة 5.2%.
- الصراع بين البلديات فيما بينها بنسبة 2.9%.
- الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي بنسبة 2%.

هذه النتيجة تبدو منطقية في ظل الرسالة التي تحملها البلدية في كونها مؤسسات خدماتية تُعنى بخدمة الجمهور وتحصيل المستحقات نظير هذه الخدمات، فمن المنطقي ونتيجة للتعامل المباشر بين البلديات والمواطنين أن ينشأ بينهما نوع من الصراع حول أداء الخدمات وتحصيل المستحقات، خاصةً في ظل الظروف المادية الصعبة التي يعاني منها الطرفين، والتي تعمل على تصعيد العلاقة، حيث أن جودة الخدمات المقدمة للجمهور مرتبطة بالوضع المادي لهذه البلديات، والوضع المادي لها مرتبط بمدى التزام الجمهور بتسديد المستحقات، وفي ظل هذه الأوضاع التي يعاني منها الجمهور والمتعلقة بالوضع الاقتصادي المتردي فإن نسبة تسديد المستحقات في انخفاض مستمر مما يولد علاقة متوترة مع البلديات أثناء محاولتها رفع هذه النسبة، وما يترتب على ذلك الكثير من الاتهامات لأعضاء وموظفي البلديات، وكان الباحث يود أن يقيم مقارنة بين حدة الصراع قبل إجراء الانتخابات الأخيرة وبين حدثه في عهد البلديات المعينة غير أنه وبعد البحث لم يجد الباحث دراسة للصراع في عهد البلديات المعينة، ويوصي الباحث بعمل دراسة مقارنة في هذا المجال.

ثم يأتي بعد ذلك الصراع بين إدارة البلدية والموظفين، وهو أمر طبيعي أن يكون هناك صراع بين إدارة المؤسسة والموظفين، فمن ناحية تعنى الإدارة بأن تقوم بإدارة جيدة للبلدية وهذا يتطلب مواظبة بين الموظفين وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم، في حين يعنى الموظفون بتحصيل حقوقهم من الإدارة من الرواتب والدرجات والعلاوات وغيرها، أضف إلى ذلك أن الانتخابات الأخيرة

والتي أوصلت وبنسب كبيرة تيارات لم تكن ممثلة في إدارة البلديات إلى إدارة البلديات زادت من حدة الصراع بين هذه اللجان المنتخبة والتي حملت شعارات كبيرة كالتغيير والإصلاح.

ثم تأتي بعد ذلك العلاقة بين الموظفين أنفسهم وما يشوبها من أوجه صراع حول الصلاحيات والمسئوليات وقرب كل موظف من الإدارة، ثم يأتي بعد ذلك العلاقة بين الأعضاء في البلدية والتي أخذت وتأخذ منحاً آخر بعد الانتخابات الأخيرة للبلديات والتي ارتكزت على نظام القوائم والتمثيل النسبي بحيث أبرزت هذه الطريقة وبصورة أشد وضوحاً قضية الولاة والتنظيمية، وزاد الصراع بعد ذلك بين كافة القوائم التي تتبع لتنظيمات مختلفة حول تشكيل المجلس البلدي والصلاحيات والمسئوليات والأخطاء وغيرها.

ثم جاءت وفي مرتبة متدنية قضية الصراع بين البلديات فيما بينها حول قضايا مختلفة سيتم التطرق إليها لاحقاً، وأخيراً جاءت قضية الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في المرتبة الأخيرة، والباحث يرى أن الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي تحتل مركزاً في الواقع أعلى مما أظهرت النتائج، فالعلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي وكما جاءت في قانون الهيئات المحلية لعام (1997) "أن وزارة الحكم المحلي تختص باستحداث الهيئات المحلية والرقابة عليها ومراقبة صرف مخصصاتها المالية ورسم السياسة العامة لأعمال المجالس المحلية ووضع الأنظمة واللوائح". إن هذه العلاقة هي علاقة تحكمية إلى حد بعيد، غير أن وزارة الحكم المحلي وفي ظل ظروف الإغلاق المتكررة تتأثر رقابتها على أداء المجالس المحلية باستمرار مما يعمل على عدم تصعيد العلاقة مع هذه الهيئات.

#### 2.1.4 أسباب الصراعات التي تحدث في البلديات

تم تفرغ إجابات آراء المبحوثين والتي تضمنتها استبانة الدراسة على شكل سؤال مفتوح ، ومن خلال أدوات جمع المعلومات وتحليلها استقصى الباحث أسباب الصراعات التي تحدث في البلديات بشكل عام وذلك من وجهة نظر البلديات نفسها والحكم المحلي ومن خلال المقابلات وتحليل الوثائق، وكانت آراء أفراد العينة لأسباب الصراعات التي تحدث في البلديات وفقاً لتصنيف البلديات ووفقاً حسب نسبة تكرارها في الاستبانات كما يوضح الجدول ( 2.4-أ) و(2.4-ب).

جدول 2.4-أ: آراء أفراد العينة حول أسباب الصراع في بلديات محافظة الخليل حسب أكثرها تكراراً في الاستبانات

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
عدم وجود قانون واضح ونظام موحد معمول به	المطالبة بخدمات أفضل تؤدي إلى حدوث أنواع معينة من الصراعات	الأوضاع الاقتصادية للمواطنين والبلديات
عدم التزام البلديات بالقانون وانتشار المحسوبية	المطالبة بتحسين أوضاع الموظفين	عدم وجود قوانين وأنظمة واضحة
عدم وجود إستراتيجية للنهوض بعمل البلدية	التدخل في الوصف الوظيفي والتنافس في الصلاحيات بين الموظفين	قلة الوعي لدى جمهور المستفيدين بعمل البلديات
البلديات لم تأخذ دورها المطلوب منها	عدم قانونية بعض القرارات التي يتخذها المجلس البلدي	عدم وجود استراتيجيات عمل واضحة في البلدية (التخطيط الاستراتيجي)
التدخلات التنظيمية	وجود اختلافات في وجهات النظر بين الأعضاء وعدم الاحتكام إلى المنهج الديمقراطي في حسم الأمور	عدم إعطاء الموظفين حقوقهم
الطرق المتبعة في اختيار أعضاء البلدية	التمييز في التعامل بين المواطنين في موضوع الأبنية	عدم تأدية البلدية لدورها بشكل أفضل (سوء الخدمات المقدمة)
حادثة هذه البلديات	عدم وجود نظام إداري ومالي مكتوب يتم العمل بناء عليه	عدم تطبيق المساواة بين الموظفين والمواطنين من قبل البلدية
التعيينات لأعضاء اللجان المعنية والتي استندت إلى الانتماء التنظيمي	عدم وجود آلية عمل مكتوبة ومقرة في البلديات	حادثة تجربة البلديات
تقديم المصلحة الشخصية للمستفيدين على المصلحة العامة	المخالفات التي يرتكبها المواطنون في موضوع الأبنية	عدم خبرة اللجان المنتخبة في أداء البلديات وطرق عملها
وجود تعارض بين المصلحة الشخصية والقوانين المعمول بها	عدم دفع المواطنون للمستحقات من أثمان مياه وكهرباء وضرائب ورسوم	الانتخابات الأخيرة وما أفرزته من أعضاء أو ما خلفته من خلافات في المجتمع
التنافس	عدم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	التدخلات الحزبية

عدم القدرة على تحمل المسؤولية	وجود جمهور غير متفهم بالقوانين والأنظمة	عدم الوعي لدى الجمهور بقوانين التنظيم والبناء في البلدية
عدم رضا المواطنون عن البلديات يخلق هذا الصراع	أداء الأوضاع الاقتصادية للمواطنين	الوساطة والمحسوبية
المطالبة بالحقوق وعدم الواجبات	عدم وجود هيكلية إدارية واضحة	عدم وجود كادر وظيفي في البلديات مؤهل وقادر
عدم تقبل المستفيدين للقوانين المعمول بها	الانتماءات الحزبية للأعضاء والموظفين والمواطنين	التعديات التي يقوم بها المواطنون على الشوارع
عدم إعطاء الموظفين حقوقهم الوظيفية والشعور بعدم العدالة الوظيفية	الانتماءات العشائرية	ثقافة البلديات

جدول 2.4-ب: آراء أفراد العينة حول أسباب الصراع في بلديات محافظة بيت لحم حسب أكثرها تكراراً في الاستبانات

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج	بلديات د
عدم وجود وصف وظيفي للموظفين	الأوضاع الاقتصادية سواء للبلديات أو المواطنين	عدم رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من البلديات	قلة وعي المواطنين برسالة البلديات
اختلاف التوجهات السياسية	التعديات التي يقوم بها المواطنون	عدم وجود قانون أو نظام للموظفين (كادر وظيفي)	عدم التواصل بين أعضاء البلدية مع الجمهور
عدم التزام المواطنين بالمستحقات	تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة	عدم القدرة على التطور في العمل وانتهاج نهج قديم	اللامبالاة من الأعضاء
عدم أهلية أعضاء البلدية	التدخلات الحزبية واختلاف الانتماء الحزبي لدى الأعضاء	عدم وجود كوادر وظيفية داخل البلديات وعدم إجراء دورات لهم	قلة الموارد المالية للبلدية
عدم فهم أعمال البلدية ورسالتها من قبل الأعضاء	عدم احترام القوانين	غياب القانون والنظام	البطالة والوضع المالي للجمهور
قلة الوعي لدى الجمهور	التدخلات الخارجية في شؤون البلديات	غياب القوانين والأنظمة التي تكفل العدالة للمواطنين	

	عدم مشاركة الجمهور في الأمور التي تهمهم من قبل البلدية		التمييز
	عدم قدرة البلدية على إنجاز المشاريع التي تلبى احتياجات المواطنين		غياب المساءلة والمحاسبة
	الأوضاع الاقتصادية الصعبة والتخلف عن دفع المستحقات		عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
	قلة الخبرة لدى أعضاء ورؤساء البلدية في عمل البلديات		
	جهل المواطنين بعمل البلديات وقلة الخبرة في القيادة		
	التدخلات التنظيمية والعشائرية		
	غياب التخطيط الاستراتيجي		
	غياب المخططات الهيكلية للبلديات		

بالنظر إلى الجدول (2.4-أ) والجدول (2.4-ب) فإن أفراد العينة يرون الأسباب التالية لكل نوع من أشكال الصراع:

#### 1 -أسباب الصراع بين البلدية والجمهور:

- عدم وجود قانون واضح وانتشار المحسوبية.
- طبيعة الخدمات المقدمة للجمهور.
- قلة الوعي لدى الجمهور.
- تغليب المصلحة الشخصية للجمهور على المصلحة العامة.
- عدم دفع مستحقات البلدية.
- الانتماءات التنظيمية والعشائرية.

- التحديات التي يقوم بها المواطنون.
- عدم مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات التي تهمهم.

## 2 -أسباب الصراعات بين الموظفين وإدارة البلدية:

- المطالبة بتحسين أوضاع الموظفين.
- التداخل في الوصف الوظيفي.
- عدم وجود هيكلية إدارية وكادر وظيفي.
- الانتماءات الحزبية للموظفين.
- عدم المساواة في التعامل مع الموظفين.

## 3 -أسباب الصراعات بين الموظفين:

- عدم المساواة في التعامل من قبل الإدارة.
- التداخل في المهام والصلاحيات.
- التنافس.
- عدم القدرة على تحمل المسؤولية.
- وجود اختلافات في وجهات النظر بين الموظفين.
- الانتماءات التنظيمية المختلفة.

## 4 -أسباب الصراع بين الأعضاء.

- عدم وجود قوانين وأنظمة واضحة.
- عدم وجود إستراتيجية للنهوض بعمل البلدية.
- عدم قانونية بعض القرارات المتخذة في المجالس البلدية.
- وجود اختلافات في وجهات النظر بين الأعضاء وعدم الاحتكام إلى النهج الديمقراطي
- الانتماءات الحزبية المختلفة.
- حداثة تجربة الأعضاء.
- تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- التدخلات الخارجية.

**3.1.4: آلية حل الصراع المتبعة بين البلدية وجمهور المستفيدين ودرجة رضا الموظفين والإدارة حول هذه الآلية**

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات وجمهور المستفيدين في محافظتي الخليل وبيت لحم وذلك كما يوضّح الجدول (3.4-أ).

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآلية حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يلجأ المواطنون إلى القضاء لإبطال قرارات البلدية	3.65	1.052
2	تلجأ البلدية للحكم المحلي لحل الصراع مع جمهور المستفيدين	3.35	1.011
3	تقوم البلدية بعقد اجتماعات مفتوحة مع الجمهور لحل الصراعات	3.32	1.121
4	تلجأ البلدية إلى المحاكم عند نشوء صراع مع الجمهور	3.16	1.061
5	تنظم البلدية لقاءات مع الجمهور لتجنب الصراع	3.15	1.040
6	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه	3.05	0.969
7	تحاول البلدية حل الصراع مع الجمهور بطرق عشوائية	3.01	1.012
8	تتجنب البلدية المواجهة مع الجمهور عند نشوء صراع بينهم	2.86	1.020
9	هناك مصارحة وشفافية بين البلدية وجمهور المستفيدين عند حل الصراع	2.86	1.025
10	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	2.83	1.068
11	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين ناجحة	2.75	0.855
12	تقترح البلدية حلاً وسطاً من أجل التغلب على الصراع مع الجمهور	2.61	0.767
13	الأساليب المتبعة من قبل البلدية لمعالجة الصراع مع الجمهور عادلة	2.59	0.945
14	يتم حل الصراعات بين البلدية والجمهور حسب القوانين والأنظمة	2.52	0.930
15	تقوم البلدية بالتفاوض مع الجمهور عند نشوء صراع بينهم	2.43	0.873

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4-أ) أن الآلية الأكثر إتباعاً في حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين هي كما يلي:

▪ لجوء المواطنين للقضاء بمتوسط حسابي (3.65).

▪ لجوء البلدية لوزارة الحكم المحلي بمتوسط حسابي (3.35).

وان الآليات الأقل إتباعاً هي:

• القوانين والأنظمة بمتوسط حسابي (2.52).

• التفاوض مع الجمهور بمتوسط حسابي (2.43).

يلاحظ من هذه النتائج أن لجوء المواطنين للقضاء لإبطال القرارات الصادرة عن البلديات في حل أي صراع بينهما يحتل المركز الأول، ورغم أن هذه الظاهرة موجودة وحق المواطن محفوظ قانوناً في اللجوء إلى المحاكم لحل الخلاف مع البلديات عادةً، إلا أن الباحث يرى أن قلة من المواطنين يقدمون على هذه الخطوة، وأنهم يلجئون إلى هذه الآلية بعد استفحال الصراع وعدم قدرة الجانبين على حله بعد استفاد كافة الوسائل، والسبب في ذلك يعود إلى وضع الجهاز القضائي كما أشير سابقاً. أما لجوء البلدية لوزارة الحكم المحلي فهو أمر منطقي لما تتمتع به وزارة الحكم المحلي من صلاحيات على البلديات ولما تتمتع به من رغبة في حل الصراعات التي قد تدور مع المواطنين، وإلى الدور الذي تحاول الوزارة لعبه في مجال المراقبة على أداء البلديات، وكذلك إلى عدم فهم إدارات البلديات للدور الممنوحة لهم قانوناً والتي تعتبر أن العلاقة بين البلديات والحكم المحلي هي علاقة لامركزية إدارية.

وبالنظر إلى النتائج يظهر أن الطرق العشوائية في حل الصراعات تحتل مركزاً متقدماً وبتوسط حسابي (3.01)، وهذا يعزى إلى طبيعة المجتمع في جنوب الضفة الغربية والذي يركز كثيراً على النواحي العشوائية، ومما يستغربه الباحث أيضاً النتيجة التي احتلتها رغبة البلديات في التفاوض مع الجمهور، علماً أنه على أرض الواقع فإن البلديات وفي ظل الظروف الأمنية السائدة وانعدام القانون تحاول جاهدة حل الصراع مع الجمهور بطرق ودية وتفاوضية خشيةً من تفاقم الأمور، ولعلمها أيضاً بعدم وجود جهاز تنفيذي يتيح للبلديات اتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات.

أما عن رضا المبحوثين عن آلية حل الصراع بين البلدية والجمهور فقد ظهر ذلك واضحاً في الفقرة رقم (11) في الجدول (3.4-أ) والذي يظهر أن المتوسط الحسابي للطرق المستخدمة في حل الصراع مع الجمهور هي (2.75) وهي نتيجة متوسطة وتظهر الحاجة مجدداً إلى بحث

موضوع الآلية المتبعة في حل الصراعات مع الجمهور من قبل إدارات البلديات ووصولاً لاعتماد آلية تحقق رضا الجمهور والعاملين.

كذلك ظهرت نظرة المبحوثين إلى عدالة الطرق المتبعة في حل الصراع في الفقرة رقم ( 13 ) في الجدول (3.4-أ) وبمتوسط حسابي (2.59) مما يثبت الاستنتاج السابق، ويأتي موضوع حل الصراع حسب القوانين والأنظمة في مرحلة متأخرة، وقد يعزى ذلك إلى الوضع السياسي الذي تعيشه الأراضي الفلسطينية المحتلة وإلى غياب القانون والنظام.

وحول الآلية المتبعة في حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين وفي سؤال مفتوح كانت النتائج طبقاً لتصنيف البلديات كما يوضح الجدول (3.4-ب) و(3.4-ج) حسب نسبة تكرارها في الاستبانات.

جدول 3.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين في بلديات محافظة الخليل

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
بطرق عشائرية	اللجوء إلى الحكم المحلي	التحكيم
عن طريق فتح قنوات الحوار بين البلدية والمستفيدين	إقناع الجمهور بالحل الذي تراه إدارة البلدية	خضوع البلديات لرغبات الجمهور
إيجاد حلول وسط	عمل ندوات تثقيفية عن دورات البلدية	إيجاد حل وسط
بالرجوع إلى الأنظمة والقوانين	إفهام الجمهور بمبدأ التعامل الايجابي مع البلدية	تطبيق القانون
عقد اجتماعات بين المواطنين والبلدية	التعامل مع الجمهور بمساواة دون تمييز	طرق عشائري
عن طريق القضاء والمحاكم	بتطبيق القانون	عقد اجتماعات
	التنازل من قبل البلدية لصالح الجمهور	القضاء
	التفاهم والتواصل إلى نقاط مشتركة	الرجوع إلى وزارة الحكم المحلي
	بطرق عشائرية	التفاوض

جدول 3.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين في بلديات محافظة بيت لحم

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الرجوع إلى القانون	بالرجوع إلى القانون	عقد لقاءات والحوار
اللجوء للمحاكم	ب طرق عشوائية	اللجوء للمحاكم
الحوار	حسب ما تراه إدارة البلدية	الاجتماعات المفتوحة والندوات
	بالتراضي وإيجاد حل وسط	إيجاد الحلول الوسط
	عن طريق الحكم المحلي	القوانين والأنظمة
		طرق عشوائية
		دراسة أسباب الصراع ومحاولة حلها

يلاحظ من الجداول (3.4-أ، ب، ج) أن بلديات (أ) تشترك في الرجوع إلى القانون والمحاكم كآلية لحل الصراع مع الجمهور، بينما ترى بلديات (أ) في محافظة الخليل أن فتح قنوات الحوار وإيجاد الحلول الوسط من الآليات المفضلة لديها، أما بلديات (ب) فإنها تشترك في كلتا المحافظتين بالرجوع إلى الحكم المحلي، واعتماد رأي البلدية في حل الصراع والطرق العشوائية، ويلاحظ أن الدور العشائري لم يرد ذكره في بلديات (أ) في كلتا المحافظتين، بينما تكرر في بلديات (ب)، وهذا أمر مقبول حيث أن بلديات (ب) هي بلديات الريف، التي تنشط فيها العشائرية أكثر من مراكز المدن، وكذلك الأمر بالنسبة لبلديات (ج) والتي ترى في التدخل العشائري آلية لحل الصراع.

#### 4.1.4 آلية حل الصراع المتبعة في حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم، وكانت النتائج كما يوضّح الجدول (4.4-أ).

جدول 4.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآلية حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلديات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1.085	4.09	يلجأ الموظفون إلى القضاء لحل الصراع مع إدارة البلدية	1
1.042	3.88	تتدخل جهات من خارج البلدية لحل الصراع بين الموظفين والإدارة	2
1.023	3.86	يلجأ الموظفون إلى وزارة الحكم المحلي لحل الصراع مع الإدارة	3
1.078	3.41	يتم عقد اجتماعات دورية لحل الصراع بين الإدارة والموظفين	4
1.154	3.40	تتدخل لجنة العاملين في البلدية لإنهاء الصراع نقابياً	5
1.086	3.05	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه	6
1.000	3.03	تلجأ الإدارة للمواجهة مع الموظفين لحل الصراعات عند نشوءها	7
1.048	2.99	يعمل الموظفون على تحقيق تطلعاتهم في العمل ولو كانت على حساب الإدارة	8
1.083	2.84	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	9
1.045	2.83	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين البلدية وموظفيها ناجحة	10
0.850	2.81	تنتهي الصراعات بين الإدارة والموظفين بإيجاد حل وسط	11
1.011	2.78	هناك إجراءات متعارف عليها للتعامل مع الصراع	12
0.905	2.78	يخضع الموظفون لرغبات الإدارة عند نشوء صراع بينهم	13
1.001	2.76	يتم حل الصراعات بين الموظفين والإدارة لصالح الإدارة	14
1.031	2.74	هناك مصارحة وشفافية بين الموظفين وإدارة البلدية عند حل الصراع	15
1.015	2.62	يتجنب الموظفون المواجهة مع الإدارة عند نشوء صراع بينهم	16
0.970	2.57	تحاول الإدارة إيجاد حل مقبول للصراع مع موظفيها	17
0.998	2.19	الاتصالات بين إدارة البلدية وموظفيها ميسرة	18

تشير المعطيات في الجدول (4.4-أ) أن الآلية الأكثر إتباعاً في حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية هي كالتالي:

- اللجوء إلى القضاء بمتوسط حسابي (4.09).
- تدخل جهات من خارج البلدية بمتوسط حسابي (3.88).
- وان الآليات الأقل إتباعاً كانت:
- المصارحة والشفافية بمتوسط حسابي (2.74).
- التجنب من قبل الموظفين بمتوسط حسابي (2.62).

يلاحظ من هذه النتائج أن اللجوء للقضاء يأتي في المركز الأول من ضمن الآليات التي يلجأ إليها الموظفون في حل الصراع مع الإدارة، وإن الباحث ليستغرب هذه النتيجة، فهو قد عمل رئيساً لإحدى البلديات لمدة ست سنوات ولم يسمع بوجود حالات متعددة لجأ فيها الموظفون إلى القضاء لإبطال قرارات للبلدية، هذا إذا تم التنبيه أن قرارات البلدية لا يتم إبطالها إلا عن طريق محكمة العدل العليا قانوناً حسب ما أفاد المستشار القانوني لعدد من بلديات محافظة الخليل. ونادراً ما يلجأ الموظفون إلى محكمة العدل العليا إلا في حالات الفصل التعسفي مثلاً، أضف إلى ذلك أنه وفي السنوات الأخيرة فإن الجهاز القضائي ونتيجة للأوضاع في المناطق المحتلة أصبح في موقف لا يحسد عليه.

أما اللجوء إلى وزارة الحكم المحلي فإنها نتيجة منطقية نظراً لما تتمتع به وزارة الحكم المحلي قانوناً من صلاحيات على البلديات وأدائها، وتشكل المرجعية الأكثر قبولاً في ظل غياب القانون وغياب الأنظمة التي تنظم العلاقة بين إدارة البلدية وبين الموظفين.

ويظهر من النتائج في الجدول (4.4-أ) أن المصارحة والشفافية تأتي في مرتبة متأخرة وبمتوسط حسابي (2.74) وإن كانت هذه النتيجة متوسطة إحصائياً إلا أن ذلك يظهر الحاجة إلى تفعيل هذه الآلية بين الموظفين والإدارة، كذلك تظهر النتائج أن الموظفين لا يميلون إلى الخضوع لرغبات الإدارة بل يميلون إلى المواجهة أكثر في حل الصراع. أما بالنسبة للجنة العاملين فلن القليل من البلديات لديها لجنة عاملين معترف بها وعادةً ما يستعاض عنها بجهود فردية يقوم بها الموظفون للتوسط لحل الصراع حال نشوبه مع الإدارة.

وبالنظر إلى جدول (4.4-أ) يظهر عدم رضا الموظفين عن آلية الاتصال مع إدارة البلدية حيث جاءت ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.19)، مما يظهر الحاجة مرة أخرى إلى تفعيل العلاقة بين الإدارة والموظفين واعتماد سياسة الباب المفتوح والانفتاح أكثر على الموظفين.

وحول كيفية حل الصراع بين إدارة البلديات والموظفين، وفي سؤال مفتوح احتوته الاستبانة جاءت الأجوبة كالتالي طبقاً لتصنيف البلديات كما يوضح الجدول ( 4.4-ب) و(4.4-ج) حسب نسبة تكرارها في الاستبانة.

جدول 4.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية في بلديات محافظة الخليل

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
عن طريق نقابة العاملين	عقد اجتماعات مع الموظفين	يتم فرض قرارات البلدية على الموظفين وخضوع الموظفين لهذه القرارات
بالرجوع إلى القوانين والأنظمة	اللجوء إلى القانون والقضاء	يتم بالحوار والتفاهم والنقاش والإقناع
محاولة إيجاد حلول وسط	اللجوء إلى وزارة الحكم المحلي	حسب القوانين والأنظمة
تدخل الحكم المحلي	البحث عن الأسباب والوصول إلى حل وسط	عن طريق لجان المتابعة قضائياً الخلاف
القضاء	الاحتكام للتعليمات والقوانين	عن طريق المواجهة
	يتم حل الصراع بالتهديد والوعيد من قبل الإدارة	عن طريق لقاءات بين الإدارة والموظفين
	نقابة العاملين	تشكيل لجان تحقيق
	بالمواجهة	البحث عن أسباب الصراع ومحاولة القضاء عليها
	عن طريق الاجتماعات	تغليب مصلحة البلدية على مصلحة الموظفين
	التفاوض	

جدول 4.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية في بلديات محافظة بيت لحم

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
فرض إرادة البلدية على الموظفين وخضوع الموظفين	حل وسط يرضي الطرفين	اللجوء للقوانين
بشكل ودي وسلمي عن طريق حل وسط	المواجهة	المواجهة
المصارحة والحوار البناء المبني على الشفافية	المصارحة عقد اجتماعات بين الإدارة والموظفين	تطبيق قرارات البلدية بخصوص المشكلة
	البحث عن أسباب المشكلة ومحاولة وضع الحلول لها	تدخلات عشوائية
	الحوار والنقاش والمصارحة	الحكم المحلي
		البحث عن أسباب الصراع
		الحوار وتبادل الآراء
		لجنة العاملين
		التفاوض
		اللجوء للمحاكم
		تشكيل لجان تحكيم

يلاحظ من الجدولين (4.4-ب) و(4.4-ج) أن بلديات (أ) تشترك في اعتماد البحث عن الحل الوسط كآلية لإدارة الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية، بينما ترى بلديات (ب) أن البحث عن أسباب الصراع ومحاولة حله جذرياً تشكّل آلية متكررة لدى بلديات المحافظتين، في حين يظهر مرة أخرى الدور العشائري في بلديات (ج).

#### 5.1.4 آلية حل الصراع بين الموظفين داخل البلدية

لدى البحث في الآلية المتبعة لحل الصراع باستخدام أدوات جمع المعلومات لهذه الدراسة فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وكانت النتائج كما يوضح الجدول (5.4-أ).

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1.047	3.90	تقوم البلدية بالسماح لأطراف من خارج البلدية بحل الصراعات بين الموظفين	1
1.114	3.62	يتم حل الصراعات بين الموظفين بوساطة لجنة تحقيق	2
1.170	3.51	تهمل إدارة البلدية حل الصراعات بين الموظفين	3
1.139	3.09	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه	4
1.089	2.99	توجد إجراءات إدارية واضحة لحل الصراع بين الموظفين	5
1.159	2.98	تقوم البلدية بمتابعة ما بعد حل الصراع بين الموظفين	6
1.160	2.97	يقوم رؤساء الأقسام بدور فعال في حل الصراعات بين الموظفين	7
1.091	2.91	تكتشف البلدية الصراعات بين موظفيها في مراحلها الأولى	8
1.149	2.88	يتم حل الخلافات والنزاعات بين الموظفين حسب القوانين والأنظمة	9
1.061	2.78	يتجنب الموظفون المواجهة عند نشوء صراع بينهم	10
1.038	2.77	هناك مصارحة وشفافية بين الموظفين عند حل الصراع	11
1.059	2.60	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين الموظفين ناجحة	12
0.959	2.59	عادةً ما يتم التفاوض بين طرفي الصراع	13
0.932	2.43	يتنازل الزملاء لبعضهم لدى حدوث صراع فيما بينهم	14

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4-أ) أن طرق حل الصراع بين الموظفين داخل البلديات هي كالتالي:

- أطراف من خارج البلدية بمتوسط حسابي (3.90).
- لجان تحقيق بمتوسط حسابي (3.62).
- وان اقل الطرق التي تم اللجوء إليها كانت:
- التفاوض بمتوسط حسابي (2.59).
- التنازل بمتوسط حسابي (2.43).

يلاحظ من النتائج أعلاه أن تدخل أطراف خارجية بموضوع حل الصراع بين الموظفين جاء في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى لجوء الموظفين إلى عشائريهم وإلى تنظيماتهم كما بدا يظهر في الفترة الأخيرة لحل الخلافات التي تنشأ في البلديات بين الموظفين، وخصوصاً بعد الانتخابات الأخيرة والتي أفرزت ظاهرة جديدة لم تكن موجودة في الماضي والمتمثلة في إظهار الولاءات التنظيمية، خاصة أن نظام الانتخابات والذي ارتكز على نظام القوائم ساعد كثيراً في ذلك. ثم يأتي بعد ذلك رغبة إدارة البلديات على احتواء المشاكل داخلياً عبر تشكيل لجان تحقيق في المشاكل التي تقوم بين الموظفين، ويلاحظ أن تطبيق القوانين والأنظمة لحل المشاكل والصراعات جاء في مرتبة متأخرة نسبياً بمتوسط حسابي (2.88) في المرتبة التاسعة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم القدرة على تطبيق القوانين والأنظمة بشكل واضح نتيجة للظروف الأمنية وغياب القانون، كذلك جاءت رغبة الموظفين في التنازل لبعضهم عند نشوب صراع في المرتبة الأخيرة وكذلك مسألة التفاوض التي جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، مما يعني أن التفاوض بين الزملاء والتنازل لبعضهم تأتي في نهاية سلم أولويات المتنازعين من الموظفين، وهي نتيجة تظهر رغبة هؤلاء في التصعيد، في حين كانت درجة رضا الموظفين عن الطرق المتبعة في حل الصراع بينهم ضعيفة إذ جاءت في المركز 12 وبمتوسط حسابي (2.60) مما يظهر الحاجة إلى بحث طرق حل الصراع المتبعة في البلديات بين الموظفين لمحاولة تفعيلها وإعطاء الاهتمام بها وصولاً إلى مرحلة أكثر رضا لدى الموظفين عنها.

وتظهر النتائج أيضاً أن البلديات تتعامل مع نتائج الصراع وليس أسبابه حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.09)، وهذا يظهر الحاجة إلى البحث في هذا الموضوع وضرورة تركيز البلديات على الأسباب التي تدعو إلى نشوء الصراعات حتى يتم القضاء عليها خوفاً من معاودة ظهور الصراع. ولعل السبب في ذلك يعود إلى عدم إعطاء موضوع الصراع الأهمية التي يستحق

والاكتفاء بردات الفعل لدى حدوث المشكلة دون الإشارة أو الإطلاع على المفاهيم الخاصة بالصراع والية حلة وإدارته.

وتظهر النتائج الحاجة إلى قيام البلديات بمجهود أكبر للعمل على حل الصراعات بين الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن متابعة البلديات جاءت بمتوسط حسابي (2.98) وهي نتيجة تظهر الحاجة إلى مزيد من المتابعة من قبل البلديات، ولعل السبب في ذلك أن معظم الصراعات بين الموظفين وخاصة الشخصية منها لا تصل إلى الإدارة، بل أن العديد من الإدارات تعمل على تأجيل الصراعات بين الموظفين لتزيد من ولاء الموظفين في النهاية للإدارة على حساب العلاقة بين الموظفين.

وحول نفس المفهوم عن آلية حل الصراع بين الموظفين وفي سؤال مفتوح احتوته الاستمارة كانت النتائج كما يلي حسب تصنيف البلديات، ويجدر الإشارة أن الآليات التالية هي حسب ما تم استخراجها من الاستمارات وليس حسب أولوية اللجوء إليها لتعذر ذلك وصعوبته، كما يوضح الجدول (5.4-ب) و(5.4-ج) حسب نسبة تكرارها في الاستبانات.

جدول 5.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين في بلديات محافظة الخليل

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
بفجان قهوة ( التراضي )	تدخلات الموظفين الآخرين (زملاء العمل)	عن طريق تدخل زملاء العمل
بالرجوع إلى رئيس القسم	يتم البحث عن أسباب المشكلة وحلها عن طريق القضاء على الأسباب	الوصول إلى حل يرضي الطرفين
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	التفاوض بين المتصارعين والحوار للوصول إلى إتقان	التفاوض والتنازل
تدخل أطراف أخرى	تشكيل لجنة لفحص الأسباب	التفاهم
التحكيم	التنازل من بعض الأطراف والتسامح	تشكل لجنة من رئيس البلدية وبعض موظفي البلدية
بطرق عشائرية وتدخل الأصدقاء وزملاء العمل	إيجاد حل وسط عن طريق التفاهم بين المتصارعين	فرض الحلول من الإدارة
تطبيق القوانين والأنظمة	عن طريق رئيس وأعضاء البلدية	إيجاد حل وسط
	عقد اجتماعات مستمرة بين المتصارعين	المصارحة والشفافية بين الأطراف
	من خلال الاحتكام للقوانين	يتم البحث عن أسباب المشكلة والقضاء عليها
	من خلال رؤساء الأقسام	
	بطرق عشائرية	
	المواجهة بين المتصارعين ومعرفة الأسباب	
	تركها للزمن ليقوم بحلها (التغاضي عن حالة الصراع) والإهمال	

جدول 5.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين في بلديات محافظة بيت لحم

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
مرضاة الطرفين والوصول إلى حل وسط	تنازل الأطراف والوصول لحل وسط	بالطرق القانونية المعمول بها في وزارة الحكم المحلي
عن طريق القوانين والأنظمة	تطبيق القوانين المتبعة	البحث عن أسباب الصراع ومحاولة حل هذه الأسباب
تشكيل لجنة رسمية ومحاولة التوصل إلى قواسم مشتركة	معرفة سبب الصراع وإنهاء هذه الأسباب	بالمواجهة بين الأطراف المتصارعة
بالطرق العشوائية	اعتماد مبدأ الحوار والمصارحة والتفاهم	بالطرق العشوائية
بتدخل المسؤولين الإداريين		عن طريق الإدارة
		عن طريق الحوار الهادف البناء بين المتصارعين
		عن طريق تنازل الأطراف للوصول إلى حل وسط
		تشكيل لجنة تحقيق

يلاحظ من الجدولين السابقين أن الآليات التي يتم اللجوء إليها لا تختلف باختلاف المحافظة في الغالب ولا باختلاف تصنيف البلدية، إذ أن معظم الآليات تتكرر في البلديات.

#### 6.1.4 الآلية المتبعة في حل الصراع بين أعضاء البلدية، ورأي المبحوثين حول تلك الآلية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين أعضاء البلدية والتي أجابت عنها الفقرة السادسة في الاستبانة وجاءت النتائج كما يوضّح الجدول (6.4-أ).

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الأعضاء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
0.916	4.02	يتم اللجوء للقضاء للفصل في الصراع بين أعضاء البلدية	1
1.053	3.50	يلجأ الأعضاء إلى وزارة الحكم المحلي لحل الصراع	2
1.063	3.35	تتدخل العشائر في حل الصراع بين الأعضاء	3
1.056	3.29	يستخدم الأعضاء الجمهور كوسيلة ضغط لحل الصراع بينهم	4
0.988	3.10	يخضع الأعضاء لرغبات رئيس البلدية حال حصول صراع بينهم	5
1.040	2.97	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه	6
1.103	2.96	هناك مصارحة وشفافية بين أعضاء البلدية عند حل الصراع	7
1.079	2.85	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	8
0.945	2.84	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين الأعضاء ناجحة	9
0.945	2.69	يحاول الأعضاء الوصول إلى حل وسط للمشاكل التي تنشأ بينهم	10
1.040	2.69	يقوم الأعضاء بالتعاون مع بعضهم لحل الصراع بينهم	11
1.127	2.64	يتجنب الأعضاء الوصول إلى المواجهة مع بعضهم لحل الصراع بينهم	12

تشير المعطيات في الجدول (6.4-أ) إلى أن الآليات الأكثر إتباعاً في حل الصراع بين الأعضاء هي كالتالي:

- اللجوء للقضاء بمتوسط حسابي (4.02).
  - اللجوء لوزارة الحكم المحلي بمتوسط حسابي (3.50).
- وان الآليات الأقل إتباعاً كانت:
- التعاون بمتوسط حسابي (2.69).
  - تجنب المواجهة بمتوسط حسابي (2.64).

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (6.4-أ) أن اللجوء إلى القضاء يمثل مرتبة متقدمة بمتوسط حسابي عالي (4.02) في طرق حل الصراع بين أعضاء البلدية، وإذا كان من ملاحظة هنا فلا بد من الإشارة إلى أن الباحث يرى أن هذه النتيجة لا تتسجم مع ما عايشه من خلال خبرته في هذا المجال، حيث يرى أنه من النادر أن تصل الأمور بالأعضاء بالوصول إلى اللجوء للقضاء لفض النزاع بينهم، نظراً لاعتماد وسائل كثيرة لفظ النزاع بين الأعضاء قبل الوصول إلى مرحلة اللجوء للقضاء، أما الآلية الثانية التي جاءت بمتوسط حسابي عالي أيضاً وهي اللجوء لوزارة الحكم المحلي، فإنها تبدو نتيجة طبيعية ومتوقعة حيث يعتمد الأعضاء للجوء لوزارة الحكم المحلي في حالات الصراع بينهم، باعتبار أن الوزارة تشكل مرجعية للبلديات، وهي التي قامت بتعيين اللجان في السابق وقامت بالإشراف على العمليات الانتخابية الأخيرة في البلديات، وسلمت الأعضاء المنتخبين صلاحياتهم في البلديات، أما الآلية الثالثة والتي جاءت بمتوسط حسابي متوسط (3.35) وهي قيام العشائر في التدخل لحل الصراعات بين الأعضاء فهي نتيجة طبيعية نظراً لطبيعة المجتمع في جنوب الضفة الغربية، وهو المجتمع الذي تنشط فيه العادات والعرف والتقاليد وبالتالي ينشط فيه دور العشائر في حل الصراعات في بما فيها الصراعات التي تدور بين الأعضاء.

وسيلة أخرى يلجأ إليها الأعضاء لحسم خلافاتهم وهي استخدام الجمهور كوسيلة ضغط لحل الصراعات حيث جاءت في المركز الرابع وبمتوسط حسابي متوسط (3.29)، غير أن هذا الأسلوب غالباً ما يؤدي إلى مزيد من الانحدار، وكثيراً ما أدى إلى تصعيد الصراع بين الأعضاء، ثم يأتي بعد ذلك الخضوع لرغبات رئيس البلدية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10) ويأتي بعد ذلك بمتوسط حسابي متوسط كل من المصارحة والشفافية، والحل الوسط، والتعاون الذي يرى الباحث وجوب احتلاله مركزاً متقدماً أكثر لو قام الأعضاء بفهم واجبه ومسؤولياتهم فهماً صحيحاً، أما عن رضا المبحوثين عن طرق حل الصراع فقد أجابت عليها الفقرة رقم (9)

في الجدول (6.4-أ) وبمتوسط حسابي (2.84)، وهي نتيجة متوسطة مما يظهر الحاجة إلى إعادة دراسة الآليات المتبعة في حل الصراع بين الأعضاء، وفي المقابلات التي تمت، تم الإشارة إلى أن الصراعات بين الأعضاء تأتي على خلفية تنظيمية أو عشائرية، وقد ساعد قانون الانتخابات الأخيرة (التمثيل النسبي) والذي اظهر موضوع القوائم الحزبية أو العشائرية ظهوراً واضحاً في زيادة الصراعات بين الأعضاء، خاصةً وأن المجالس المنتخبة شكلت بتحالفات بين بعض القوى والتنظيمات وتم إهمال تنظيمات أخرى، هذا دفع بتلك التنظيمات إلى محاولة تصيّد الأخطاء باستمرار، الأمر الذي يؤدي إلى خلق نوع من الصراع حول اتخاذ القرارات وتوزيع المشاريع والية عمل البلدية. وتم الإشارة كذلك إلى أن حل الصراعات بين الأعضاء غالباً ما يتم بصورة ودية فإذا تعذر ذلك تقوم التنظيمات الوطنية بالتدخل، وفي أحيان كثيرة يتم اللجوء لوزارة الحكم المحلي لتقوم بالحكم في موضوع الخلاف.

وفي سؤال مفتوح احتوته الاستبانة حول آلية حل الصراع بين الأعضاء جاءت الآليات كما هو موضّح في الجدول (6.4-ب) و(6.4-ج) طبقاً لتصنيف البلديات وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.

جدول 6.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الأعضاء في بلديات محافظة الخليل

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
عن طريق معرفة صلاحيات كل عضو وواجباته	تغليب المصلحة العامة على الشخصية	عن طريق المصارحة
الاحتكام إلى القانون	بالبحث عن الحلول الوسط	البحث عن حل وسط بالتفاهم والحوار
عن طريق تدخل العشائر	بترق ديمقراطية عن طريق التصويت في المسائل المختلفة عليها	بواسطة رئيس البلدية
الحوار والتفاهم	بالمصارحة والشفافية	تشكيل لجنة تحقيق من أعضاء البلدية
بتدخل وزارة الحكم المحلي	بالمواجهة	بالتنازل عن احد الأطراف
		بالتدخلات الخارجية
		بترق عشائرية

جدول 6.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الأعضاء في بلديات محافظة بيت لحم

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
عند طريق الاجتماعات والتفاهم	بالتفاهم والإقناع والمصالحة	عن طريق القانون
اللجوء إلى وزارة الحكم المحلي		بالمكاشفة والمصالحة
حلول وسط		حل عشائري
		دراسة أسباب الصراع ومحاولة حلها

يلاحظ من الجدولين (6.4-ب) و(6.4-ج) أن أفراد عينة الدراسة يرون في فهم أعضاء البلدية لأدوارهم المسندة إليهم خطوة مهمة في الحد من الصراع بينهم، وكذلك في تغليبهم للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهاتان الخطوتان مهمتان لعدم الوصول إلى حالة من الصراع الهدّام، ويرى الباحث أن عدم إطلاع أعضاء البلديات وخصوصاً المنتخبين منهم على قانون الهيئات المحلية يعمل على زيادة حدة الصراع بين الأعضاء، ومن هنا يأتي دور وزارة الحكم المحلي في عقد ورشات عمل ودورات للأعضاء الجدد.

#### 7.1.4 آلية حل الصراع الذي يدور بين البلديات فيما بينها ودرجة الرضا عن تلك الآليات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ودرجة الرضا عنها وكانت النتائج كما يوضح الجدول (7.4-أ).

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء إقرار العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم لجنة عشائرية بالتدخل لحل الصراع بين البلديات	3.77	1.064
2	تخضع الإدارة في البلدية التي اعمل بها لرغبات البلديات الأخرى	3.73	0.994
3	تلجأ البلديات للمحاكم المختصة لحل الصراعات بينها	3.31	1.088
4	تلجأ البلديات للتحكيم لحل الصراعات بينها	3.14	0.988
5	تقوم لجنة التحقيق الإقليمي بحل الصراعات بين البلديات فيما يتعلق بالحدود	3.08	1.080
6	تتعامل البلديات مع نتائج الصراعات وليس أسبابها	3.05	0.999
7	تعقد إدارة البلدية اجتماعات مع إدارة البلديات الأخرى	2.89	0.964
8	هناك مصارحة وشفافية بين البلديات عند حل الصراع	2.87	0.943
9	تتجنب الإدارة في البلدية التي اعمل بها المواجهة مع البلديات الأخرى	2.78	1.073
10	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين البلديات فيما بينها ناجحة	2.75	0.920
11	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	2.71	0.953
12	تحبذ إدارة البلدية حلا وسطا مع البلديات الأخرى	2.68	0.851
13	تقوم الإدارة بالتفاوض مع البلديات الأخرى لحل الصراع	2.52	0.953
14	تعتبر وزارة الحكم المحلي مرجعية عادلة لحل الصراع بين البلديات	2.43	0.983

تشير المعطيات الواردة في جدول (7.4-أ) إلى أن الآلية المتبعة في حل الصراع بين البلديات هي كالتالي:

• تدخلات لجان عشائرية بمتوسط حسابي (3.77).

• الخضوع بمتوسط حسابي (3.73).

وان الآليات الأقل إتباعا هي:

• التفاوض بمتوسط حسابي (2.52).

• الحكم المحلي بمتوسط حسابي (2.43).

يلاحظ من النتائج أعلاه أن الحل العشائري يتصدر الآليات المتبعة في حل الصراعات بين البلديات وبمتوسط حسابي (3.77)، وهذا يظهر مرة أخرى طبيعة المجتمع الذي تتواجد به البلديات والذي يعتمد على العشائرية بشكل أوسع، ثم يأتي بعد ذلك خضوع البلديات لبعضها عند حل الصراع، ولعل حجم هذا الخضوع يعتمد على عدة عوامل منها:

1 حجم الهيئة المحلية فكلما كان حجم الهيئة أكبر كلما كان خضوع البلديات الأصغر لها أكبر.

2 طبيعة تكوين المجلس البلدي وهل هو منتخب أم معين فكلما كان منتخبا كان أكثر قدرة على التصدي للبلديات الأخرى.

3 أسباب تتعلق بطبيعة رئيس المجلس وميله للمهادنة أو المواجهة ومدى الدعم الذي يحظى به سواء عشائرياً أو تنظيمياً.

وبالنظر إلى النتائج فإن آلية التفاوض بين البلديات تحتل مركزاً متأخراً وبمتوسط حسابي (2.52) وهي نتيجة متوسطة، أما عن نظرة المبحوثين إلى الآلية التي يتم فيها حل الصراع فإن المبحوثين يرون في إجاباتهم على الفقرة (10) في الجدول أعلاه أن هذه الآلية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71) و أما عن نظرة هؤلاء إلى دور وزارة الحكم المحلي واعتبارها مرجعية عادلة فإننا نرى أن المبحوثين ومن خلال المتوسط الحسابي للفقرة (14) في الجدول أعلاه لا يتقنون بهذا الدور إذ جاء المتوسط الحسابي (2.43).

وهناك فقرة أخرى يجدر الإشارة إليها وهي قيام البلديات بالتعامل مع الصراع في مرحلته الأولى حيث يرى المبحوثون أن النتيجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.71) وهذا يشير إلى ضرورة إعطاء الصراع أهمية ليتم اكتشافه في مرحلته الأولى، كذلك يرى المبحوثون وبمتوسط حسابي أن البلديات تتعامل مع نتائج الصراع وليس وأسبابه، وهذا أيضا يشير إلى ضرورة إعطاء أهمية خاصة إلى أسباب الصراع والتعامل معها وليس فقط انتظار النتائج كما تدل آراء المبحوثين.

وفي المقابلات التي أجريت تبين أن الصراعات ما بين البلديات نادراً ما تكون ظاهرة، وإن هذه الصراعات تكون صراعات كامنة، وتأتي بسبب التنافس على حصة المشاريع سواء من وزارة الحكم المحلي أو من باقي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية أو من الجهات والدول المانحة، وإن الصراعات الظاهرة تأتي غالباً بسبب التجاور بين البلديات واختلافها على الحدود أو المشاريع المشتركة، وأن معظم هذه الصراعات تحل بالطرق الودية وإجراء الاجتماعات بين البلديات المتنازعة، وفي أغلب الأحيان تتدخل وزارة الحكم المحلي لمحاولة تقريب وجهات النظر، أما اللجوء للمحاكم أو القضاء فإن ذلك نادراً ما يحدث.

وفي سؤال مفتوح احتوته الاستبانة حول آلية حل الصراع بين البلديات جاءت الآليات كما هو موضَّح في الجدول (7.4-ب) و(7.4-ج) طبقاً لتصنيف البلديات وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.

جدول 7.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات فيما بينها في بلديات محافظة الخليل

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
عن طريق وزارة الحكم المحلي	الحكم المحلي	عقد لقاءات بين البلديات
بواسطة القوانين والأنظمة	التفاوض	إيجاد حل وسط عن طريق الحوار والتفاوض
عن طريق اتحاد البلديات	بالنظام والقانون المعمول به	عن طريق وزارة الحكم المحلي
	عقد لقاءات	بالرجوع للقوانين والأنظمة المعمول بها
	بالرجوع إلى الأسباب ومعالجتها	لجان تحكيم
	التحكيم	

جدول 7.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات فيما بينها في بلديات محافظة بيت لحم

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الحكم المحلي	عن طريق الحوار والتفاهم	تنازل احد الأطراف
عقد الاجتماعات بين البلديات	بإتباع القوانين	الاجتماعات والتفاوض
		باللجوء إلى وزارة الحكم المحلي
		بتدخل أطراف خارجية
		دراسة أسباب الصراع ومحاولة حلها وتجنبها
		حسب القانون
		المحاكم

يلاحظ من الجدولين (7.4-ب) و(7.4-ج) أن عقد الاجتماعات المستمرة بين البلديات وإقامة علاقة مبنية على الصراحة والشفافية، بالإضافة إلى احترام القوانين والأنظمة، كفيلة بالحد من الصراع بين البلديات، كما أن وزارة الحكم المحلي يمكن لها أن تلعب دوراً مهماً سواءً في تخفيف حدة الصراع بين البلديات عن طريق التعامل العادل معها، أو إيجاد آلية خاصة لتوزيع المشاريع.

#### 8.1.4 آلية حل الصراع الذي يدور بين البلدية ووزارة الحكم المحلي ودرجة الرضا عن تلك الآليات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي ودرجة الرضا عن تلك الآليات حيث كانت النتائج كما يوضح الجدول (8.4-أ):

جدول 8.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1.036	3.42	تلجأ الإدارة إلى استخدام المواجهة لحل المشكلات مع الوزارة	1
0.974	3.11	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه	2
0.950	3.08	تقوم مديرية الحكم المحلي بزيارات للبلدية للوقاية من الصراع	3
0.908	2.95	تخضع إدارة البلدية لرغبات الحكم المحلي عند نشوء الصراع بينهما	4
0.881	2.95	تقوم البلدية بزيارات لمديرية الحكم المحلي للوقاية من الصراع	5
0.899	2.74	هناك مصرحة وشفافية بين البلدية ووزارة الحكم المحلي	6
1.028	2.69	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	7
1.058	2.68	تتجنب إدارة البلدية المواجهة مع الحكم المحلي عند نشوء صراع	8
0.910	2.57	تسعى إدارة البلدية للتفاوض مع الوزارة	9
0.892	2.32	تقوم البلدية بالتعاون مع الوزارة	10

تشير المعطيات في الجدول (8.4-أ) إلى أن الآلية المتبعة في حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي هي كالتالي:

- أسلوب المواجهة بمتوسط حسابي (3.42)
- الخضوع لرغبات الحكم المحلي بمتوسط حسابي (2.95)
- الاجتماعات مع الوزارة (2.95)
- المصارحة والشفافية بمتوسط حسابي (2.74)
- التفاوض بمتوسط حسابي (2.57)
- التعاون بمتوسط حسابي (2.32)

يلاحظ من النتائج أعلاه أن أسلوب المواجهة يتصدر الآليات المتبعة في حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي وبمتوسط حسابي (3.42)، ولعل السبب وراء ذلك يكمن في ضعف ثقافة البلديات أو حتى الوزارة في الدور المناط بكل منها، واجباته وصلاحياته، ومحاولة كل طرف فرض الهيمنة والسيطرة على الطرف الآخر، وهذا يكمن في عدم الإطلاع على القوانين التي تنظم العلاقة بين الوزارة والبلديات بما يخص الصلاحيات والواجبات وخصوصاً قانون الهيئات المحلية رقم (1) لعام 1997. ويظهر الحاجة إلى إعداد دورات لشرح تلك الصلاحيات والواجبات لهذه الأطراف وخصوصاً أن معظم الهيئات المحلية تمّ بها انتخابات، ولم تجر لهؤلاء الأعضاء المنتخبين أي ورش عمل لشرح آلية عمل البلديات وصلاحياتها وواجباتها.

كذلك وبالنظر إلى النتائج أعلاه يظهر أن أسلوب الخضوع يأتي في المركز الثاني وبمتوسط حسابي (2.95) وهي نسبة متوسطة، وهذا أيضاً يمكن تفسيره من خلال الجهل بطبيعة العلاقة التي يجب أن تنشأ بين الوزارة والبلديات والتي هي بالأساس علاقة تكاملية وليست هيمنة أو خضوع، والتي يبدو أن المبحوثين لا يدركونها إذ أن أسلوب التعاون جاء بمتوسط حسابي (2.32) وهي نتيجة متوسطة، في حين كان من المفترض أن يأتي في مقدمة الآليات لحل الصراع لو أن العلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي بنيت على أساس سليم. أما عن درجة الرضا للمبحوثين عن هذه الآليات فيمكن مشاهدته من خلال المتوسطات الحسابية للفقرات (2) والفقرة (7)، وحيث يمكن الحديث أن البلديات تنتظر حدوث الصراع ومن ثم يتم التعامل مع نتائج هذا الصراع وليس أسبابه.

وفي المقابلات التي أجريت تمّ الإشارة إلى أن الصراعات بين البلديات وبين وزارة الحكم المحلي تأتي بسبب الدور الذي تحاول الوزارة لعبه، والذي يأتي منسجماً مع القانون ويعطي

الوزارة حق الرقابة والتوجيه على أعمال الهيئات المحلية، وأنها وأثناء محاولتها لعب هذا الدور تصطدم بتوجهات البلديات والتي تحاول الاستقلال التام عن الوزارة، وفي خضم تنازع الصلاحيات والواجبات تنشأ المنازعات والصدامات، وأن الوزارة تحاول دائماً عدم دفع الأمور بين الوزارة والبلديات باتجاه سليم، وأنها تحاول خلق حالة من التكامل مع البلديات، وإن أي صراعات تنشأ بينهما تحاول الوزارة حله بالطرق الودية، مع الحفاظ على روح القانون والنظام، وفي حالة تعذر حل الصراع ووصوله إلى طريق مسدود، وفي حال رأيت الوزارة أن استمرار البلدية بالعمل قدماً في الموضوع المختلف عليه يؤدي إلى تعطيل البلدية أو انحرافها عن رسالتها ومخالفتها القانون والنظام، فإن لدى الوزارة الصلاحية لحل المجلس البلدي والدعوة إلى انتخابات جديدة، إلا أن الوزارة تحجم عن ممارسة هذه الصلاحية وتعمل على مناقشة الأمور مع البلديات بصورة مفتوحة وإن يكون دورها توجيهياً أكثر منه رقابياً.

وفي سؤال مفتوح احتوته الاستبانة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي جاءت الآليات كما هو موضح في الجدول (8.4-ب) و(8.4-ج) طبقاً لتصنيف البلديات وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.

جدول 8.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
بواسطة القانون	القانون	عقد اللقاءات المتواصلة
الواسطة	عن طريق الأنظمة التي توضح حدود صلاحيات البلديات وصلاحيات الحكم المحلي	بتطبيق القوانين والأنظمة
البحث عن الأسباب ومعالجتها	بالتفاوض	عن طريق خضوع البلديات لرغبات الحكم المحلي
	البحث عن الأسباب المشكلة ومحاولة حلها	المواجهة
	عقد الاجتماعات الدورية	اللجوء للقضاء
		إيجاد حل وسط

جدول 8.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في بلديات محافظة بيت لحم

بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
عقد الاجتماعات	الحوار	المصارحة والشفافية والحوار
التفاوض	القوانين والأنظمة	القوانين والتعليمات الصادرة عن الوزارة
	البحث عن سبب النزاع ومحاولة حله	تشكيل لجنة تحقيق
	المواجهة	إيجاد حل وسط

يلاحظ من الجدولين (8.4-ب) و(8.4-ج) أن عقد الاجتماعات بين الوزارة والبلديات يشكّل مدخلاً مهماً للحد من الصراع، وكذلك معرفة حدود وصلاحيات كل منهما والمنبثق عن قانون الهيئات المحلية حتى وإن وجدت بعض التحفظات على هذا القانون.

#### 9.1.4 تأثير إدارة الصراع في البلديات على أداء هذه البلديات

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرة السابعة من الاستمارة والتي جاءت تحت عنوان "أرجو الإشارة إلى تأثير إدارة الصراع في أداء البلدية" وجاءت النتائج كما يوضّح الجدول (9.4-أ):

جدول 9.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير إدارة الصراع على أداء البلديات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تؤدي الطرق المتبعة في حل الصراع إلى زيادة حالات التغيب	3.55	0.937
2	تؤدي الطرق المتبعة في إدارة الصراع إلى ترك الموظفين لعملهم	3.53	1.010
3	تؤدي الصراعات بين الموظفين وإدارة البلدية إلى نتائج أفضل في العمل	3.43	1.053
4	تؤدي الصراعات بين الموظفين إلى تحقيق أداء أفضل في العمل	3.30	1.049
5	تكرس البلدية الوقت الأكبر في عملها لحل الصراعات	3.29	1.000
6	تؤدي الصراعات بين أعضاء البلدية إلى اتخاذ قرارات ناجحة	3.25	1.107
7	يؤدي الصراع بين الزملاء إلى ظهور طرق أفضل للعمل	3.19	0.942
8	تعود الصراعات للظهور من جديد حتى بعد حلها	3.18	0.960
9	تؤدي الصراعات بين البلدية ووزارة الحكم المحلي إلى تقدم إيجابي في تقدم البلدية	3.17	0.938
10	تؤدي الصراعات بين البلدية والجمهور إلى تحسين الخدمات المقدمة لهم	3.17	0.995

0.994	3.14	تؤدي الطرق المتبع في حل الصراع إلى زيادة الإبداع والابتكار	11
0.954	3.13	الطرق المتبعة في إدارة الصراع تزيد من مشاركة الجمهور وتفاعلهم	12
1.020	3.08	تأثر إدارة الصراع سلباً في استشارة الموظفين لبعضهم	13
0.929	3.06	تأثر إدارة الصراع سلباً في مبادرة أطراف الصراع	14
0.990	3.05	تؤدي الطرق المتبعة في حل الصراع إلى تحسين فاعلية أداء البلدية	15
0.967	3.03	تؤدي الطرق المتبعة في حل الصراع إلى تدني مستوى رضا الجمهور	16
0.985	3.02	تأثر إدارة الصراع سلباً في إبقاء جو التوتر حتى بعد التعامل مع الصراع	17
1.071	2.80	تعمل طرق إدارة الصراع في البلدية على هدر وقت ومقدرات البلدية	18
1.083	2.79	تعيق طرق إدارة الصراع في البلدية العمل التعاوني الجماعي	19
1.075	2.77	تهدم طرق إدارة الصراع في البلدية معنويات الموظفين	20
1.081	2.70	ينجم عن إدارة الصراع في البلدية فقدان الثقة بين أطراف الصراع	21
0.989	2.67	تؤثر إدارة الصراع سلباً في علاقات الموظفين ببعضهم	22
1.100	2.66	تخلق طريقة إدارة الصراع في البلدية جواً مشحوناً يؤثر سلباً في أداء البلدية	23
1.118	2.57	تخلق الصراعات جواً من الإشاعات	24
1.038	2.12	تؤثر الصراعات سلباً على أداء البلدية	25

بالنظر إلى الجدول (9.4-أ) يمكن الحديث على أن الفقرات رقم ( 1، 2، 5، 8، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 25) تجيب عن السؤال السابق والمتعلق

بتأثير طرق إدارة الصراع على أداء البلديات، حيث يرى المبحوثون أن طرق إدارة الصراع المنبثقة في البلديات تعمل على زيادة حالات تغيب الموظفين عن عملهم، وجاء ذلك بمتوسط حسابي عالي (3.55)، في حين يرى المبحوثون أن طرق إدارة الصراع في البلديات تؤدي وبنسبة عالية بمتوسط حسابي (3.53) إلى ترك الموظفين عملهم، وهذا يعبر عن عدم رضا لدى عينة الدراسة عن طرق إدارة الصراع المتبعة في البلديات، كذلك ترى عينة الدراسة أن البلدية تركز الوقت الأكبر في عملها لحل الصراع، حيث حملت هذه الفقرة متوسطا حسابيا بلغ (3.29) وهي نتيجة متوسطة تعبر أيضاً عن عدم رضا المبحوثون عن طرق إدارة الصراع كما أن عودة الصراعات للظهور من جديد حتى بعد حلها فقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.18) تشير إلى نفس النتيجة السابقة، ويمكن للقارئ استعراض الفقرات أعلاه والتي تظهر أما عدم رضا عن طرق إدارة الصراع في البلديات والتي تؤثر سلباً في أداء البلديات والتي جاءت بمتوسطات حسابية عالية كما في الفقرة (1، 2)، أو إلى نتائج متوسطة في أحسن الأوقات كما في بقية الفقرات، وفي المقابلات التي أجريت عن الدور الذي تلعبه الصراعات في أداء البلديات، لوحظ أن النزاعات ظاهرة طبيعية، وأنها موجودة في المجموعات والمنظمات كلها وأنه لا يمكن القضاء عليها لأنها تتبع من حاجات الناس الأساسية. وبالنظر إلى الاختلافات الفردية والشخصية والحاجات والأهداف والقيم فإنه على الأغلب سيكون هناك نزاع، لا يمكن تجنبه، وأما استراتيجيات معالجة الصراع، ضمن هذا المفهوم تؤكد على إدراك الصراع عند ظهوره ومحاولة حل المواضيع التي تسببت في الصراع بشكل يخدم مصالح الأفراد المتنازعة، وطالما يتم التعامل مع الصراع بطريقة ودية فإنه على الأغلب يخدم هدفاً بعيداً، وإن إدارة الصراع بطريقة علمية في البلديات يؤدي إلى تطور هذه البلديات، فالنزاعات واختلاف الآراء تسهم في سلامة البلدية حيث تنمي بوتقة هذه الاختلافات طرقاً جديدة وأفضل للعمل، كما يمكن أن يؤدي الصراع إلى كفاءات اعلي في العمل وعلاقات أقوى بين الأفراد، وتحقيق أفضل لأهداف البلديات، كما أن الإداريين الذين يعالجون الصراع بشكل فعال يمكن اعتبارهم أكثر نجاحاً من أولئك الذين لا يستطيعون معالجة الصراع بفعالية وهم أقل نجاحاً في عملهم، وإن الاختلافات في البلدية تزيد من رقابة الجمهور والأعضاء على أداء البلدية، غير أن الإفراط في الصراعات تؤدي إلى شل هذه البلديات وانحرافها عن رسالتها الأساسية وهي خدمة المواطن وتوفير الحاجيات الأساسية له من مياه وكهرباء وخدمات.

ومما يجدر الإشارة إليه إلى أن الاستبانة حوت أسئلة مفتوحة حول نتائج وانعكاسات الصراعات التي تدور في البلدية على أدائها سواء أكانت نتائج ايجابية أو سلبية وبعد تفريغ هذه الاستبيانات كانت إجابات عينة الدراسة كما توضح الجداول (9.4-ب - م) طبقاً لتصنيف البلديات وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.

جدول 9.4-ب: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين على أداء بلديات محافظة الخليل حسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية	يؤدي إلى التنافس وتحسين الأداء	رفع كفاءة الموظف	خلق جو من التنافس في الأداء
	تحسين الخدمات المقدمة	اعتماد مبدأ الوضوح في التعامل	المساعدة في كشف أمور غامضة وإظهار الحقيقية
	زيادة التعاون	تحسين الأداء	ضبط الأمور والتعامل بشكل رسمي مما يضمن دقة العمل
	زيادة الرقابة على أداء الموظفين ومراعاة القوانين	تجنب الأخطاء وعدم تكرارها	زيادة الإبداع
الآثار السلبية	فقدان مصداقية البلدية	تعطيل عمل البلدية	خفض مصداقية البلدية أمام الجمهور
	التأخر في إنجاز المعاملات للمواطنين وانعكاس ذلك على رضا المواطنين	هبوط في مستوى الأداء وتأخر في التطور	عرقلة العمل وضعف الأداء
	إعطاء صورة غير لائقة عن الموظفين	تدني مستوى الدافعية في العمل	خلق جو من الصراع بين الموظفين وعدم الثقة
	شلل في أعمال البلدية	تشنت الأفكار وعدم القدرة على الاندماج في العمل وإضاعة الوقت	خلق فجوة في العلاقات بين الموظفين
	نشوء الحقد والضغينة بين الموظفين	عدم الرضا الوظيفي	يقلل من الراحة النفسية
	محاولة كل طرف الإيقاع بالطرف الآخر	فقدان روح الجماعة والانسجام بين الموظفين	

جدول 9.4-ج: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية			زيادة حرص الموظفين على إثبات جداتهم
			الاستفادة مستقبلاً من تجربة الصراع
			تعزيز دور كل شخص
			تعلم الموظفون من تجارب بعضهم
الآثار السلبية	تعطيل العمل	زيادة المنافسة الغير شريفة	زيادة المشاحنات بين الموظفين مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة الموظفين
	تتمي اللامبالاة	عدم الفاعلية	تعطيل العمل
	تشجيع التخريب والفئوية		يؤدي إلى توسيع دائرة العلاقات بين الموظفين مما يؤدي إلى الرغبة في الانتقام
	الإساءة إلى سمعة البلدية		هدر الوقت
			عدم العمل بروح الفريق الواحد
			عكس صورة سلبية عن البلدية

جدول 9.4-د: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية		شعور الموظف بوجود رقابة ومحاسبة	انتشار ظاهرة التعاون بين الإدارة والموظفين
		ضمان حقوق الموظفين	خلق جو من التسامح

تطوير أداء البلديات	تطوير قدرات الموظفين وتحسين الأداء		
	خلق جو من التنافس في الأداء		
التمرد والتعاس عن العمل	خلق شعور بالقلق لدى الموظف	انعكاسات سلبية على نفسية الموظف	الآثار السلبية
هدر الوقت وانحراف الجهد عن مهمته الأساسية وهو خدمة المواطنين	تأخر إنجاز المعاملات	انخفاض جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	
الإحباط وعدم الإخلاص في العمل	تعطيل العمل وتنفيذ المشاريع	انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية	
خلق خلافات بين الموظفين والإدارة	عدم الرضا الوظيفي	تقليل الرضا الوظيفي	
إعاقة العمل	حدوث فجوة بين الإدارة والموظفين	انتشار ظاهرة عدم الثقة بين الموظف والإدارة	
شعور الموظف بعدم وجود أمان وظيفي	هدم المؤسسات والمعنويات	فقدان الحافز على العمل	

جدول 9-4-هـ: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

بلديات ج	بلديات ب	بلديات أ	التصنيف
زيادة الرقابة			الآثار الإيجابية
الاستفادة من تجربة الصراع والية حلة			
زيادة التنافس الايجابي والتحفيز			
زيادة الالتزام بالأنظمة والقوانين			
نزع الثقة بين الموظفين والإدارة	عدم توفير الأجواء الايجابية للعمل	يؤثر على أداء الموظفين لأعمالهم	الآثار السلبية
عزوف الموظف عن العمل وتركه له	تؤدي إلى عدم الفاعلية في العمل	خلق أجواء غير ايجابية في العمل	
إحباط الموظف	عدم الإخلاص في العمل		

ضياح الجهد وهدر الوقت في حل النزاع	تؤدي إلى خلق حالة نفسية تنعكس سلبياً على أداء البلديات		
خلق جو من عدم الانسجام بين الإدارة والموظفين			

جدول 9.4-و: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

بلديات ج	بلديات ب	بلديات أ	التصنيف
تعليم الجمهور طرق حل الأزمات	زيادة الشفافية والمصارحة	تحسين الخدمات المقدمة للجمهور	الآثار الإيجابية
زيادة الشفافية في التعامل	تفعيل القانون وتحسين الأداء		
تحسين الخدمات المقدمة للجمهور	زيادة التعاون بين البلدية والجمهور		
زيادة الالتزام المواطنين بقرارات البلدية	تفهم المواطنين للقانون وواجبات وإجراءات حل الصراع في البلدية		
زيادة الإحباط وتعطيل المشاريع	إعاقة عمل البلدية	إعطاء صورة سيئة عن البلدية	الآثار السلبية
زيادة المشاعر السلبية تجاه البلدي	عزوف المواطنين عن التعامل مع البلدية	يحد من قدرة البلدية على أداء الخدمات	
عدم تسديد المستحقات والتحريض ضد البلدية	يؤدي إلى إقلاع المواطنون عن تسديد المستحقات	هدر حقوق المواطنين	
فقدان الثقة بين الجمهور و البلدية وزيادة الفجوة بينهم	زيادة النعرات العشائرية والقبلية	تعطيل الجهد وهدر الوقت	
مقاطعة الجمهور للبلدية مما يسبب تعطيلاً لأعمالها	إعاقة عمل البلدية	يحد من قدرة البلدية على أداء الخدمات	

جدول 9.4-ز: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية	تحصيل البلدية لحقوقها	زيادة التعاون مع البلدية	التعامل بدقة خوفاً من الصراع
			تطبيق القانون
			الاستفادة من التجربة
			زيادة التعاون مع البلدية
الآثار السلبية	الامتناع عن تسديد المستحقات	زيادة عدم الثقة بين البلدية والجمهور	نزع الثقة المتبادلة
	تعطيل الخدمات	تأخر أداء البلدية	زيادة الخلل في أداء البلدية
	عدم نجاعة الأداء		التخلف عن دفع المستحقات
	الامتناع عن تسديد المستحقات		عدم مشاركة الجمهور في تطوير البلدية
			نزع الثقة المتبادلة

جدول 9.4-ح: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلديات فيما بينها على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية		تحسين الخدمات المقدمة	التنافس في أداء الخدمات
		التنافس في الأداء	
الآثار السلبية	تؤثر في الصلاحيات كل بلدية في المناطق المتنازع عليها	تعطيل الخدمات في المناطق المتنازع عليها	النفور وعدم التواصل والتعاون
		عدم تطور البلدية	ظهور الفتنة بين سكان البلديات
		إنشاء شرخ في البلديات مما يعيق عملها	هدر الوقت وضياح الجهد
		يؤثر على المشاريع المشتركة	تعطيل الخدمات المشتركة
		انخفاض تبادل المعلومات والخبرات	النفور وعدم التواصل والتعاون

جدول 9.4-ط: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلديات فيما بينها على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية	زيادة التعاون		المنافسة على الخدمة الأفضل
			الاستفادة من التجربة
الآثار السلبية	انخفاض التعاون	زيادة التنافس غير الشريف	انخفاض مستوى الخدمات في المناطق المتنازع عليها
		تأخير انجاز المشاريع	زيادة التوتر ليشمل سكان البلديات المتنازعة
			انخفاض مستوى التعاون

يتبع

انخفاض مستوى الخدمات في المناطق المتنازع عليها			
زيادة التوتر ليشمل سكان البلديات المتنازعة			

جدول 9.4-ي: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي  
على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية	زيادة الرقابة على أداء البلديات	زيادة الرقابة على البلديات	زيادة تطبيق القوانين
	ضمان تطبيق القوانين والأنظمة	تطبيق القوانين والأنظمة	توضيح آلية وصلاحيات البلديات
		العمل على تحسين أداء البلديات	
		زيادة الشفافية في أداء البلديات	
		تحديد الصلاحيات والواجبات	
الآثار السلبية	عدم التزام البلديات بتعليمات وقوانين الحكم المحلي	عدم استجابة الحكم المحلي لطلبات البلديات وعدم التعاون مع البلديات	عدم الاستجابة لطلبات البلديات فيما يتعلق بالمشاريع
	يؤثر سلباً على أداء البلديات	توقف المشاريع المقدمة من الوزارة	إيجاد فجوة وزيادة عدم الثقة وحرمان البلديات من المشاريع
		العمل على تقييد حرية البلديات	

جدول 9.4-ك: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

بلديات ج	بلديات ب	بلديات أ	التصنيف
كشف مناطق الضعف والمحسوبية في أداء البلديات والعمل على تحسينها			الآثار الإيجابية
التخوف من المحسوبية وبالتالي تحسين الأداء			
الاستفادة من التجربة			
محاولة إثبات الذات من البلدية وبالتالي تقديم خدمات أفضل			
وضوح الأنظمة			
حدوث توتر في العلاقة بين البلدية والوزارة	تضعف سيطرة البلديات	تعطيل العمل وتجنب الدعم عن البلديات	الآثار السلبية
تؤدي إلى الركود في العلاقات	التحيز في تقديم الخدمات للموظفين		

جدول 9.4-ل: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين أعضاء البلدية على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية	العمل على تطوير أداء البلديات	زيادة الشفافية والوضوح وتعزيز الديمقراطية	محاولة تقديم جهود أكبر من خلال التنافس
		التوصل إلى قرارات صائبة	
		تنافس الأعضاء في تقديم أداء أفضل	
		تقديم خدمات أفضل	
		زيادة الشفافية والوضوح وتعزيز الديمقراطية	
الآثار السلبية	فقدان ثقة الموظفين بالأعضاء	التأخير في اتخاذ القرارات والتخبط في اتخاذها	تعطيل اتخاذ القرارات في المجلس البلدي
	عدم التزام الأعضاء بواجباتهم	انعكاسات سلبية على نظرة المواطنين للبلدية	خلق أجواء مشحونة مما يؤثر سلباً على الأداء
		يؤثر في ولاء الموظفين للبلدية	
		إبراز العشائرية	
		تؤدي إلى عزل الإدارة عن المواطنين و الموظفين مما ينعكس سلباً على الأداء	
		عمل تحزبات داخل البلدية وتشكيل أقطاب	
		يصب اهتمام الأعضاء على خلافاتهم ويتناسوا واجباتهم	

جدول 9.4-م: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين أعضاء البلدية على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات

التصنيف	بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج
الآثار الإيجابية	تعزيز من دور أعضاء البلدية في تطوير البلدية		تقديم خدمات أفضل للجمهور عن طريق اتخاذ قرارات أفضل
			وسيلة لمعرفة نقاط الاختلاف بين الأعضاء
			إظهار القدرات عند كل عضو
			الاستفادة من التجربة
			تقديم خدمات أفضل للجمهور عن طريق اتخاذ قرارات أفضل
الآثار السلبية		تتعرض سلبياً على أداء البلدية وموظفيها وتقليل الإنتاج وتدني أداء الخدمات	تتعرض هذه الخلافات سلبياً على الجمهور والموظفين
		تؤدي إلى تعطيل المشاريع في البلدية	عكس صورة سيئة عن الهيئة المحلية

يلاحظ من الجداول التي تناولت آثار إدارة الصراع على الأداء بمختلف أنواعه، أن أفراد العينة يرون أن هناك آثاراً إيجابية للصراع، وإن كان عدد الآثار السلبية التي أوردوها أكثر من الإيجابية، ولعل ذلك يطرح أهمية الحفاظ على قدر معتدل من الصراع لتحقيق نتائج أفضل على الأداء، وقد اختلفت آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف تصنيف الهيئة المحلية أو تبعاً لاختلاف نوع الصراع الدائر، ويلاحظ أن بلديات (أ) أوردت آثاراً سلبية للصراع أكثر بكثير مما أوردت من آثار إيجابية، ولعل هذه الكمية من المعلومات المحصلة من الاستمارات تظهر الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تخصص للآثار المتوقعة من الأنواع المختلفة للصراع على أداء البلديات.

**10.1.4 نظرة موظفو البلديات وأعضاءها حول وجود أنواع مختلفة من الصراع في البلديات، وهل وجود هذه الصراعات يعمل على تحسين أداء البلديات أم لا؟**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات الحسابية للفقرات التي تحمل الأرقام ( 24، 10، 9، 7، 6، 4، 3) في الجدول (9.4-أ) وهي موضحة في الجدول (10.4).

جدول 10.4: نظرة موظفي البلديات وأعضاءها حول وجود أنواع مختلفة من الصراع في البلديات، وهل وجود هذه الصراعات يعمل على تحسين أداء البلديات أم لا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	تؤدي الصراعات بين الموظفين وإدارة البلدية إلى نتائج أفضل في العمل	3.43	1.053
4	تؤدي الصراعات بين الموظفين إلى تحقيق أداء أفضل في العمل	3.30	1.049
6	تؤدي الصراعات بين أعضاء البلدية إلى اتخاذ قرارات ناجحة	3.25	1.107
7	يؤدي الصراع بين الزملاء إلى ظهور طرق أفضل للعمل	3.19	0.942
9	تؤدي الصراعات بين البلدية ووزارة الحكم المحلي إلى تقدم إيجابي في تقدم البلدية	3.17	0.938
10	تؤدي الصراعات بين البلدية والجمهور إلى تحسين الخدمات المقدمة لهم	3.17	0.995
24	تخلق الصراعات جوا من الإشاعات	2.57	1.118

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى أن المبحوثين ينظرون نظرة إيجابية إلى وجود أنواع معينة من الصراعات داخل البلدية، فقد أشارت النتائج إلى أن الصراعات بين الموظفين وإدارة البلدية تؤدي إلى نتيجة أفضل في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.43)، وهي نتيجة متوسطة وتقترب من العالية بمتوسط حسابي (3.5) فأكثر، في حين يرى المبحوثون أن الصراعات بين الموظفين تؤدي إلى تحقيق أداء أفضل بمتوسط حسابي (3.3)، وكذلك الصراعات بين أعضاء البلدية بمتوسط حسابي (3.25)، بالنسبة للصراع بين وزارة الحكم

المحلي والبلديات بمتوسط حسابي (3.17)، وكذلك الحال بالنسبة للصراع بين البلدية والجمهور المستفيدين بمتوسط حسابي (3.17)، وبالنظر إلى الفقرة رقم (24) في الجدول أعلاه والمتعلقة برأي عينة الدراسة حول إمكانية أن تخلق الصراعات جوا من الإشاعات جاء المتوسط الحسابي متوسطا واقرب إلى الضعيف وبمعدل (2.57)، مما يؤكد النتائج السابقة وهي أن عينة الدراسة تنظر نظرة ايجابية إلى وجود أنواع مختلفة من الصراعات في البلديات، ويرون أن وجودها يعمل على تحسين أداء البلديات للمهام الموكلة إليها.

#### 11.1.4 الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع

أشارت نتائج الدراسة أن الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول 11.4: النسبة المئوية لآراء عينة الدراسة حول الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع

الرقم	تصنيف البلدية	لجان داخلية	القضاء	وزارة الحكم المحلي	العشائر	قيم ناقصة
1	بلدية A الخليل	%42	%6	%30	%21	%3
2	بلديات B محافظة الخليل	%55	%9	%12	%21	%3
3	بلديات C محافظة الخليل	%54	%6	%8	%28	%4
4	بلديات A محافظة بيت لحم	%60	%10	%15	%15	%0
5	بلديات B محافظة بيت لحم	%69	%8	%0	%23	%0
6	بلديات C محافظة بيت لحم	%34	%12	%10	%40	%4
7	بلديات D محافظة بيت لحم	%75	%0	%25	%0	%0
	المجموع	%51	%9	%13	%28	%3

تشير المعطيات في الجدول (11.4) أن غالبية المبحوثين وبنسبة ( 51%) يرون أن الآلية الأفضل لحل الصراعات في البلديات تكمن في تشكيل لجان داخلية داخل البلديات وحصراً ضمن النطاق الداخلي، ولعل ذلك الطريقة الأفضل حيث أن إبقاء المشاكل داخل البلدية ومحاولة حلها داخلياً يعمل على تطويق المشكلة ويمكن بذلك البحث عن أسبابها بصورة هادئة بعيدة عن التحريض، ويمكن أيضاً من محاولة الوصول لحل الصراع وكذلك الاستفادة من خبرات الأعضاء في اللجان. ومن المعطيات في الجدول أيضاً يظهر أن العشائر تأتي في المرتبة الثانية بعد اللجان الداخلية، وهذا يعيدنا مرة أخرى إلى إرجاع ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني في جنوب الضفة الغربية والتي تنشط فيه العشائر والتقاليد والعرف والعادة، وتعمل فيه لجان العشائر على التدخل لمحاولة إصلاح الخلافات، ثم يأتي بعد ذلك دور وزارة الحكم المحلي حسب ما تراه عينة الدراسة وبنسبة (13%)، وهي نسبة منخفضة إلى حد ما، وكان من الأجر أن تحصل وزارة الحكم المحلي على نسبة أعلى، غير أنه وكما تم الإشارة إليه سابقاً فإن العلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي بحاجة إلى تصويب وبحاجة إلى مزيد من التوعية، يلاحظ من الجدول (11.4) أن رأي المبحوثين يزداد بالنسبة إلى دور العشائر كلما صغر حجم الهيئة المحلية ففي حين تبلغ في بلديات "C" في محافظة الخليل (28%) تصل إلى (21%) في بلديات "B" وتبقى (21%) في بلديات "A" بينما في بلديات محافظة بيت لحم فإنها تكون بنسبة (40%) في بلديات "C" وتصل إلى (23%) في بلديات "B" وتصل إلى (15%) في بلديات "A" بينما يزداد دور وزارة الحكم المحلي في محافظة الخليل بينما ترى عينة الدراسة أن (8%) من بلديات "C" في محافظة الخليل يرون أن لوزارة الحكم المحلي تأثير إيجابي وتشكل طرفاً أكثر فاعلية، ترتفع هذه النسبة إلى (12%) في بلديات "B" وتصل هذه النسبة إلى (32%) في بلديات "A".

#### 12.1.4 أكثر أشكال الصراعات ذات التأثير السلبي على أداء البلدية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أشكال الصراعات ذات التأثير السلبي على أداء البلديات هي كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول 12.4: النسب المئوية لآراء بلديات محافظة بيت لحم والخليل حول أشكال الصراعات سلبا على أداء البلديات

القيم الناقصة	الصراع بين أعضاء البلدية	الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي	الصراع بين البلديات فيما بينها	الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين	الصراع بين الموظفين والإدارة	الصراع بين الموظفين	تصنيف البلدية
%20	%35	%3	0	%13	%13	%16	بلديات A محافظة الخليل
%47.5	%28	%0	%0	%6	%8	%10.5	بلديات B محافظة الخليل
%30	%14	%0	%0	%20	%20	%16	بلديات C محافظة الخليل
%10	%45	%0	%0	%5	%20	%20	بلديات A بيت لحم
%23.5	%38	%0	%0	%15	%23.5	%0	بلديات B بيت لحم
%27	%27	%2	%0	%20	%12	%12	بلديات C بيت لحم
%25	%50	%0	%0	%0	%25	%0	بلديات D بيت لحم
%32	%28	%1	%0	%12	%14	%13	المجموع

تشير المعطيات في الجدول (12.4) أن بلديات محافظة الخليل ذات التصنيف A ترى أن الصراع بين أعضاء البلدية هو أكثر أشكال الصراعات سلماً على أداء البلديات وهذا الرأي ينطبق على جميع البلديات سواء في محافظة الخليل أو بيت لحم حيث بلغت النسبة المئوية لآراء المبحوثين حول صراع الأعضاء (28%) وهي أعلى نسبة. ولعل ذلك يحوي من المنطق ما يدعم وجهة النظر هذه، فصراع الأعضاء بين بعضهم البعض عادةً ما تصرف جهودهم إلى تلك الصراعات، وبالتالي تعطيل جلسات المجلس البلدي وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة، أضف إلى ذلك حالة الاستقطاب التي يحاول الأعضاء المتصارعون خلقها سواء داخل البلدية بصناعة تحزبات بين الموظفين وما ينتج عن ذلك تعدد الولاءات الفردية للأعضاء المتنازعين بدلاً من توجيه تلك الولاءات للمؤسسة، وكذلك ينعكس صراع البلديات بخلق حالة من الاستقطاب العشائري يتجاوز نقاط الصراع بخلق حالة من الاستقطاب بين الجمهور، وكذلك يحاول كل عضو الحد من قدرة الآخرين، وتعطيل مسيرة البلدية والتحريض عليها مما يجعلها غير قادرة على القيام بواجباتها، ثم يأتي بعد ذلك الصراع بين الأعضاء والموظفين ونسبة مئوية (14%) وهي قريبة من النسبة المئوية التي حازها الصراع بين الموظفين داخل البلدية، وهاتان النسبتان بالإضافة إلى صراع الأعضاء تظهران أن الانعكاس السيئ للصراع على أداء البلدية يأتي من الخلافات الناتجة والصراعات الدائرة داخل البلديات، إذ تبلغ نسبة الذين يعتقدون بأن الصراعات الداخلية سواء التي تدور بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة أو بين الأعضاء بنسبة (55%) وهي نسبة عالية ولها ما يبررها. أما بالنسبة للقيم الناقصة والتي بلغت نسبتها (32%) فلعل السبب في ذلك يعود إلى أن السؤال كان سؤالاً مفتوحاً ولم يكن اختياراً من متعدد مما دفع بهذه النسبة إلى عدم الإجابة عليه.

#### 13.1.4 الآليات المتبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم باختلاف نوع الصراع الذي يدور في البلدية

يشير الجدول (13.4) إلى أكثر ثلاث آليات متبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم طبقاً لنوع الصراع الذي يدور في البلديات وذلك بعد استخلاصها من الجداول السابقة والمتعلقة بالآليات المتبعة في إدارة الصراع بأنواعه.

جدول 13.4: أكثر الآليات المتبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم

نوع الصراع	الصراع بين الموظفين	الصراع بين الموظفين والإدارة	الصراع بين البلدية والجمهور	الصراع بين البلديات فيما بينها	الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي	الصراع بين أعضاء البلدية
الآليات المتبعة	أطراف من خارج البلدية	القضاء	القضاء	لجان عشائرية	مواجهة	اللجوء للقضاء
	لجنة تحقيق	جهات خارجية	الحكم المحلي	الخضوع	الزيارات المتبادلة	وزارة الحكم المحلي
	الإهمال	وزارة الحكم المحلي	اجتماعات مفتوحة	المحاكم	الخضوع	العشائر

بالنظر إلى جدول (13.4) يلاحظ أن هناك اختلاف في أولويات الآليات المتبعة في إدارة الصراع باختلاف نوع الصراع المراد إدارته، وان كانت الآليات المتبعة في إدارة الصراع تبدو متقاربة إلى حد كبير إلى أنها تختلف في الترتيب، فمعظم البلديات ومن خلال الجدول المذكور تشترك في اعتماد بعض الآليات وبترتيب مختلف، فمثلاً تشترك إدارة صراع الموظفين فيما بينهم مع صراع البلدية والجمهور ومع صراع الأعضاء في اللجوء كآلية تحتل المرتبة الأولى في سلم الآليات المتبعة، بينما يشترك الصراع بين البلدية والجمهور والصراع بين البلديات والصراع بين الأعضاء في اعتماد لجان عشائرية كآلية لإدارة الصراع، في حين يشترك الصراع بين الموظفين والإدارة والصراع بين البلدية والجمهور، والصراع بين الأعضاء في اعتماد وزارة الحكم المحلي كآلية متبعة في إدارة الصراع. ويرى الباحث أن أكثر الآليات منطقية وأكثرها انتشاراً وتعبيراً عما يدور في الواقع تلك النتائج التي تشير إلى الآليات المتبعة في حل الصراع بين الموظفين، وكذلك الآليات المتبعة في إدارة الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي.

#### 14.1.4 المتطلبات غير المتوفرة في البلديات للعمل على إدارة انجح للصراع الذي يدور فيها أو معها

تم تفرغ الاستبيانات والتي احتوت على سؤال مفتوح حول هذا الموضوع وكانت النتائج كما هو مبين تالياً حسب نسبة تكرارها في الاستبانات:

أولاً: آراء بلديات ( أ ) الخليل حول المتطلبات غير المتوفرة لإدارة أفضل للصراع:

- زيادة الإدراك العلمي لمفهوم الصراع وأهميته ونتائجه لدى أعضاء البلدية وموظفيها وللجمهور وزيادة الخبرة في حل المشاكل.
- إخراج البلديات من وضعها المتأزم وخاصة الجوانب المالية.
- وضع رؤية صحيحة وشاملة لدور مؤسسات المجتمع المدني، وزيادة مشاركة الجمهور.
- وضع برنامج للدورات المختلفة للأعضاء والموظفين.
- زيادة الرقابة والتوجيه على البلديات وخاصة في مجال إدارة الصراع.
- زيادة الشفافية في التعامل وزيادة القانون وتطبيقه.
- العمل بمهنية والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.
- وجود جهاز قضائي فعال، وجهاز تنفيذي لتطبيق القانون.
- وضع أسس واضحة يتم من خلالها حل الصراعات.
- زيادة الحزم في التعامل الإداري وخصوصاً مع الموظفين.
- الابتعاد عن الحزبية والعشائرية والتعامل بصورة موضوعية.

ثانياً: آراء بلديات بيت لحم ( أ ) حول المتطلبات غير المتوفرة لإدارة أفضل للصراع:

- تطبيق الأنظمة والقوانين الرادعة.
- عدم وجود قانون إداري واضح، وضرورة إيجاد هذا القانون.
- غياب الهياكل الإدارية والتنظيمية في البلديات.
- البحث عن أسباب الصراع ومحاولة حلها في مراحلها الأولى وعدم انتظار تفاقم الخلافات.
- تشكيل لجان قادرة على حل الصراعات على أساس تطوير عمل البلديات.
- تفعيل نقابات العمال داخل البلديات.
- اخذ موضوع الكفاءة بعين الاعتبار عند التعيين.
- زيادة وعي الموظفين حول مفهوم المواطنة المستند إلى أخذ الواجبات وإعطاء المستحقات.

### ثالثاً: آراء بلديات ( ب ) الخليل حول المتطلبات غير المتوفرة لإدارة أفضل للصراع:

- زيادة الشفافية في التعامل والحكم على الأمور.
- وجود قوة تنفيذية وغياب القانون.
- تشكيل لجان نقابية للمساعدة في حل الصراعات.
- إيجاد نهج إداري واضح وموحد في التعامل مع الصراعات.
- الابتعاد عن الحزبية التنظيمية في التعامل.
- تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
- تعديل قانون الانتخابات ليمنع من لا يحملون مؤهلات علمية من الوصول لعضوية البلديات.
- وجود هيكلية إدارية واضحة وتوصيف وظيفي.
- زيادة التعاون بين البلديات والموظفين والجمهور.
- وجود نصوص واضحة وملزمة من القانون فيما يتعلق بالقضايا اليومية وفيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور وما يخص الحقوق والواجبات للجميع.
- زيادة الاتصال بين الجميع في البلديات.
- إيجاد أقسام علاقات عامة في البلديات.
- تعلم احترام الرأي الآخر.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### رابعاً: آراء بلديات ( ب ) بيت لحم حول المتطلبات غير المتوفرة لإدارة أفضل للصراع:

- تحسين الأوضاع السياسية والاقتصادية.
- إيجاد قانون عادل وواضح.
- تصنيف موظفي البلديات.
- عقد الاجتماعات الدورية.
- زيادة الشفافية والحوار في التعامل لحل الخلاف قبل نشوئه.
- زيادة الثقة بين الأعضاء وبين الموظفين والجمهور.

### خامساً: آراء بلديات ( ج ) الخليل حول المتطلبات غير المتوفرة لإدارة أفضل للصراع:

- غياب الجانب الوقائي من الصراعات.
- عدم إغفال أسباب وأبعاد الصراع.

- عدم وجود رؤية واضحة حول طرق حل الصراع نتيجة عدم وجود دراسات حول الموضوع وتعميمها على البلديات.
- غياب القانون والنظام.
- وجود لوائح ودستور داخلي للبلديات يوضح الحقوق والعقوبات والواجبات.
- تنظيم دورات خاصة بالأعضاء والموظفين حول طرق إدارة الصراع.
- تشكيل لجان داخلية تتولى حل المشاكل.
- غياب الحزم والقوة والسلطة التنفيذية.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا الخلافية.
- تفعيل مشاركة الجمهور.
- تطوير أساليب العمل من خلال التخطيط وإيجاد هيكل تنظيمي وفتح قنوات الاتصال.
- الشفافية وعدم المحسوبية.
- اكتشاف الصراع في مراحله الأولى وعم انتظار تفاقمه.
- التنازل عن التعصب للرأي الخاص.
- غياب الوعي.
- توفير برامج تدريبية.

سادساً: آراء بلديات ( ج ) بيت لحم حول المتطلبات غير المتوفرة لإدارة أفضل للصراع:

- زيادة المعرفة بالقانون.
  - وضع قوانين وأنظمة لتسيير العلاقة بين الجميع.
  - عدم مشاركة الجمهور وزيادة تفاعلهم مع القضايا العامة.
  - غياب السلطة التنفيذية القوية.
  - تغليب لغة الحوار
  - فهم وإدراك كل شخص لوظيفته وفهمه لواجبه.
  - بحث المشاكل من جذورها.
  - توفير الإمكانيات المالية الكافية.
  - الاتصال الدائم.
  - حيادية المؤسسة والعاملين والابتعاد عن العشائر والأحزاب.
- يلاحظ من الآراء السابقة انه وعلى اختلاف تصنيفات البلديات فإنها تتفق على وجوب إيجاد بعض المستلزمات الكفيلة بتطوير القدرة على إدارة الصراع الذي يدور في البلديات أو مع البيئة المحيطة بطرق انجح ومنها أن هناك نقصاً واضحاً بالمعرفة حول الصراع واليات إدارته،

وحول القانون والنظام الذي يمكن أن ينظم العلاقة بين الفرقاء وحول قلة الخبرة والمعرفة لدى الأعضاء أو الموظفين ومن ثم فإن الظروف السياسية والاقتصادية الحالية وغياب القانون والسلطة التنفيذية يشكلان عاملاً آخر من العوامل التي لا تتوفر لضمان تطوير الآليات لحل الصراع.

ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها تم الإشارة إلى أن تعطيل الجهاز القضائي يعمل على تعطيل إحدى الآليات الضرورية لحل الصراع ويمكن اللجوء إليها لحل الصراع، لذا فإن إعادة الهيبة للجهاز القضائي والجهاز التنفيذي من الضروري بمكان للعمل على تطوير قدرة البلديات، كما أن العمل على إعداد دورات تدريبية للأعضاء المنتخبين حديثاً والذين تنقصهم الخبرة حول الآليات الممكن إتباعها في معالجة حالات الصراع من الأولويات التي يجب أن توضع على جدول أعمال الوزارة.

## 2.4 اختبار الفرضيات

**1.2.4 الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية (البلدية).

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية وذلك كما هو موضح في الجدول (14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3	0.324	0.108	0.668	0.573
داخل المجموعات	240	38.804	0.162		
المجموع	243	39.128	-		

يتضح من الجدول (14.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وعلى اختلاف تصنيف هذه البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (15.4).

جدول 15.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير تصنيف البلدية

تصنيف الهيئة المحلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بلدية أ	51	2.90	0.38
بلدية ب	98	2.96	0.37
بلدية ج	91	2.88	0.45
بلدية د	4	2.93	0.15

**2.2.4 الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة وذلك كما هو موضح في الجدول (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير المحافظة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.014	6.116	0.964	0.964	1	بين المجموعات
		0.158	38.163	242	داخل المجموعات
		-	39.128	243	المجموع

يتضح من الجدول (16.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة التي تنتمي إليها البلديات، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة ولصالح بلديات محافظة الخليل، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (17.4).

جدول 17.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير المحافظة

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخليل	165	2.96	0.35
بيت لحم	79	2.83	0.48

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (القرعان، 1996) والتي أشارت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير موقع أفراد العينة.

**3.2.4 الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي وذلك كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.397	0.992	0.160	0.479	3	بين المجموعات
		0.161	38.649	240	داخل المجموعات
		-	39.128	243	المجموع

يتضح من الجدول (18.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وبفوارق بسيطة، ومرتبة كما يظهر الجدول (19.4).

جدول 19.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي

عدد موظفي المجلس البلدي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 20 موظف	49	2.94	0.32
21 - 30 موظف	68	2.90	0.46
31 - 40 موظف	41	2.83	0.45
أكثر من 41 موظف	86	2.96	0.36

**4.2.4 الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الوظيفة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الوظيفة وذلك كما هو موضح في الجدول (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.832	0.291	0.047	0.142	3	بين المجموعات
		0.162	38.986	240	داخل المجموعات
		–	39.128	243	المجموع

يتضح من الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الوظيفة التي يشغلها المبحوث في المجلس البلدي، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة كما يتضح من الجدول (21.4).

جدول 21.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة
0.23	2.95	17	رئيس مجلس
0.41	2.87	37	عضو مجلس
0.48	2.90	62	رئيس قسم
0.38	2.93	128	موظف

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة التي أجراها (القرعان، 1996) والتي أشارت إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المسمى، وتختلف أيضاً مع الدراسة التي أجراها (وشاحي، 2002) والتي أشارت إلى وجود فروقات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**5.2.4 الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس وذلك كما هو موضح في الجدول (22.4).

جدول 22.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.858	0.032	0.005	0.005	1	بين المجموعات
		0.162	39.123	242	داخل المجموعات
		–	39.128	243	المجموع

يتضح من الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وعلى اختلاف جنس المبحوثين، وذلك كما يظهر في الجدول (23.4).

جدول 23.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.40	2.92	194	ذكر
0.40	2.90	50	أنثى

تختلف هذه الدراسة مع دراسة (الخضور، 1996) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتختلف أيضاً مع الدراسة التي أجراها (وشاحي، 2002) حول إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، حيث أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (قطن، 2001) حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس.

**6.2.4 الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الفئة العمرية.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الفئة العمرية وذلك كما هو موضح في الجدول (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الفئة العمرية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.322	0.313	0.052	0.182	3	بين المجموعات
		0.161	38.946	240	داخل المجموعات
		–	39.128	243	المجموع

يتضح من الجدول (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الفئة العمرية، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وبفوارق بسيطة، ومرتبطة كما يظهر الجدول (25.4).

جدول 25.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الفئة العمرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية
0.43	2.92	40	من 20 - 30 عام
0.62	2.92	87	31 - 40 عام
0.43	2.99	91	41 - 50 عام
0.52	2.97	26	أكثر من 51 عام

وتختلف هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها عاطف القرعان حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل المدراء في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن عام (1996) والتي أشارت إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عمر أفراد العينة.

كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع الدراسة التي أجراها (البواب، 1986) والتي توصلت إلى وجود أثر لعمر المديرين على الأساليب المتبعة لإدارة الصراع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها (الحنيطي، 1993) والتي توصلت إلى عدم فروقات ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع والعمر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبابنة، 1995) حول أساليب إدارة الصراع وهي دراسة مقارنة بين مديري القطاع العام والخاص في الأردن في محافظة إربد والتي أشارت بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير العمر على أساليب إدارة الصراع.

7.2.4 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات العمل

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات العمل وذلك كما هو موضح في الجدول (26.4).

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات العمل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.768	0.380	0.062	0.185	3	بين المجموعات
		0.162	38.943	240	داخل المجموعات
		–	39.128	243	المجموع

يتضح من الجدول (26.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في البلدية، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وعلى اختلاف عدد سنوات العمل في البلدية، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (27.4).

جدول 27.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنتين	63	2.92	0.40
2 - 5 سنوات	38	2.86	0.51
6 - 10 سنوات	111	2.94	0.35
10 سنوات فمل فوق	32	2.90	0.42

هذه النتيجة تختلف ودراسة (القرعان، 1996) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لخبرة أفراد العينة، وتختلف أيضاً مع الدراسة التي قام بها (سالم، 1988) والتي توصلت إلى أن أساليب إدارة الصراع تختلف باختلاف الخبرة للموظفين.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها (الخضور، 1996) حول أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (مروان وشاحي، 2002) والتي أشارت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على تعزى لمتغير الخبرة.

وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (قطن، 2001) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير خبرة الأفراد، إذ أشارت دراسة طفول بنت سهيل إلى أن هناك فروقات في بعض الأساليب تعزى لمتغير الخبرة بينما لا توجد فروقات تعزى لمتغير الخبرة في أساليب أخرى.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبابنة، 1995) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة الأفراد. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (رمضان، 2001) حول أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي من وجهة نظر السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المتبعة في إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة.

**8.2.4 الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات عمل رؤساء البلديات

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات عمل رؤساء البلديات وذلك كما هو موضح في الجدول (28.4).

جدول 28.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل رؤساء البلديات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.559	0.605	0.029	0.058	2	بين المجموعات
		0.048	0.720	15	داخل المجموعات
		-	0.778	17	المجموع

يتضح من الجدول (28.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات عمل رؤساء البلديات، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وعلى اختلاف عدد سنوات العمل في البلدية، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (29.4).

جدول 29.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل رؤساء البلديات

عدد سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنتين	14	2.90	0.21
2 - 5 سنوات	0	2.72	0.27
6 - 10 سنوات	2	2.87	0.21
10 سنوات فمل فوق	2	2.88	0.21

بالرغم من النتيجة الموضحة في الجدول ( 28.4 ) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة لدى رؤساء البلديات، إلا أنه يلاحظ من خلال المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق والبيانات أن لمتغير الخبرة أثر في طرق إدارة الصراع، فكلما زادت الخبرة كلما كانت الطرق المتبعة أكثر عقلانية وأكثر فاعلية في إدارة الصراع نظراً لتراكم الخبرات، ومن خلال الإطلاع على الشكاوى المقدمة لمديريات الحكم المحلي في الخليل وبيت لحم ضد البلديات، فإنه يلاحظ أن نسبتها قد زادت بعد الانتخابات البلدية الأخيرة، وخاصةً بين إدارة البلدية والموظفين، وبينها وبين جمهور المستفيدين، وبين أعضاء البلدية فيما بينهم، ولعل السبب يكمن في الوقت الذي يحتاجه رؤساء البلديات للتكيف والقدرة على التعامل مع المشاكل اليومية التي يواجهونها أثناء إدارتهم للبلديات.

9.2.4 الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات عمل أعضاء البلديات

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات عمل أعضاء البلديات وذلك كما هو موضح في الجدول (30.4).

جدول 30.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل أعضاء البلديات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.997	0.003	0.001	0.001	2	بين المجموعات
		0.202	6.882	34	داخل المجموعات
		-	6.883	36	المجموع

يتضح من الجدول (30.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات عمل أعضاء البلديات، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وعلى اختلاف عدد سنوات العمل في البلدية، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (31.4).

جدول 31.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل أعضاء البلديات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات العمل
0.47	2.81	31	أقل من سنتين
0.29	2.82	0	2 – 5 سنوات
0.00	2.84	5	6 – 10 سنوات
0.44	2.81	1	10 سنوات فقل فوق

**10.2.4** الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العملي

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما هو موضح في الجدول (32.4).

جدول 32.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.782	0.437	0.071	0.284	3	بين المجموعات
		0.163	38.844	239	داخل المجموعات
		–	39.128	243	المجموع

يتضح من الجدول (32.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع متوسطة وعلى اختلاف المؤهلات العلمية، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (33.4).

جدول 33.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فما دون	42	2.94	0.29
دبلوم	75	2.88	0.42
بكالوريوس	115	2.93	0.43
ماجستير	14	3.00	0.41
دكتوراه	1	3.01	0.39

تختلف نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي قام بها (القرعان، 1993) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي لأفراد العينة، وتختلف هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (البواب، 1986) والتي توصلت إلى وجود أثر للمؤهل العلمي للموظفين على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الخضور، 1996) والتي أشارت إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تختلف هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (وشاحي، 2002) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (قطن، 2001) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبابنة، 1995) والتي أشارت إلى عدم وجود فروقات في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

11.2.4 الفرضية الحادية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية.

للتحقق من صحة الفرضية الحادية عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية وذلك كما هو موضح في الجدول (34.4).

جدول 34.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير تصنيف الهيئة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.086	2.223	0.426	1.278	3	بين المجموعات
		0.192	44.847	234	داخل المجموعات
		-	46.125	237	المجموع

يتضح من الجدول (34.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء متوسطة وعلى اختلاف تصنيف الهيئات المحلية، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (35.4).

جدول 35.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تصنيف البلدية
0.42	2.86	51	بلدية أ
0.47	3.06	96	بلدية ب
0.40	2.99	187	بلدية ج
0.41	3.01	4	بلدية د

12.2.4 الفرضية الثانية عشر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير المحافظة.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المحافظة وذلك كما هو موضح في الجدول (36.4).

جدول 36.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المحافظة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.680	0.170	0.033	0.033	1	بين المجموعات
		0.195	46.092	236	داخل المجموعات
		-	46.125	237	المجموع

يتضح من الجدول (36.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير المحافظة، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء متوسطة وعلى اختلاف المحافظة التي تنتمي لها البلدية، وذلك كما يظهر في الجدول (37.4).

جدول 37.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المحافظة

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخليل	163	3.00	0.39
بيت لحم	75	3.00	0.54

13.2.4 الفرضية الثالثة عشر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي وذلك كما هو موضح في الجدول (38.4).

جدول 38.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3	1.137	0.379	1.971	0.119
داخل المجموعات	234	44.988	0.192		
المجموع	237	46.125	-		

يتضح من الجدول (38.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء متوسطة وعلى اختلاف عدد الموظفين، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (39.4).

جدول 39.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي

عدد موظفي المجلس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 20 موظف	48	2.88	0.40
21 – 30 موظف	66	3.02	0.40
31 – 40 موظف	39	2.93	0.54
أكثر من 40 موظف	85	3.06	0.43

14.2.4 الفرضية الرابعة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الوظيفة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الوظيفة وذلك كما هو موضح في الجدول (40.4).

جدول 40.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.249	1.383	0.268	0.803	3	بين المجموعات
		0.194	45.322	234	داخل المجموعات
		-	46.125	237	المجموع

يلاحظ من الجدول (40.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الوظيفة، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء متوسطة وعلى اختلاف وظيفة الباحثين، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (37.4).

جدول 41.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة
0.30	3.12	18	رئيس مجلس
0.42	3.04	36	عضو مجلس
0.51	2.92	60	رئيس قسم
0.42	2.98	124	موظف

15.2.4 الفرضية الخامسة عشر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس وذلك كما هو موضح في الجدول (42.4).

جدول 42.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.981	0.001	0.000	0.000	1	بين المجموعات
		0.195	46.125	242	داخل المجموعات
		-	46.125	243	المجموع

يتضح من الجدول (42.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء متوسطة ومع اختلاف جنس المبحوثين، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (43.4).

جدول 43.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.44	2.99	194	ذكر
0.45	2.99	50	أنثى

16.2.4 الفرضية السادسة عشر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر وذلك كما هو موضح في الجدول (44.4).

جدول 44.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.842	0.352	0.115	0.000	3	بين المجموعات
		1.162	45.131	234	داخل المجموعات
		-	45.131	237	المجموع

يتضح من الجدول (44.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير العمر، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء متوسطة ومع اختلاف أعمار المبحوثين، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (45.4).

جدول 45.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية
0.45	2.55	40	20 – 30 عام
0.44	2.56	87	31 – 40 عام
0.46	2.53	91	41 – 50 عام
0.42	2.80	26	51 عام فأكثر

17.2.4 الفرضية السابعة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الخبرة وذلك كما هو موضح في الجدول (46.4).

جدول 46.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.229	1.451	0.281	0.843	3	بين المجموعات
		0.194	45.283	234	داخل المجموعات
		-	46.125	237	المجموع

يتضح من الجدول (46.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير الخبرة، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء متوسطة ومع اختلاف خبرة الباحثين، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (47.4).

جدول 47.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنتين	61	3.08	0.39
2 - 5 سنوات	37	2.99	0.57
6 - 10 سنوات	110	2.97	0.43
أكثر من 10 سنوات	30	2.90	0.39

**18.2.4 الفرضية الثامنة عشر:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما هو موضح في الجدول (48.4).

جدول 48.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	4	0.723	0.181	0.927	0.449
داخل المجموعات	233	45.403	0.195		
المجموع	237	46.125	-		

يتضح من الجدول (48.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء وعلى مختلف مؤهلاتهم متوسطة، وذلك كما تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (49.4).

جدول 49.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية فما دون	42	3.05	0.44
دبلوم	72	3.00	0.40
بكالوريوس	109	2.95	0.47
ماجستير	14	3.07	0.40
دكتوراه	1	3.44	0.42

19.2.4 الفرضية التاسعة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير نوع الصراع الذي يدور في البلديات.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة عشر استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها البلديات في محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير نوع الصراع الذي يدور في البلديات وذلك كما هو موضح في الجدول (50.4).

جدول 50.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير نوع الصراع الذي يدور في البلديات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.028	2.553	0.481	2.405	5	بين المجموعات
		0.188	43.720	232	داخل المجموعات
		–	46.125	237	المجموع

يتضح من الجدول (50.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك البلديات تعزى لمتغير نوع الصراع الذي يدور في البلديات، وقد كانت الفروق لصالح الصراع بين البلديات فيما بينها، وبمتوسط حسابي (3.15)، ويظهر الجدول (51.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأشكال الصراعات التي تدور في البلديات.

جدول 51.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى نوع الصراع الذي يدور في البلديات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.46	2.92	32	الصراع بين الموظفين
0.53	2.93	52	الصراع بين الموظفين والإدارة
0.39	3.06	129	الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين
0.36	3.15	6	الصراع بين البلديات فيما بينها
0.60	2.58	5	الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي
0.26	2.82	14	الصراع بين الأعضاء

يلاحظ من الجدول (51.4) أن عينة الدراسة ترى أن الآلية المتبعة في إدارة صراع البلديات هي الأكثر تأثيراً على أداء البلديات وبمتوسط حسابي (3.15)، ثم يليها الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين وبمتوسط حسابي (3.06) ثم يليها الصراع بين الموظفين والإدارة و بمتوسط حسابي (2.93)، ثم الصراع بين الموظفين و بمتوسط حسابي (2.92).

يرى الباحث أن تأثير إدارة الصراع بين البلديات ليس هو الأكثر تأثيراً على أداء البلديات، وذلك لأن هذا النوع من الصراع نادر الحدوث في المقام الأول، وكذلك فإن إدارته لا تكون ملحة ويمكن أن تأخذ وقتاً طويلاً وليس لها انعكاسات يومية على البلدية، ومن ثم على أداءها، أما بالنسبة للصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين - وهو الأكثر حدوثاً - فإن له التأثير الأكبر في الواقع على أداء البلديات، وكذلك بالنسبة للصراع بين الموظفين والإدارة أو حتى بين الموظفين أنفسهم.

### 3.4 ملخص النتائج

يتناول هذا الجزء ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الأسئلة التي تم صياغتها والإجابة عليها، ومن ثم تقديم التوصيات النهائية بناءً على هذه النتائج.

1 - هناك أنواع مختلفة من الصراعات التي تدور في بلديات محافظتي الخليل - وبيت لحم إذ

أظهرت النتائج أن أكثر أشكال الصراعات حدوثاً هي:

- الصراعات بين البلديات وجمهور المستفيدين وبنسبة 54.5%.
- الصراعات بين الموظفين وإدارة البلدية وبنسبة 21.7%.
- الصراع بين الموظفين فيما بينهم وبنسبة 13.1%.
- الصراع بين الأعضاء فيما بينهم وبنسبة 5.2%.
- الصراع بين البلديات فيما بينها وبنسبة 2.1%.
- الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي وبنسبة 2%.

2 - أظهرت النتائج أن هناك العديد من الأسباب التي تقف وراء هذه الصراعات كان من أهمها:

- عدم وجود قانون واضح ونظام موحد معمول به.
- المطالبة بخدمات أفضل تؤدي إلى حدوث أنواع معينة من الصراعات.
- الأوضاع الاقتصادية للمواطنين والبلديات.
- عدم التزام البلديات بالقانون وانتشار المحسوبية.
- المطالبة بتحسين أوضاع الموظفين
- عدم وجود قوانين وأنظمة واضحة.
- عدم وجود إستراتيجية للنهوض بعمل البلدي.
- التداخل في الوصف الوظيفي.
- التنافس في الصلاحيات بين الموظفين.
- قلة الوعي لدى جمهور المستفيدين بعمل البلديات.
- البلديات لم تأخذ دورها المطلوب منها.
- عدم قانونية بعض القرارات التي يتخذها المجلس البلدي.
- عدم وجود استراتيجيات عمل واضحة في البلدية (التخطيط الاستراتيجي).
- عدم وجود قوى تنفيذية وتعطيل المحاكم.

3 - اختلفت الآليات المتبعة في إدارة الأشكال المختلفة من الصراعات التي تدور في البلديات أو معها، وكانت الآليات المتبعة حسب النتائج كما يوضح الجدول (1.5).

جدول 1.5: أكثر الآليات المتبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم

نوع الصراع	الصراع بين الموظفين	الصراع بين الموظفين والإدارة	الصراع بين البلدية والجمهور	الصراع بين البلديات فيما بينها	الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي	الصراع بين أعضاء البلدية
الآليات المتبعة	أطراف من خارج البلدية	القضاء	القضاء	لجان عشائرية	مواجهة	اللجوء للقضاء
	لجنة تحقيق	جهات خارجية	الحكم المحلي	الخضوع	الزيارات المتبادلة	وزارة الحكم المحلي
	الإهمال	وزارة الحكم المحلي	اجتماعات مفتوحة	المحاكم	الخضوع	العشائر

4 - أظهرت النتائج أن هناك تأثير سلبياً في طرق إدارة الصراع على أداء البلديات حيث ظهر أن طرق إدارة الصراع المتبعة في البلديات تعمل على زيادة حالات التغيب عن العمل وترك الموظفين لوظائفهم وتكريس وقت كبير في حل الصراعات والى ظهور الصراعات من جديد حتى بعد حلها، بينما أظهرت النتائج أيضاً أن هناك نسبة متوسطة وتقترب من العلية ممن يرون أن وجود أنواع معينة من الصراع وخاصة بين الموظفين وإدارة البلدية والموظفين فيما بينهم، والصراعات بين الأعضاء إلى أداء أفضل في العمل، ويرون في وجودها عاملاً لتحسين أداء هذه البلديات والقيام بالمهام الموكلة إليها.

5 - أشارت معطيات الدراسة أن غالبية آراء العينة ترى أن الآلية الأفضل لحل الصراعات في البلديات تكمن في تشكيل لجان داخلية داخل البلديات وحصر هذه الصراعات ضمن النطاق الداخلي، وتأتي في المركز الثاني الطرق العشائرية، وهذا يتفق مع كون أن منطقة جنوب الوطن تنشط فيها اللجان العشائرية بشكل أكبر من غيرها في باقي مناطق الوطن.

6 -أما عن أكثر أشكال الصراعات ذات التأثير السلبي على أداء البلديات فقد أشارت المعطيات أن الصراع بين أعضاء البلديات فيما بينهم تحتل المركز الأول وبنسبة (28%) من آراء عينة الدراسة، وفي المركز الثاني الصراع بين الموظفين و إدارة البلديات وبنسبة (14%)، ويليهما الصراع بين الموظفين داخل البلدية ( 13%)، ويليهما الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين (13%).

- 7 -أظهرت النتائج أن هناك العديد من المتطلبات غير المتوفرة في البلديات للعمل على إدارة انجح للصراع الذي يدور معها أو داخلها، ومن أهم هذه المتطلبات:
- زيادة الإدراك العلمي لمفهوم الصراع وأهميته ونتائجه لدى أعضاء البلدية وموظفيها وللجمهور وزيادة الخبرة في حل المشاكل.
  - إخراج البلديات من وضعها المتأزم وخاصة الجوانب المالية.
  - وضع رؤية صحيحة وشاملة لدور وفاعلية مؤسسات المجتمع المدني وزيادة مشاركة الجمهور.
  - وضع برنامج للدورات المختلفة للأعضاء والموظفين.
  - زيادة الرقابة والتوجيه على البلديات وخاصة في مجال إدارة الصراع.
  - زيادة الشفافية في التعامل وزيادة القانون وتطبيقه.
  - العمل بمهنية والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.
  - وجود جهاز قضائي فعال وجهاز تنفيذي لتطبيق القانون.
  - وضع أسس واضحة يتم من خلالها حل الصراعات.
  - غياب الهياكل الإدارية والتنظيمية في البلديات.
  - الابتعاد عن الحزبية التنظيمية في التعامل.

8 -أشارت النتائج إلى أن رضا المبحوثين عن الطرق المستخدمة في حل الصراع بين الموظفين متوسطة واقرب إلى الضعيفة وبمتوسط حسابي (2.6) أما عن الطرق المتبعة في حل الصراع بين الموظفين والإدارة فأشارت النتائج إلى عدم رضا عينة الدراسة عن تلك الطرق إذ جاء المتوسط الحسابي ( 2.19)، أما عن الطرق ألتبعه في إدارة الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين فقد كان رضا متوسط إذ جاء المتوسط الحسابي ( 2.75)، وأما عن الآلية المتبعة في حل الصراع بين البلديات فقد جاءت درجة الرضا عنها متوسطة ومتوسط حسابي ( 2.71)، أما عن الطرق المتبعة في حل الصراع بين البلدية

وزارة الحكم المحلي فقد كانت النتيجة متوسطة أيضا، وكذلك الأمر بالنسبة للطرق المتبعة في حل الصراع بين أعضاء البلدية.

9- أشارت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات التالية:

- تصنيف البلدية
- عدد الموظفين
- المسمى الوظيفي
- الجنس
- الفئة العمرية
- عدد سنوات العمل في البلدية
- المؤهل العلمي

فيما وجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المحافظة ولصالح بلديات محافظة الخليل.

10- أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق إحصائية في تأثير طرق إدارة الصراع التي تستخدمها بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في أداء تلك المتغيرات تعزى لمتغير:

- تصنيف البلدية
- المحافظة
- عدد الموظفين
- المسمى الوظيفي
- الجنس
- الفئة العمرية
- عدد سنوات العمل في البلدية ( الخبرة )
- المؤهل العلمي

فيما وجد أن هناك فروق إحصائية في تأثير الطرق المتبعة في إدارة الصراع تعزى لمتغير نوع الصراع الذي يدور في البلدية ولصالح الصراع الذي يدور بين البلديات فيما بينها، والصراع بين البلديات وجمهور المستفيدين

#### 1.5 التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فإنه وفي سبيل إدارة أنجح للصراع ولتحديد أو التخفيف من آثاره السلبية على أداء البلديات فقد رصد الباحث الاقتراحات التالية والتي تم تصنيفها حسب الجهة التي يمكن أن تتحمل مهمة تنفيذها جزئياً أو كلياً وهذه المقترحات هي:

#### أولاً: مقترحات فيما يخص الصراع بين الموظفين

- تشكيل لجنة خاصة من الموظفين لبحث المشاكل التي تحدث بين الموظفين، أسبابها وطرق حلها وإدارتها بدلاً من الاعتماد على لجان خارجية لحل الصراع.
- تغليب لغة الحوار بين الموظفين لدى حدوث أي صراع بينهم.
- بحث الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث صراع قبل حدوثه وعدم الاكتفاء ببحث نتائجه.
- القيام بأنشطة غير وظيفية، كالتواصل الاجتماعي، القيام برحلات مشتركة، التواصل في المناسبات الاجتماعية، إذ من شأن ذلك العمل على الحد من نشوب الصراعات، والتخفيف من حدتها إذا وقعت.
- العمل بروح الفريق الواحد وخاصة بين الأقسام المختلفة، وعدم تجاوز الصلاحيات.

- تشجيع الموظفين على اعتماد مبدأ التفاوض لإدارة الصراع بين بعضهم، وكذلك إمكانية التنازل والتي أظهرت النتائج أن اللجوء إليها يحتل مرتبة متدنية لدى الموظفين.

#### ثانياً: مقترحات فيما يتعلق بالموظفين في تعاملهم مع الإدارة:

- العمل على تنمية الثقة لدى الموظفين بإدارة البلديات والعكس صحيح.
- تنمية وازع الانتماء لدى الموظفين تجاه البلدية التي يعملون بها.
- تشكيل لجنة خاصة من الموظفين للتعامل مع مشاكلهم مع الإدارة، وخاصة في البلديات التي ليس بها نقابة عاملين.
- زيادة المصارحة والشفافية في تعامل الموظفين مع الإدارة.

#### ثالثاً: مقترحات لإدارة البلدية في تعاملها مع الموظفين:

- إيجاد نظام شامل يكفل العدالة في التعامل مع الموظفين.
- وجود تفهم لدى الإدارة لطبيعة المهام والواجبات الملقاة على عاتق الموظفين.
- تنمية الثقة لدى الإدارة في أداء الموظفين.
- تفعيل اللجان المحلية المشكلة من أعضاء البلديات، وخاصة لجان الإدارة في البلديات.
- العمل على إيجاد كادر وظيفي موحد للموظفين.
- التعامل بصورة موضوعية مع الموظفين بعيداً عن الحسابات العائلية أو التنظيمية.
- اعتماد سياسة الباب المفتوح مع الموظفين لمناقشة قضاياهم وبحث مشاكلهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بوظائفهم وحقوقهم، واجباتهم وصلاحياتهم.
- تشكيل لجنة خاصة من إدارة البلدية تعنى بحل الصراعات مع الموظفين.
- ترتيب أنشطة بعيدة عن الواجب الوظيفي، كإقامة الرحلات باشتراك الإدارة إذ من شأن ذلك زيادة الثقة وكسر الحواجز وزيادة الصراحة والمكاشفة بين الطرفين.
- اعتماد آلية واضحة ولوائح داخلية لحل الصراعات بخطوات واضحة مستندة إلى القانون والى نظام موظفي الهيئات المحلية.
- عدم إهمال حل الصراع مع الموظفين، والعمل على حله في مراحل الأولى.
- اعتماد مبدأ الثواب والعقاب في التعامل مع الموظفين.

#### رابعاً: مقترحات لإدارة البلدية في تعاملها مع جمهور المستفيدين:

- القيام بدورات أو ورش عمل لتفعيل معنى المواطنة المستند إلى إعطاء الحقوق واخذ الواجبات.
- عمل لقاءات مفتوحة مع الجمهور لمناقشة كافة القضايا الخلافية.
- العمل على تفعيل المشاركة المحلية في اخذ القرارات وتحديد الأولويات.
- تفهم حاجات الجمهور، وتفهم أوضاعهم الصعب بما لا يتعارض مع المصلحة العليا للبلدية.
- البحث عن أسباب الصراع ومحاولة القضاء عليه قبل استفحاله.
- محاولة حل الصراع في مراحله الأولى وعدم التعامل مع النتائج فقط.
- إدارة الصراع مع الجمهور بأسلوب (رابح - رابح).
- تشجيع التفاوض لإدارة الصراعات بين البلدية والجمهور في محاولة للوصول لحل وسط.
- مراعاة القوانين والأنظمة في التعامل.
- التعامل مع الجمهور بعيداً عن الحسابات العائلية أو التنظيمية.

#### خامساً: مقترحات للجمهور في تعاملهم مع البلديات من أجل إدارة انجح للصراع:

- زيادة الثقة في البلديات وخاصة أن معظم إداراتها جاءت بالانتخاب.
- تبني مفهوم المواطنة الذي يقوم على اخذ الحقوق وإعطاء الواجبات.
- تفهم المواطن للدور الذي تلعبه البلديات ولرسالتها وواجبها في تحصيل المستحقات من الجمهور حتى تتمكن من القيام بالخدمات لهم.
- العمل على حسن اختيار أعضاء البلديات بعيداً عن الحزبية والعائلية والعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الجمهور والبلديات.

## سادساً: مقترحات لتعامل البلديات فيما بينها لإدارة انجح للصراع:

- العمل على وجود اتفاقات بين البلديات لحل أزماتها بشكل يتيح عدم تفاقمها.
- عدم تصدير الأزمات بين البلديات للجمهور لما لذلك من أخطار.
- عمل اجتماعات دورية بين البلديات لبحث القضايا الخلافية.
- الاتفاق على حدود كل بلدية ضمن مخططات هيكلية واضحة ومعتمدة للحد من ظهور الصراعات الناتجة عن الاختلاف في الحدود.
- تفعيل القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين البلديات.
- تشجيع اللجوء للتفاوض لإدارة الصراع بين البلديات.
- زيادة المصارحة والشفافية بين البلديات.
- إعطاء دور أكثر لوزارة الحكم المحلي في حل الصراعات.

## سابعاً: مقترحات للبلديات في تعاملها مع وزارة الحكم المحلي لإدارة انجح للصراع

- القيام بزيارات دورية لمديريات الحكم المحلي أو الوزارة.
- التعامل مع الوزارة من منطلق بناء علاقة تكاملية مبنية على التعاون والابتعاد عن الندية في التعامل.
- محاولة اخذ دور اكبر في صياغة القوانين والأنظمة الخاصة بالهيئات المحلية والتي تقوم وزارة الحكم المحلي بإعدادها.
- تشكيل لجنة مشتركة من البلديات والوزارة لبحث أوجه الخلاف بين الوزارة والبلديات.
- زيادة المصارحة والشفافية في التعامل مع الوزارة.
- القبول بالصلاحيات المسندة للوزارة كما جاء في قانون الهيئات المحلية إلى حين تعديل مواد القانون التي ترى فيها البلديات إجحافاً بصلاحياتها.

## ثامناً: مقترحات لوزارة الحكم المحلي في تعاملها مع البلديات:

- العمل على وضع كادر موحد لجميع موظفي الهيئات المحلية وباختلاف تصنيفاتها.
- التعامل بإنصاف مع جميع البلديات وخاصة في مجال توزيع المشاريع بصورة عادلة.
- اعتماد آلية مركزية القرار لامركزية التنفيذ.
- بناء جسور الثقة بين البلديات والوزارة.

- خلق علاقة قائمة على مبدأ التعاون والتكامل.
- إعطاء صبغة توجيهية لجولات الوزارة على البلديات أكثر منها رقابية أو تفتيشية.
- إشراك البلديات في صياغة القوانين والأنظمة بصفتها الجهة الأكثر تعاملًا مع تلك القوانين.
- تفعيل القوانين المعمول بها وتطبيقها على جميع البلديات بدون استثناء، وبغض النظر عن تصنيف البلدية.
- تعزيز اللامركزية في البلديات والاستقلال المالي والإداري لها.
- تشكيل طاقم من الوزارة بهدف إجراء الدراسات المتعلقة بالبلديات وقضاياها، كموضوع الصراع مثلاً.

تاسعاً: مقترحات لأعضاء البلديات في تعاملهم مع إدارة الصراع فيما بينهم:

- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- معالجة الصراعات في نطاق داخلي وعدم توسيعها.
- عدم تصدير الأزمات للجمهور لاستخدامه وسيلة ضغط.
- الابتعاد عن الانتماءات العشائرية والتنظيمية في إدارة الصراع.
- زيادة التعاون في إدارة الأزمات حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التعاون بين أعضاء البلدية بحاجة لتفعيل.

## 2.5 توصيات عامة

بالإضافة إلى ما سبق فإن الباحث يوصي بصورة عامة بما يلي:

- التأكيد على أهمية الإدارة العلمية من حيث استخدام النظريات والمبادئ العلمية الثابتة، إذ بدأ واضحاً كما بينته النتائج أن هناك نقص في المعرفة والإطلاع على مفاهيم إدارة وحل الصراع.
- توجيه الاهتمام إلى موضوع الصراع التنظيمي في البلديات عن طريق إجراء المزيد من الدراسات حوله في فلسطين. ويمكن للجامعات الفلسطينية أن تلعب دوراً مهماً في هذه الدراسات عبر توجيه طلبة الماجستير لإعداد أبحاث أكثر تفصيلية في مجال الصراع في البلديات.

- عقد ندوات ودورات تدريبية لأعضاء البلديات وموظفيها حول الصراع وأسبابه وطرق التعامل معه من أجل تحقيق نتائج أفضل في تأثير الصراع على أداء البلديات.
- إعطاء موضوع الصراع مع جمهور المستفيدين أهمية خاصة نظراً لأن الدراسة أشارت إلى أنه أكثر أشكال الصراع حدوثاً ، وإجراء دراسة معمقة عن الصراع بين البلدية والجمهور بهدف معالجة أسباب الصراع ونتائجه مما يمكن من استغلال أفضل للموارد ناهيك عن التعاون الذي يصبح احد المخرجات الرئيسية.
- دراسة أسباب الصراعات والتي وردت ضمن هذه الدراسة ومحاولة الحد منها، حيث أن الحد من هذه الأسباب يمنع إلى حد كبير من حدوث هذه الصراعات أو تطورها، وإلى زيادة القدرة على إدارتها.
- عدم إهمال إدارات البلديات لحل الصراعات والعمل على اكتشاف هذه الصراعات في مراحلها الأولى وعدم الانتظار ليتم التعامل مع النتائج الناشئة عن هذه الصراعات، وعلى البلديات أن تقوم بمتابعة حل الصراعات حتى بعد حلها لضمان عدم تكرارها.
- إعطاء دور أكبر لرؤساء الأقسام في حل الخلافات وخاصة تلك التي تقوم بين الموظفين فيما بينهم أو بينهم وبين الإدارة.
- تحسين الاتصالات بين إدارات البلديات وبين موظفيها وجمهور المستفيدين.
- محاولة بناء علاقة تكاملية بين البلديات وبين وزارة الحكم المحلي واعتماد مبدأ التعاون والتفاوض في حل الصراعات بين البلديات ووزارة الحكم المحلي.
- قيام البلديات أو وزارة الحكم المحلي بإعداد دراسة للآليات المتبعة في حل الصراع في البلديات حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة رضا المبحوثين عن تلك الأساليب إما متوسطة أو متدنية، وأنه نتيجةً للطرق المتبعة فإن حالات التغيب عن العمل وضياع الوقت عالية.
- العمل على إبقاء قدر معين من الصراع داخل البلديات ، إذ أشارت النتائج أن وجود قدر معين من هذه الصراعات داخل البلديات أو معها يؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء.
- الحد من الصراعات بين أعضاء البلدية وبين الموظفين والإدارة إذ أظهرت النتائج أنها أكثر سلباً على أداء البلديات.
- إخراج البلديات من وضعها المالي المتأزم.
- زيادة الشفافية في التعامل.
- العمل بمهنية والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.
- تفعيل الجهاز القضائي ومحاكم البلديات.
- وضع أسس واضحة في البلديات يتم من خلالها حل الصراعات.

- الابتعاد عن الحزبية والعشائرية والتعامل مع الصراعات بصورة موضوعية.
- سيادة القانون وتحكيمه في حل الصراعات باختلاف أنواعها.
- وضع هياكل تنظيمية في البلديات وتحديد الصلاحيات والواجبات ووضع وصف وظيفي للموظفين إذ من شأن ذلك تخفيف حدة الصراع.
- إيجاد أقسام علاقات عامة في البلديات.
- عقد اجتماعات دورية ومفتوحة لمناقشة القضايا الخلافية في المواضيع ذات العلاقة بعمل البلديات.
- القيام بتصميم وتنفيذ برامج العلاقة المتبادلة في الأطر التنظيمية المختلفة لتحسين العلاقة بين أطراف الصراع.
- إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الصراع في البلديات، حيث يمكن إجراء دراسات تفصيلية لكل نوع من أشكال الصراع التي تم تناولها في هذه الدراسة، إذ أن كل نوع منها يحتاج إلى دراسة خاصة مستقلة.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

اشتية، م، حباس، أ (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، الطبع الأولى. المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والأعمار (بكدار)، رام الله، فلسطين.

البواب، حسني.(1986):أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون في المدارس الثانوية الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الجرباوي، علي.(1996):"أي نوع من السلطة نريد"، مركز البحوث، نابلس، فلسطين.

حرب، ج.(2002):أجهزة الرقابة والمساءلة في القطاع العام الفلسطيني، الطبعة الأولى، منشورات مفتاح، رام الله، فلسطين.

حريم، حسين. (1997): السلوك التنظيمي. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

الحنيطي، محمد فالح. (1993): الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية.

الخصور، جمال سليمان.(1996):أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الربايعة، فاطمة علي محمد. (1995): دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.

رحيم، أفضال. (1986): إستراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، (ترجمة: حسنين، محمد حامد). المجلة العربية للإدارة، العدد 1.

رفاعي، محمد رفاعي.(1979):مشكلة الصراع في التنظيم،مجلة الإدارة العامة.

- رمضان، ريم. (2001): أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- زايد، عادل محمد. (1995): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، مجلد34، العدد4.
- زحايكة، م. (2004): قيم النزاهة والمساءلة في عمل الهيئات المحلية، الائتلاف من أجل النزاهة، رام الله، فلسطين.
- سالم، توفيق. (1988): أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة النزاع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادي في الأردن، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية.
- سهيل، طفول. (2001): أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- طوقان، طارق. (1998): اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين، سلسلة التقارير القانونية (22)، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1986): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (ط2): دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عاشور، احمد صقر. (1987): السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- عبابنة، تميم نجيب علي. (1995): أساليب إدارة الصراع:مقارنة بين مديري القطاع العام والخاص في الأردن، دراسة تطبيقية في محافظة اربد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبابنة، محمد سعيد مصطفى. (1996): أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، (غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العديلي، ناصر محمد. (1993): إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية.

عساف، عبد المعطي محمد. (1999): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العسكر، سمير احمد. (1983): دور الصراع في الإدارة المحلية، المجلة العربية للإدارة، مجلد7، عدد4، عمان، الأردن.

العلاّق، بشير عباس. (1996): الإدارة (مبادئ، وظائف، تطبيقات)، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، القاهرة، مصر.

عمرو، عدنان. (2002): الحكم المحلي في ظل السلطة الفلسطينية، القدس، فلسطين.

العيان، محمود سالم. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.

القرعان، عاطف بدري راشد. (1996): إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم، ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردب، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (1997): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية (ط2)، عمان الأردن.

الكفارين، محمد جريدة. (1992): تقييم آراء مديري مناطق أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العامة، الجامعة الأردنية.

كلادة، ظاهر محمود. (1997): الآراء الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ماهر، احمد. (2000): السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، جامعة الإسكندرية (ط7)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

مكي، عبد الناصر. (2005):تقييم تجربة السلطة المحلية الفلسطينية، شبكة الانترنت للإعلام العربي.

مكي، عبد الناصر. (2004): دور مؤسسات الحكم المحلي في السلطة الفلسطينية والإشكالات والمعوقات التي تواجهها وكيفية التعامل معها، شبكة الانترنت للإعلام العربي.

النجار، محمد عدنان. (1995): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، سوريا.

النمر، سعود بن محمد. (1995):السلوك الإداري، الرياض، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود.

الهادي، عبد الصمد عبد الله.(1987): الإدارة الجامعية وقضية النزاع الطلابي تصور جديد لقيادة جامعية، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، العدد6.

النمورة، محمود. (1994): الفلسطينيون ومؤسسات الحكم المحلي، الجزء الأول، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.

وشاحي، مروان. (2002): إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.

يعقوب، نصر، الأعرج، حسين. (2001): التجربة الفلسطينية في البلديات المستحدثة، الملتقى الفكري العربي، القدس.

## ثانياً: دوريات وتقارير ومطبوعات

- 1 -أبو حسين، محمد يحيى، الملف التدريبي لدورة "المهارات الإدارية -التفويض"، نظمها المركز العربي للتطوير الإداري، رام الله،1996.
- 2 -الجرباوي، علي. "دور البلديات في فلسطين،مجلة الدراسات الفلسطينية، العدد ( 9 )، 1992.

3 -وزارة الحكم المحلي، التقرير السنوي لعام ( 1998)، دائرة المعلومات والتوثيق، رام الله.

4 -مجلة الحكم المحلي، مجلة شهرية تصدر مؤقتا بشكل فصلي عن دائرة الأعلام والنشر، رام الله، الأعداد، الأولى، الثانية، الرابعة.

### ثالثاً: القوانين والأنظمة

- 1 -قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1)، لعام (1997).
- 2 -قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية لعام (1996).
- 3 -قانون البلديات الأردني رقم (17) لعام (1954).

### رابعاً: المراجع الأجنبية

Allison، J.f.(1991).Perception of conflict resolution strategies. levels of conflict.and administration interaction in high school. Unpublished ED.D thesis، Pennsylvania State University.

Berk Joseph & Susan:Managing Effectively.(New York: Sterling – Publishing Co.Inc،1991)

Burke، R. j.:"Blake and Mouton Frame Work"، 1979.

Carnevale،David: Conflict، Alternative Dispute Resolution. and Public Administration.(P A Times. 1999 vol. 27 issue 6).

Coombs،C.L:The Structure of Conflict.(U.S.A.:Allyn &Bacon،-1988).

Costanation،A. Cathy & Merchants، Christina: Designing Conflict Management Systems.(San Francisco:Jossey-Bass Publishers،1996).

Filly،Allan C، Interpersonal Conflict Resolution، Scott، Forsemen and Company،1975.

8-Gibson، L. James & Ivanceevich، M.Jon & Donnelly، H. James.: Organizations: Behavior، Structure، Process. (Boston: Richard D.Irwin،-Inc.1991).

Gordan, C.: "Managing organizational conflict " Management review, Vol. 76, No. 5, 1987.

Hall, J: Nonverbal Sex Differences: Communication, Accuracy and Expressive Style (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1984).

Hatch, M. Jo: Organization Theory. (Oxford University Press, 1997).

Hoover, D. R (1990): Relationships among perceptions of principals conflict management behaviors, level of conflict, and organizational climate in high schools. Unpublished PH.D thesis, The Pennsylvania State University.

Jaquith, Virginia Silva, "The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factor and Their Effect on Decision Making Among City Council Member ", Dissertation Abstract, public Administration, University of San Francisco, 1991, Data Base, Yarmouk University.

Langhorn, K and Hinigs, B.: "Integrated planning and organizational Conflict", Canadian public administration, Vol, 30 No, 4, 1987.

Lawyer, W. John & KATZ, h. Neil: Communication and Conflict Management. (Kendall Hunt Publishing. Company, 1990).

Lee, Insuk, "An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees Working in Public and Private Organization in the United State (Public Organization)", Dissertation Abstract, PHD, Business Administration, Cornell University, 1992, Data Base, Yarmouk University.

Litton, L.G.J. (1989). Conflict management practices of North Carolina public high school principals. Unpublished ED d thesis, University of North Carolina.

Mathers, Earl: Transforming Conflict. (P.A. Times 1999, vol. 27, Issue 6).

Rahim, M.A. (1985). Strategy for managing conflict in complex organizations. Human relations, 28.

Robbins, P. Stephen: Organization Theory. (New Jersey, Prentice – Hall – Inc. Englewood Cliffs, 1987).

Rosenthal, Douglas B. and Hantaluomni, Jacob. "Effects of Importance of Issues Gender, and Power of Contenders on Conflict Management Style " (Replication and Refinements) The Journal of Social Psychology, vol - 128 No.5, 1988.

Thomson, Brad: The New Managers Hand Book (Richard D.Irwin,-Inc- 1995).

Walton, Richard E. Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third Party Roles, 2nd Edition, Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Woffard, G. Jerry: Organization Behavior. (Boston: Kent-Publishig Company, 1982).

## ملحق رقم 1

### استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



### استبانة

الأخوة والأخوات رئيس وأعضاء وموظفو المجالس البلدية المحترمين  
تحية طيبة وبعد:

بين يديك استبانة كأحد أدوات جمع المعلومات لإنجاز بحث علمي بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي وأثره في أداء بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارتها وموظفيها" بإشراف د. عبد الفتاح الشملة. ويعتبر هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات من جامعة القدس، آملاً تعاونكم واهتمامكم بتعبئة هذه الاستبانة بما يعكس واقع رؤيتكم، علماً أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية هذا مع التنكير بأنه لا ضرورة لذكر اسمك أو ما يشير إليك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

رشيد محمود عوض

دائرة التنمية الريفية المستدامة

جامعة القدس

## الجزء الأول

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي تراه مناسباً.

- 1- تصنيف المجلس البلدي الذي تنتمي إليه:  
 بلدية (A)     بلدية (B)     بلدية (C)     بلدية (D)
- 2- المحافظة: الخليل  بيت لحم
- 3- عدد موظفي المجلس البلدي الذي تنتمي إليه (بما فيه رئيس وأعضاء المجلس):  
41  أقل من 20  21 - 30  31 - 40  أكثر من 40
- 4- الوظيفة الحالية:  
 رئيس مجلس  عضو  س  رئيس قسم  موظف
- 5- الجنس: ذكر  أنثى
- 6- الفئة العمرية:  
 من 20 - 30 عام  من 31 - 40 عام  من 41 - 50 عام  51 فأكثر
- 7- عدد سنوات العمل في البلدية:  
 أقل من سنتين  2 - 5 سنوات  6 - 10 سنوات  16 عام فما فوق
- 8- المؤهل العلمي  
 ثانوية عامة فما دون  دبلوم متوسط  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- 9- إذا كان مؤهلك ما فوق الثانوية يرجى كتابة التخصص: .....

## الجزء الثاني:

- 1- ما هي أكثر أشكال الصراعات التي تحدث في البلدية:  
 الصراع بين الموظفين  الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية  
 الصراع بين البلديات  الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي  
 الصراع بين أعضاء البلدية

2- برأيك ما هي أسباب هذه الصراعات:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

أرجو الإشارة إلى كيفية إدارة الصراعات التالية والتعامل معها في العمل من خلال وضع إشارة (X) بجانب كل فقرة حسب ما تراه / ترينه مناسباً.

الرقم	الفقرات	الدرجة					A
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	
1	تكتشف البلدية الصراعات بين موظفيها في مراحلها الأولى						
2	تقوم البلدية بمتابعة ما بعد حل الصراع بين الموظفين						
3	تقوم البلدية بالسماح لأطراف من خارج البلدية بحل الصراعات بين الموظفين						
4	يقوم رؤساء الأقسام بدور فعال في حل الصراعات بين الموظفين						
5	يتم حل الخلافات والنزاعات بين الموظفين حسب القوانين والأنظمة						
6	يتجنب الموظفون المواجهة عند نشوء صراع بينهم						
7	تهمل إدارة البلدية حل الصراعات بين الموظفين						
8	توجد إجراءات إدارية واضحة لحل الصراع بين الموظفين						
9	يتنازل الزملاء لبعضهم لدى حدوث صراع فيما بينهم						
10	عادةً ما يتم التفاوض بين طرفي الصراع						
11	يتم حل الصراعات بين الموظفين بوساطة لجنة تحقيق						
12	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه						
13	هناك مصارحة وشفافية بين الموظفين عند حل الصراع						
14	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين الموظفين ناجحة						

برأيك كيف يتم حل الصراع بين الموظفين عادةً:.....  
برأيك ما هي نتائج وانعكاسات صراع الموظفين فيما بينهم على أداء البلدية؟

1- إيجابية (أذكرها):.....  
2- سلبية (أذكرها):.....

الرقم	الفقرات	الدرجة					B
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	
1	الاتصالات بين إدارة البلدية وموظفيها ميسرة						
2	هناك إجراءات متعارف عليها للتعامل مع الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية						
3	يتم حل الصراعات بين الموظفين والإدارة لصالح الإدارة						
4	تحاول الإدارة إيجاد حل مقبول للصراع مع موظفيها						
5	يتجنب الموظفون المواجهة مع الإدارة عند نشوء صراع بينهم						
6	يخضع الموظفون لرغبات الإدارة عند نشوء صراع بينهم						
7	يعمل الموظفون على تحقيق تطلعاتهم في العمل ولو كانت على حساب الإدارة						
8	تنتهي الصراعات بين الإدارة والموظفين بإيجاد حل وسط						
9	تلجأ الإدارة للمواجهة مع الموظفين لحل الصراعات عند نشوءها						
10	يتم عقد اجتماعات دورية لحل الصراع بين الإدارة والموظفين						
11	يلجأ الموظفون إلى وزارة الحكم المحلي لحل الصراع مع الإدارة						
12	يلجأ الموظفون إلى القضاء لحل الصراع مع إدارة البلدية						
13	تتدخل جهات من خارج البلدية لحل الصراع بين الموظفين والإدارة						
14	عادةً ما يتم التعامل مع الصراع في مراحلها الأولى						
15	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه						
16	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين البلدية وموظفيها ناجحة						
17	هناك مصارحة وشفافية بين الموظفين وإدارة البلدية عند حل الصراع						
18	تتدخل لجنة العاملين في البلدية لإنهاء الصراعات نقابياً						

برأيك كيف يتم حل الصراع بين إدارة البلدية والموظفين:.....  
برأيك ما هي نتائج وانعكاسات صراع إدارة البلدية مع الموظفين على أداء البلدية؟

1- إيجابية (أذكرها):.....  
2- سلبية (أذكرها):.....

الرقم	الفقرات	الدرجة				C
		متدنية جداً	متدنية	متوسطة	كبيرة جداً	
1	الأساليب المتبعة من قبل البلدية لمعالجة الصراع مع الجمهور عادلة					
2	يتم حل الصراعات بين البلدية والجمهور حسب القوانين والأنظمة					
3	تلجأ البلدية إلى المحاكم عند نشوء صراع مع الجمهور					
4	تحاول البلدية حل الصراع مع الجمهور بطرق عشائرية					
5	تتجنب البلدية المواجهة مع الجمهور عند نشوء صراع بينهم					
6	يلجأ المواطنون إلى القضاء لإبطال قرارات البلدية					
7	تقوم البلدية بالتفاوض مع الجمهور عند نشوء صراع بينهم					
8	تقترح البلدية حلاً وسطاً من أجل التغلب على الصراع مع الجمهور					
9	تنظم البلدية لقاءات مع الجمهور لتجنب الصراع					
10	تقوم البلدية بعقد اجتماعات مفتوحة مع الجمهور لحل الصراعات					
11	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى					
12	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه					
13	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين ناجحة					
14	هناك مصارحة وشفافية بين البلدية وجمهور المستفيدين عند حل الصراع					
15	تلجأ البلدية للحكم المحلي لحل الصراع مع جمهور المستفيدين					

برأيك كيف يتم حل الصراع بين إدارة البلدية وجمهور المستفيدين:.....  
 برأيك ما هي نتائج صراع إدارة البلدية وجمهور المستفيدين على أداء البلدية؟  
 1- إيجابية (أذكرها):.....  
 2- سلبية (أذكرها):.....

الرقم	الفقرات	الدرجة				D
		متدنية جداً	متدنية	متوسطة	كبيرة جداً	
1	تقوم لجنة عشائرية بالتدخل لحل الصراع بين البلديات					
2	تعتبر وزارة الحكم المحلي مرجعية عادلة لحل الصراعات بين البلديات					
3	تلجأ البلديات إلى المحاكم المختصة لحل الصراعات بينها					
4	تلجأ البلديات إلى التحكيم لحل الصراعات بينها					
5	تتجنب الإدارة في البلدية التي أعمل بها المواجهة مع البلديات الأخرى					
6	تخضع الإدارة في البلدية التي أعمل لرغبات البلديات الأخرى					
7	تقوم الإدارة في البلدية التي أعمل بها بالتفاوض مع البلديات الأخرى لحل أي صراع بينها					
8	تحبذ إدارة البلدية حلاً وسطاً مع البلديات الأخرى					
9	تقوم لجنة التخطيط الإقليمي بحل الصراعات بين البلديات فيما يتعلق بالحدود					
10	تعقد إدارة البلدية اجتماعات مع إدارة البلديات الأخرى لحل الصراع بينها					
11	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى					
12	تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه					
13	الطرق المستخدمة في حل الصراع بين البلديات فيما بينها ناجحة					
14	هناك مصارحة وشفافية بين البلديات عند حل الصراع					

برأيك كيف يتم حل الصراع بين البلديات فيما بينها:  
برأيك ما هي نتائج صراع البلديات فيما بينها على أداء هذه البلديات؟

1- إيجابية (أذكرها):

2- سلبية (أذكرها):

الدرجة					الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي	E
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرات	الرقم
					تتجنب إدارة البلدية المواجهة مع الحكم المحلي عند نشوء صراع بينهما	1
					تخضع إدارة البلدية لرغبات الحكم المحلي عند نشوء صراع بينهما	2
					تسعى إدارة البلدية إلى التفاوض مع الوزارة للوصول إلى حل وسط عند نشوء صراع	3
					تقوم البلدية بالتعاون مع الوزارة لفهم المشكلة	4
					تلجأ الإدارة إلى استخدام المواجهة لحل المشكلات مع الوزارة	5
					عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	6
					تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه	7
					تقوم مديرية الحكم المحلي بزيارات للبلدية للوقاية من الصراع	8
					تقوم البلدية بزيارات لمديرية الحكم المحلي للوقاية من الصراع	9
					هناك مصارحة وشفافية بين البلدية ووزارة الحكم المحلي عند حل الصراع	10

برأيك كيف يتم حل الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي:

برأيك ما هي نتائج وانعكاسات صراع البلدية مع وزارة الحكم المحلي على أداء البلدية؟

1- إيجابية (أذكرها):

2- سلبية (أذكرها):

الدرجة					الصراع بين أعضاء البلدية	F
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرات	الرقم
					يتجنب أعضاء البلدية الوصول إلى المواجهة مع بعضهم لحل الصراع بينهم	1
					يلجأ أعضاء البلدية إلى وزارة الحكم المحلي لحل الصراع بينهم	2
					يحاول الأعضاء الوصول إلى حل وسط للمشاكل التي تنشأ بينهم	3
					يخضع الأعضاء لرغبات رئيس البلدية حال حصول صراع بينهم	4
					يقوم الأعضاء بالتعاون مع بعضهم لحل الصراع بينهم	5
					يستخدم الأعضاء الجمهور كوسيلة ضغط لحل الصراع بينهم	6
					عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	7
					تتعامل البلديات مع نتائج الصراع وليس أسبابه	8
					الطرق المستخدمة في حل الصراع بين أعضاء البلدية ناجحة	9
					تتدخل العشائر في حل الصراع بين أعضاء البلدية	10
					يتم اللجوء للقضاء للفصل في الصراع بين أعضاء البلدية	11
					هناك مصارحة وشفافية بين أعضاء البلدية عند حل الصراع	12

برأيك كيف يتم حل الصراع بين أعضاء البلدية:

برأيك ما هي نتائج صراع أعضاء البلدية فيما بينهم على أداء البلدية؟

1- إيجابية (أذكرها):

2- سلبية (أذكرها):

الرقم	الفقرات	الدرجة				G
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	متدنية جداً	
1	تؤثر الصراعات سلباً على الأداء في البلدية					
2	يؤدي الصراع بين الزملاء إلى ظهور طرق أفضل للعمل					
3	تؤدي الصراعات بين الموظفين إلى تحقيق أداء أفضل في العمل					
4	تؤدي الصراعات بين الموظفين وإدارة البلدية إلى نتائج أفضل في العمل					
5	تؤدي الصراعات بين البلدية والجمهور إلى تحسين الخدمات المقدمة لهم					
6	تؤدي الصراعات بين البلدية ووزارة الحكم المحلي إلى تقدم إيجابي في أداء البلدية					
7	تؤدي الصراعات بين أعضاء البلدية إلى اتخاذ قرارات ناجحة وناجحة					
8	تخلق طريقة إدارة الصراع في البلدية جواً مشحوناً يؤثر سلباً على أداء البلدية					
9	تكسر البلدية الوقت الأكبر في عملها لحل الصراعات					
10	تؤثر إدارة الصراع سلباً في علاقات الموظفين ببعضهم					
11	تهدم طرق إدارة الصراع في البلدية معنويات الموظفين					
12	تعمل طرق إدارة الصراع في البلدية على هدر وقت ومقدرات البلدية					
13	تعيق طرق إدارة الصراع في البلدية العمل التعاوني الجماعي					
14	ينجم عن إدارة الصراع في البلدية فقدان الثقة بين أطراف الصراع					
15	تؤدي الطرق المتبعة في حل الصراع إلى تحسين فاعلية أداء البلدية					
16	تؤدي الطرق المتبعة في حل الصراع إلى زيادة الإبداع والابتكار					
17	تؤدي الطرق المتبعة في حل الصراع إلى تندي مستوى رضا الجمهور					
18	الطرق المتبعة في إدارة الصراع تزيد من مشاركة الجمهور وتفاعلهم مع البلدية					
19	تؤدي الطرق المتبعة في إدارة الصراع إلى ترك الموظفين لعملهم في البلدية					
20	تؤدي الطرق المتبعة في حل الصراع إلى زيادة حالات التغيب عن العمل في البلدية					
21	تأثر إدارة الصراع سلباً في استشارة الموظفين لبعضهم					
22	تأثر إدارة الصراع سلباً في إبقاء جو التوتر حتى بعد التعامل مع الصراع					
23	تأثر إدارة الصراع سلباً في مبادرة أطراف الصراع ومبادنتهم					
24	تعود الصراعات للظهور من جديد حتى بعد حلها					
25	تخلق الصراعات جواً من الإشاعات					

### الجزء الثالث

يرجى الإجابة باختصار عن الأسئلة التالية:

1 - برأيك فإن الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع هي:

لجان داخلية القضاء و  الحكم المحلي  لجان

2 - برأيك ما هي أكثر الصراعات ذات التأثير السلبي على أداء البلدية؟

---



---



---

3 - برأيك ما هي المتطلبات غير المتوفرة لإدارة الصراع بطريقة أنجح؟

---



---



---

4 - ما هي توصياتك لإدارة الصراع بطريقة أفضل لضمان الآثار الإيجابية على أداء البلديات؟

---



---



---



---

## ملحق رقم 2

رسالة تحكيم استبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات

حضرة الدكتور \_\_\_\_\_ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي وأثره في الأداء المؤسسي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم " وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة- بناء مؤسسات. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة طويلة وكفاءة علمية وعملية، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم أداة الدراسة للمشاركة في تحكيمها والتحقق من مدى قدرتها على قياس ما وضعت من أجله وبيان رأيكم في هذه الأداة من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة على فقراتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

م. رشيد عوض

جامعة القدس

### ملحق رقم 3

#### قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة الخليل	د. سمير أبو زنيد	1
جامعة الخليل	د. شريف أبو كرش	2
جامعة الخليل	د. نبيل كوكالي	3
جامعة الخليل	أ. منذر علقم	4
جامعة القدس	د. يوسف أبو فارة	5
جامعة القدس المفتوحة	د. رجاء العسيلي	6
جامعة القدس المفتوحة	د. تيسير أبو ساكور	7
جامعة القدس المفتوحة	أ. بسام بنات	8
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو مارية	9
جامعة بيت لحم	د. أسامة شهوان	10
مديرية الحكم المحلي - الخليل	السيد محمد حسن جبارين	11
مديرية الحكم المحلي - بيت لحم	السيد شكري ردايدة	12
بلدية الخليل	السيد رائد الشرباتي	13
بلدية إذنا	السيد جمال الطميري	14

## ملحق رقم 4

الموقع الإلكتروني الذي حدد من خلاله حجم عينة الدراسة

Sample Size Calculator - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

### Sample Size Calculator

This Sample Size Calculator is presented as a public service of Creative Research Systems. You can use it to determine how many people you need to interview in order to get results that reflect the target population as precisely as needed. You can also find the level of precision you have in an existing sample.

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, click [here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, click [here](#).

This calculator requires Internet Explorer 3.0 or later or Netscape 3.0 or later or a compatible browser. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

Sample Size Calculator  
Significance  
Survey Design  
Correlation  
Interviewing Companies

Web Surveys  
Paper Questionnaires  
Telephone Interviewing  
Professional Reports and Charts  
Statistics  
Voice Capture

#### Determine Sample Size

Confidence Level:  95%  99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

ملحق رقم 5

شكوى من موظف ضد بلدية

شكوى من موظف ضد بلدية

١٧/١٢/٢٠١٧

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد مدير عام الحكم المحلي في كنفيل المحترم

الموضوع: تقديم شكوى ضد بلدية

انني اعمل في البلدية امسية مستودع وبتاريخ ١٤/١٢/٢٠١٧م فرجعت

بقرار البلدية بتعليق امسية مستودع الى سنة سنة الميام

وتقديراً لهذا انني قد منيتي بتاريخ ١١/١٢/٢٠١٧م

علمت على اسياب مرافقة قمت بعمل جيد تمام وبتاريخ ١١/١٢/٢٠١٧م

فرجعت بقرار ثاني وهو وظيفة حارس ليلى فرجعت هذا

القرار المحقق بغيره وانني في عمل في هذه الوظيفة المحترم

بحارس خارجي من حفرة في الضاحية في العالين وانه هذه لقرارات

لا يتم الا على الحزب والحزب وانه هذه لقرارات لبعض

خارجي منكم بيجل هكذا في على اساس هذه لقرارات لبعض

مشدراً

المستدرك

عن



## ملحق رقم 6

### شكوى من مواطن ضد بلدية

02:24 02/22 : 999

شكوى من مواطن ٢ بـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معالي وزير الحكم المحلي المحترم  
تحية الوطن وبعد

الموضوع : دعوى مند بلدية السوج .

في الوجه الأولى أنا مواطن من بلدة وسكانها ، قمت في عام ١٩٩٣م ببناء منزل ضمن حدود البلدية ، ومن أجل ذلك قمت بشق طريق على نفقتي الخاصة ، وقمت بتوصيل خط مياه واعمدة كهرباء على حسابي الخاص أيضاً ، ولم تقدم لي البلدية أي مساعده وعند ألا عمدته التي قد اشتريتها هي خمسة أعمده وبلغ طول الطريق التي قمت بشقها ٣٠٠ متر تقريبا وخط المياه ٥٠٠ متر ، وقمت بتركيب انارة على عمود واحد في الوسط من جيبتي الخاص .

ولقد تعهدت آنذاك بتعويضني عن ما قد خسرت في شق الطريق وذلك بعد أن بعثت بعدد كبير من الكتب بتلك الخصوص ( مع العلم بأن عدد كبير من موظفي البلدية حالياً هم موظفين سابقين في المجلس القروي للبلدة ) .

وكل تلك التعهدات كانت مجرد كلام ، لم ينفذ منها أي شيء ، وبعد ذلك قمت برفع كتاب الى البلدية ليقوموا بوضع انارة اخرى على خط الكهرباء ، ولكن لم يتم شيء من ذلك والسبب ان ذلك سيكون على حساب البلدية هذه المرة ، ولم احصل منهم إلا على كلمة عندما بأننا مصابيح انارة سنقوم بتركيب انارة لك ، لا تلقى وكان ذلك منذ ١٩٩٣/٥/٢٥م .

أما بالنسبة للأحياء التي يسكنها أعضاء البلدية وضعت مصابيح انارة على كل عمود لو عمود بعد عمود ، وفي بعض أحياء البلدة أيضاً ، وأنا الآن عامل متعطل عن العمل ولا أستطيع دفع ثمن المصباح لانيير الطريق المؤدي الي .

وفي عام ١٩٩٨م تقريبا ، أصبحت هناك مشاكل حول طريق المحاجر في خلةالمصيد ، وقام بعضهم بمد تلك الطريق التي كانت تمر من اراضيهم ، وقاموا بتكسير وتخریب خط المياه الذي اشرب منه ، وما كان مني الا ان رفعت بكتاب شكوى ضدهم الى البلدية ولكنها لم تستطع ان تفعل شيء بتلك الخصوص ، وعندها قمت بتقديم شكوى الى الحكم المحلي وقد قام مشكوراً بالزامهم بفتح الطريق وقد قامت البلدية مع فوء من شرطه بعد ذلك بفتح الطريق ولكن بشكل سيء جدا ، ومرة اخرى قمت برفع كتاب الى البلدية لتصحيح الطريق وتعويضني على الخسارة التي لحقت بي من جراء تلك الاخلالات ، وقد أطلعت البلدية لي وعدا بان تقوم

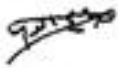
بذلك قبل فصل الشتاء الذي كان على الابواب ، ولكن كما كانوا يفعلون سابقا وعود ولكن لا يفعلون شي . على ارض الواقع ، تمت اليهم واتقأت معهم على تعبير الطريق كما كانت سابقا ، بشرط ان يعرضوني عن كل ما خسرت سابقا ، بوقت بذلك كما اتفقنا وقررت خسارتي ب(٥٠٠٠)خمسة الالف شيكل ، (وكان هذا المبلغ تعويضا لما خسرت على الطريق عندما افتحتها عام ١٩٩٣ م ) ولم يقوموا بتعويضني لا على ما خسرت في المرة الاولى ولا في الثانية ولا الثالثة ايضا .

لما بالعودة الى موضوع الاثارة فقد حصلت بعد كل الكتب التي بحثت بها الى البلديه على كتاب من رئيس البلديه . وكان ذلك في ٢٨/يناير/٢٠٠٢ م لمهندس تكهرباء في البلديه بطالب منه ان يقوم بتركيب اثاره لي ولم يش حتى الان تركيب الاثاره ، مع العلم اني عندما استلمت الكتاب قدمت بالبحث عن المهندس في البلده واصطاهه الكتاب ليقوم بتركيب الاثاره .

واخيرا ، اضع مشكلتي بين يدي سيادتكم للنظر فيها وحلها . وكلني لمن بان احد عندكم ما لم اجده في رئيس البلديه واطباءها المحترمين .

وحاليا اصعل /محافظه الخليل ، وانا عامل عن العمل ولم احصل على أي دعم او راتب لاغطي مصاريف بيتي ، وعندي ولد يعمل يوم ويعمل شهر وهو الذي يوفر لي مصروفي الشخصي وقامت البلديه بفصل التيار الكهربائي عني حاليا بسبب تراكم الديون علي ، والمبلغ ٧٥٠٠ شيكل ولا استطيع دفع ذلك المبلغ لانه لا يوجد عندي دخل حاليا ، فاطلب من معاليكم خصم المبالغ المترتبة لي على البلديه بخصوص شق واعمار الطريق ثلاث مرات على نفقتي الخاصه والباقي الى ميسره بانن الله تعالى .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير



أفوكم

حامل هويه رقم .

من سكان -

تاريخه ٥/٤/٢٠٠٢ م

ملحق رقم 7

شكوى من بلدية ضد موظف

سهر بلدي ٤ برفيف

Palestinian National Authority  
Ministry Of Local Government  
Municipality  
Hebron /



حطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة الحكم المحلي  
بلدية  
محافظة الخليل /

التاريخ - 2005/12/10  
الرقم - 2005/ 241

السيد/مدير عام المحكم المحلي - الخليل المحترم  
تحية واحتراماً!!!!

الموضوع:- وقف موظف عن العمل .

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، حيث تم إيقاف الموظف /  
سكربتير البلدية  
عن العمل وذلك بسبب عدم الالتزام بالعمل والشهير بالبلدية .  
وقد عقد المجلس البلدي جلسة وتم مناقشة الموضوع وتمت إدانة وعلية تم توجيه إنذار نهائي  
للمذكور وإعادته للعمل .  
لذا يرجى منكم التكرم بإبداء الرأي القانوني في صرف بدل مدة التوقف عن  
العمل .

مراجين أخذ علمه بذلك وجزاء اللانزم طرفكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام!!!!

مرييس البلدية



الهاتف : 2256002 : الفاكس : 2256001

## ملحق رقم 8

### شكوى من بلدية ضد بلدية

شكوى من بلدية ٤ على بلدية ٢

بسم الله الرحمن الرحيم

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT		السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة الحكم المحلي تلغراف:
TELFAX:		

التاريخ: ٢٠٠٦/٣/١٥

الرقم: ٢٠٠٥/٢٢

حضرة مدير عام وزارة الحكم المحلي في الخليل المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

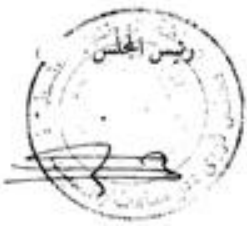
الموضوع: اعتراض: / السيمياء على المخطط الهيكلي لبلدية

بعد التحية ،،،،،

أرجو عدم المصادقة على المخطط المذكور للأسباب التالية :-

- ١- تعترض على رسم الحدود بين من قبل بلدية فقط .
- ٢- عدم استشارة: / في رسم الحدود بين البلدين.
- ٣- جميع أراضي الحوض ٢٢ والحوض ٢٣ وجزء من الحوض ٢٤ تشكل أراضي حسب المخطط المرفق .
- ٤- هناك تداخل في أراضي البلدين حيث يوجد حوالي ٤٠٠ دونم من أراضي التابعة لعشيرة مقابل الحاجز العسكري وكذلك حوالي ١٥٠ دونم في وهذا بحاجة إلى تسوية تم باتفاق تقديم الخدمات للمواطنين .

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير



## ملحق رقم 9

### قانون الهيئات المحلية رقم 1 لعام 1997

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

بعد الإطلاع على قانون البلديات رقم ( 29 ) لسنة 1955 الساري المفعول في محافظات الضفة الغربية،

وعلى قانون البلديات رقم (1) لسنة 1934 الساري المفعول في محافظات قطاع غزة،

وعلى قانون إدارة القرى رقم (5) لسنة 1954 المعمول به في محافظات الضفة الغربية،

وعلى قانون إدارة القرى رقم (23) لسنة 1944 المعمول به في محافظات قطاع غزة،

وعلى مشروع القانون المقدم من مجلس الوزراء،

وبعد اعتماد المجلس التشريعي لمشروع القانون،

أصدرنا القانون الآتي:

مادة [1]

تعريف

يكون للألفاظ والعبارات التالية الواردة في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك.

الوزارة: وزارة الحكم المحلي.

الوزير: وزير الحكم المحلي.

الهيئة المحلية: وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين.

المجلس: مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو

اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام هذا القانون ويتألف من

الرئيس والأعضاء المنتخبين.

الرئيس: رئيس مجلس الهيئة المحلية المنتخب.

العضو: هو عضو مجلس الهيئة المحلية المنتخبة.

المقيم: المواطن الفلسطيني المقيم ضمن منطقة هيئة محلية ويكون له سكن أو عمل دائم فيها.

المكلف: أي شخص استحق عليه مبلغ للهيئة المحلية بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر.

قانون الانتخابات: قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1996.

المادة [2]

علاقة الوزارة بالهيئات المحلية

وفقاً لأحكام القانون تقوم الوزارة بما يلي:

- [1] رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشئون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس.
- [2] القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين.

- [3] وضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة أو بمقتضى أحكام القانون.

### مادة [3]

الهيئة المحلية

- [1] تعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون.
- [2] يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات.

### المادة [4]

إحداث الهيئات المحلية وإلغاؤها

- [1] وفقاً لأحكام هذا القانون تنظم هيكلية الهيئات المحلية الفلسطينية وتحدد تشكيلاتها وحدودها لائحة تصدر عن مجلس الوزراء بناءً على تنسيب من الوزارة.
- [2] بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون أو المصلحة العامة يكون إحداث أو إلغاء أو ضم أو فصل أية هيئة محلية أو تجمعات سكانية أو أجزاء منها أو تشكيل هيئة محلية لها بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب من الوزير.
- [3] يتم توسيع حدود منطقة الهيئة المحلية أو تغييرها بتوصية من المجلس وبقرار من الوزير.

### المادة [5]

انتخاب الرئيس

- [1] يتم انتخاب رئيس الهيئة المحلية في انتخابات حرة ومباشرة تجرى وفقاً لأحكام قانون الانتخابات.
- [2] يشترط فيمن ينتخب رئيساً للمجلس التفرغ التام ولا يجوز الجمع بين رئاسة المجلس وأية وظيفة أو مهنة أخرى.

[3] إذا كانت لدى رئيس المجلس وظيفة أو مهنة أخرى وجب عليه تقديم استقالته منها أو تركها خلال مدة أقصاها شهر من تاريخ تسلمه لمهام رئاسة المجلس وإلا أُعتبر مقالاً حكماً بانقضاء مدة الشهر المذكور.

المادة [6]

#### انتخاب نائب الرئيس

[1] ينتخب أعضاء المجلس بالاقتراع السري من بينهم نائباً للرئيس ويتم الانتخاب بالحصول على الأغلبية العادية من الأصوات، ويتم إشعار الوزارة بذلك.

[2] عند قيام نائب الرئيس بمهام رئاسة المجلس حال غياب الرئيس أو مرضه مدة تزيد على الأسبوع أو شغور مركز الرئيس، يدفع له مكافأة بقرار من المجلس بناءً على ما تقرره اللائحة التنفيذية لهذا القانون.

المادة [7]

تسلم المجلس الجديد مهامه

[1] يتسلم رئيس وأعضاء المجلس المنتخبون مراكزهم ويباشرون مهامهم اعتباراً من اليوم التالي للإعلان عن نتائج الانتخابات وفق أحكام قانون الانتخابات.

[2] يباشر العضو الجديد الذي يحل محل عضو شغور مركزه مهام عضويته خلال أسبوعين من تاريخ الشغور بناءً على إشعار بذلك من الوزير لرئيس مجلس الهيئة المحلية المعني.

المادة [8]

#### جلسات المجلس

[1] يعقد المجلس في مقر الهيئة المحلية جلسة عادية واحدة على الأقل كل أسبوع يعين موعدها بقرار منه.

[2] يجوز للرئيس أو لعدد من الأعضاء لا يقل عن الثلث دعوة المجلس إلى عقد جلسات غير عادية.

[3] يبلغ الأعضاء بموعد كل جلسة وجدول أعمالها قبل عقدها بيوم واحد على الأقل ولا يجوز بحث أي موضوع خارج جدول الأعمال إلا إذا كان حاضراً في الجلسة ثلثاً أعضاء المجلس ووافقوا بالإجماع على طرح أي موضوع طارئ للبحث.

[4] في حالة تغيب الرئيس ونائبه يرأس الجلسة أكبر الأعضاء سناً.

[5] يجوز للمجلس أن يسمح لأي شخص حضور أية جلسة من جلساته إذا قرر ذلك أكثرية أعضائه الحاضرين للمشاركة في مناقشة الموضوع وتصدر قرارات المجلس بحضور الأعضاء فقط.

[6] تدون قرارات المجلس ووقائع الجلسات في سجل خاص مثبت الأوراق ويوقع عليه الرئيس والأعضاء الحاضرون.

[7] يتكون النصاب القانوني للجلسة من أكثرية أعضاء المجلس فإذا لم يتوفر هذا النصاب في جلستين متتاليتين تعتبر الجلسة الثالثة قانونية بمن حضر من الأعضاء.

[8] تتخذ قرارات المجلس بالإجماع أو بأكثرية أصوات الأعضاء وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس الجلسة ويكون التصويت علنياً.

[9] يجوز للمجلس تشكيل لجان من بين أعضائه لأية غاية أو لمعالجة أي أمر من الأمور المعروضة عليه ولا تكون توصيات هذه اللجان سارية المفعول ما لم يقرها المجلس.

### المادة [9]

دورة المجلس

مدة دورة المجلس أربع سنوات تبدأ اعتباراً من تسلمه مهامه ولا يجوز انتخاب رئيس المجلس لأكثر من دورتين متتاليتين.

### المادة [10]

الاستقالة

[1] يجوز لرئيس المجلس تقديم استقالته بكتاب مسبب للمجلس ولا تعتبر الاستقالة نهائية إلا بعد موافقة المجلس ومصادقة الوزير على ذلك خلال أسبوع من تاريخ قرار المجلس.

[2] يجوز استقالة العضو من عضوية المجلس بكتاب يقدمه للمجلس ولا تعتبر الاستقالة نهائية إلا بعد موافقة المجلس عليها وإبلاغ الوزير بذلك خلال أسبوع من تاريخ قرار المجلس.

[3] يجوز استقالة أكثرية أعضاء المجلس (نصف + 1) دفعة واحدة بكتاب مسبب يقدم إلى الرئيس ولا تعتبر الاستقالة نافذة إلا بعد مصادقة الوزير خلال أسبوع من تاريخ تقديمها.

[4] (أ) في الحالات المشار إليها أعلاه يعقد المجلس جلسة طارئة خلال يومين من تاريخ تقديم الاستقالة للنظر فيها ولاتخاذ المقتضى وفقاً لأحكام هذا القانون.

(ب) تعتبر الاستقالة مقبولة حكماً إذا لم يرد الوزير عليها خلال المدد المقررة في الفقرات المذكورة أعلاه.

### المادة [11]

شغور مركز الرئيس

[1] (أ) يعد مركز الرئيس شاغراً إذا فقد أهليته القانونية أو أصبح عاجزاً عن القيام بواجبات وظيفته بمقتضى حكم قضائي قطعي صادر عن محكمة فلسطينية مختصة.

(ب) الاستقالة أو الوفاة.

[2] إذا شغل مركز الرئيس وفقاً للفقرة ( 1 ) أعلاه تطبق أحكام مادة ( 55 ) من قانون الانتخابات شريطة ألا تقل المدة المتبقية لدورة المجلس عن ستة أشهر.

[3] في حالة تطبيق أحكام الفقرة السابقة تكون مدة الرئيس هي المدة المتبقية لدورة المجلس.

### المادة [12]

شغور مركز العضو

[1] يعد مركز العضو شاغراً إذا استقال أو توفي أو فقد أهليته القانونية أو أصبح عاجزاً عن القيام بواجباته بمقتضى حكم قضائي قطعي صادر عن محكمة فلسطينية مختصة.

[2] إذا شغل مركز العضو وفقاً للفقرة ( 1 ) أعلاه تطبق أحكام المادة ( 56 ) من قانون الانتخابات.

[3] (أ) في حال شغور مراكز أكثر من نصف الأعضاء دفعة واحدة تجرى انتخابات جديدة في مدة أقصاها شهر من إعلان الشغور لاختيار أعضاء جدد لكامل المجلس وفقاً لأحكام الفقرة الخامسة من المادة (56) من قانون الانتخابات شريطة ألا تقل المدة المتبقية لدورة المجلس عن سنة.

(ب) إذا كانت المدة المتبقية أقل من سنة يتم ملء الشواغر وفقاً لأحكام الفقرة الثالثة من المادة (56) من قانون الانتخابات.

(ج) وفي جميع الأحوال تكون مدة عضوية الأعضاء هي المدة المتبقية لدورة المجلس.

### المادة [13]

فقدان العضوية واستردادها

[1] يفقد الرئيس أو العضو عضويته في المجلس حكماً ويعتبر مركز أي منها شاغراً في أي من الحالات التالية:-

أ] إذا تغيب عن حضور ثلاث جلسات متتالية بدون عذر مشروع يقبله المجلس.

ب] إذا عمل في قضية ضد المجلس بصفته محامياً أو خبيراً أو وكيلاً أو تملك حقاً من المجلس مستغلاً بذلك عضويته لمنفعته الشخصية أو بالواسطة.

ج] إذا عقد اتفاقاً مع المجلس أو أصبح ذا منفعة هو أو من ينوب عنه من أقاربه من الدرجة الأولى في أي اتفاق تم مع المجلس ويستثنى من ذلك العقود والفوائد الناجمة عن كونه عضواً في شركة مساهمة عمومية بشرط أن لا يكون مديراً لها أو عضواً في مجلس إدارتها أو موظفاً فيها أو وكيلاً عنها.

د] إذا فقد أياً من المؤهلات التي يجب توافرها بمقتضى أحكام هذا القانون وأحكام

قانون الانتخابات والأنظمة الصادرة بمقتضى تلك الأحكام.

هـ] إذا قام بأي عمل أو ترك خلافاً للصلاحيات أو المسؤوليات والواجبات المنصوص عليها في هذا القانون.

[2] يجب على المجلس تبليغ الوزير بفقدان الرئيس أو العضو مركزه في المجلس خلال أسبوع من تاريخ وقوعه.

[3] للعضو الذي فقد عضويته بمقتضى أحكام الفقرة ( 1 ) من هذه المادة أن يقدم إلى الوزير خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ فقدته لمركزه في المجلس طلباً معللاً لإبقائه في ذلك المركز ويكون قرار الوزير في الطلب قطعياً ويعلن عن فقدان العضوية في الصحف المحلية.

#### **المادة [14]**

بما لا يتعارض مع أحكام القانون تعتبر الإجراءات التي اتخذها المجلس قبل بطلان عضوية العضو أو الأعضاء قانونية ما دامت قد اتخذت في حدود الصلاحيات المخولة له قانوناً.

#### **المادة [15]**

وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس

أ] مع مراعاة أحكام هذا القانون وأي قانون أو تشريع آخر تناط بمجلس الهيئة المحلية الوظائف والصلاحيات والسلطات المبينة في البنود التالية ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية ويحق له أن يمارسها مباشرة بواسطة موظفيه ومستخدميه أو أن يعهد بها أو ببعضها إلى متعهدين أو ملتزمين أو مقاولين أو أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات لمدة أقصاها ثلاث سنوات.

كما يجوز للمجلس أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات مدة تزيد على ثلاث سنوات شريطة موافقة الوزير.

يجوز للمجلس إصدار الأنظمة أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية وتأمين مصالحها وحاجياتها.

#### **[1] تخطيط البلدة والشوارع:**

تخطيط البلدة وفتح الشوارع والغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم بناياتها وتجميلها وتشجيرها ومنع التجاوز عليها ومراقبة ما يقع على الشوارع من الأراضي المكشوفة وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها.

#### **[2] المباني ورخص البناء:**

مراقبة إنشاء الأبنية وهدمها وترميمها وتغيير أشكالها وتركيب المصاعد الكهربائية وإنشاء الملاجئ وإعطاء رخص لإجراء هذه الأعمال وتحديد موقع البناية وشكلها ونسبة مساحتها إلى مساحة الأرض المنوي إنشاؤها عليها وضمان توفر الشروط الصحية فيها.

### [3] المياه:

تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو لأية استعمالات أخرى وتعيين مواصفات لوازمها كالعدادات والمواسير وتنظيم وتوزيعها وتحديد أسعارها وبدل الاشتراك فيها ومنع تلويث الينابيع والأفنية والأحواض والآبار.

### [4] الكهرباء:

تزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك وبدلات الاشتراك بما لا يتجاوز الحد الأعلى المحدد من الوزارة.

### [5] المجاري:

إنشاء المجاري والمراحيض العامة وإدارتها ومراقبتها.

### [6] الأسواق العامة:

تنظيم الأسواق العامة وإنشائها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.

### [7] الحرف والصناعات:

تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة.

### [8] النظافة:

جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.

### [9] الصحة العامة والرقابة عليها:

أ] اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس.

ب] مراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة.

ج] إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ

الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض وتعيين مواقع لبيعها ومراقبة ذبحها وتصريف بقاياها.

د] مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية واتخاذ الإجراءات لمنع الغش فيها وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها ومكافحة الغلاء بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

ه] إنشاء مراكز للإسعاف ومصحات ومستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الصحية

ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

## **[10] المحلات العامة:**

تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها.

## **[11] المتنزهات:**

إنشاء الساحات والحدائق والمتنزهات والحمامات ومحلات السباحة في البرك والبحيرات وعلى الساحل ومراقبتها وتنظيمها.

## **[12] الاحتياطات للسيول والفيضانات والحرائق والكوارث الطبيعية وغيرها:**

اتخاذ الاحتياطات لمواجهة أخطار السيول والفيضانات ولمنع الحرائق ومراقبة الوقود والمواد المشتعلة واتخاذ الاحتياطات لمواجهة الكوارث الطبيعية وإغاثة المنكوبين.

## **[13] المؤسسات الثقافية والرياضية:**

إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

## **[14] وسائل النقل البري والبحري:**

إنشاء وتعيين وتنظيم مواقف مركبات النقل ضمن حدود الهيئة المحلية ومراقبتها ومراقبة القوارب والسفن والبواخر التي تعمل في المياه التابعة لمنطقة الهيئة المحلية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

## **[15] الباعة المتجولون والبسطات والمظلات:**

مراقبة وتنظيم الباعة المتجولين والحمالين والبسطات والمظلات.

## **[16] الأوزان والقياس:**

مراقبة الأوزان والمكاييل والمقاييس ودمغها ووزن ما يباع بالجملة في الأسواق العامة.

## **[17] الإعلانات:**

مراقبة اللوحات والإعلانات وتنظيمها.

## **[18] هدم الأبنية:**

هدم الأبنية التي يخشى خطر سقوطها أو المضرة أو التي تتبعث منها روائح كريهة مؤذية وذلك بعد إنذار صاحبها أو شاغلها أو المسئول عنها.

## **[19] فضلات الطرق:**

بيع فضلات الطرق مما استملك للمشاريع العامة أو استغلالها.

## **[20] التسول:** منع التسول وإنشاء الملاجئ للمحتاجين ومراقبة جمع التبرعات في الأماكن العامة.

## **[21] المقابر:**

إنشاء المقابر وإلغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

#### [22] الفنادق:

مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.

#### [23] الدواب:

مراقبة الدواب المستخدمة في النقل والجر وتنظيم أسواق بيع الحيوانات والمواشي وحظر بيعها خارج هذه الأسواق.

#### [24] الكلاب:

مراقبة الكلاب وتنظيم اقتنائها وترخيصها والوقاية من أخطارها والتخلص من الضالة أو العقورة منها.

#### [25] الموازنة وملاك الموظفين:

إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي وملاك الموظفين قبل إرسالها إلى الوزارة للتصديق عليها.

#### [26] إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية:

إدارة أملاك الهيئة المحلية وأموالها وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وقبول الهبات والوصايا والتبرعات.

#### [27] الوظائف الأخرى:

القيام بأي عمل آخر يقتضي عليه القيام به بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع أو قانون آخر.

ب[ تخويل المجلس صلاحية وضع أنظمة:-

[1] يحق للمجلس وبموافقة الوزير أن يضع أنظمة لتمكينه من القيام بأية وظيفة من

الوظائف أو ممارسة أية صلاحية من الصلاحيات المذكورة في هذا القانون وأن يضمن تلك الأنظمة أية ضرائب أو رسوم أو عوائد أو غرامات أو نفقات أو مخالفات.

[2] إذا تولت إحدى الجهات الحكومية الأخرى أي عمل من الأعمال المذكورة في الفقرة

(أ) من هذه المادة كجزء من أعمالها وجب عليها التنسيق مع الوزارة التي تقوم باستطلاع رأي مجلس الهيئة المحلية في جميع التشريعات والنظم والترتيبات التي تضعها لتنظيم أو مراقبة ذلك العمل.

ج[ مجلس الخدمات المشترك:-

[1] بموافقة الهيئات المحلية المعنية يجوز للوزير إنشاء مجلس خدمات مشترك لمجموعة

مقاربة من الهيئات المحلية.

[2] وفقاً لأحكام هذا القانون وبالتنسيق مع الهيئات المحلية المعنية يصدر الوزير الأنظمة اللازمة لإنشاء مجالس الخدمات المشتركة وذلك فيما يتعلق بالأمور التالية:-

[1] تحديد وظائف مجلس الخدمات المشترك وصلاحياته في إدارة وتشغيل المشاريع المشتركة.

[2] تحديد عدد الأعضاء الممثلين الذين تسميهم مجالس الهيئات المحلية وطريقة تعيين رئيس مجلس الخدمات المشترك.

[3] جمع الضرائب والرسوم والعوائد والأجور على المشاريع المشتركة التي يقوم بها المجلس وتحديد طريقة تحصيلها وتوزيعها على أن لا تتعدى الضرائب والرسوم المعمول بها.

[4] شؤون الموظفين والمستخدمين واللوازم.

[5] النسب التي تساهم بها الهيئات المحلية المعنية في تمويل مجلس الخدمات المشترك وأعداد ميزانيته وإقرارها.

[6] تصفية أعمال مجلس الخدمات المشترك وحقوقه والتزاماته عند حله.

#### المادة [16]

صلاحيات الرئيس ومسؤولياته

تتأط بالرئيس الصلاحيات والمسؤوليات التالية:

أ] دعوة المجلس إلى الانعقاد في المواعيد المحددة وإعداد جداول الأعمال وتبليغها إلى الأعضاء وترأس جلسات المجلس ويتولى إدارتها والمحافظة على النظام فيها.

ب] تمثيل المجلس في توقيع عقود الرهن والإيجار والاقتراض والصلح والعطاءات والتعهدات والمقاولات والالتزامات والبيع والشراء وفقاً للقوانين والأنظمة السارية المفعول.

ج] تمثيل الهيئة المحلية في الاجتماعات والمؤتمرات ولدى الجهات الرسمية.

د] القيام بالمحافظة على حقوق الهيئة المحلية والدفاع عن مصالحها بالطرق القانونية.

ه] الرئيس التنفيذي للهيئة المحلية ومرجعية دوائرها وله بهذه الصفة الإشراف على شؤون العاملين.

و] الالتزام بقرارات المجلس والعمل على تنفيذها.

ز] الإشراف على إيرادات ونفقات الهيئة المحلية ومتابعتها والقيام بأية مهام أو

صلاحيات أخرى بمقتضى أحكام القانون.

ح] للرئيس أن يفوض نائبه أو أي عضو آخر بجزء من صلاحياته.

#### المادة [17]

صلاحيات نائب الرئيس

يمارس مسؤوليات وصلاحيات الرئيس في حال غيابه أو في حال شغور مركز الرئيس حسب أحكام هذا القانون.

#### **المادة [18]**

مدير الهيئة المحلية

يجوز تعيين مدير تنفيذي للهيئة المحلية بقرار من المجلس وفقاً للأنظمة المتعلقة بموظفي الهيئات المحلية.

#### **المادة [19]**

ملاك الوظائف

[1] يجري تعيين موظفي الهيئة المحلية وإحداث الوظائف وإلغاؤها وزيادة أو إنقاص مخصصاتها بإثبات ذلك في الموازنة السنوية.

[2] أنظمة الموظفين: مع مراعاة أحكام قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولوائحه التنفيذية يصدر الوزير أنظمة لموظفي الهيئات المحلية ومستخدميها ينص فيها على واجباتهم ودرجاتهم وكيفية تعيينهم وترقيتهم وعزلهم وإجازاتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم والعناية الطبية بهم والتأمين عليهم وتخصيص رواتب تقاعد أو مكافآت لهم وإعطائهم علاوات ونفقات سفرية وإيفادهم في بعثات دراسية للتخصص وغير ذلك من الشؤون التي تتعلق بهم.

الشؤون المالية

#### **المادة [20]**

التصرف بالأموال

تسجل أملاك الهيئة المحلية غير المنقولة باسم الهيئة المحلية ولا تباع هذه الأملاك ولا تستبدل ولا توهب ولا ترهن ولا تؤجر مدة تزيد على ثلاث سنوات إلا بقرار من المجلس يصادق عليه الوزير.

#### **المادة [21]**

القروض

يجوز لمجلس الهيئة المحلية أن يفترض أموالاً من أية جهة بعد موافقة الوزير فإذا استلزمت معاملة الاقتراض كفاءة السلطة التنفيذية وجب أخذ موافقة مجلس الوزراء على ذلك.

#### **المادة [22]**

الإيرادات

تتكون إيرادات الهيئة المحلية من:-

أ] الضرائب والرسوم والأموال المفروضة أو المتأتية بمقتضى أحكام القانون أو أي نظام صادر بالاستناد إليه أو أي قانون أو نظام آخر نص فيه على استيفاء ضرائب أو رسوم أو مخالفات للهيئات المحلية.

ب] التبرعات والهبات والمساعدات التي يوافق عليها المجلس.

ج] الحصة التي تخصصها السلطة التنفيذية للهيئة المحلية.

المادة [23]

ضريبة الأبنية والأراضي

تستوفى هذه الضريبة وفقاً لأحكام قانون ضريبة الأبنية والأراضي داخل مناطق الهيئات المحلية من حيث التخمين والمراجعة والتحصيل والإعفاءات والغرامات بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها.

المادة [24]

رسم الدلالة

[1] تستوفي الهيئة المحلية من مشتري الأموال المنقولة التي تباع في المزاد العلني ضمن منطقة الهيئة المحلية رسماً بنسبة ثلاثة بالمائة من قيمة المبيع.

[2] تجرى جميع بيوع المزاد العلني بواسطة دالين يعينهم المجلس وتلزم الهيئة المحلية رسوم الدلالة في مطلع كل سنة مالية بالمزاد العلني.

المادة [25]

رسوم وغرامات النقل على الطرق

يخصص للهيئات المحلية خمسون بالمائة من الرسوم والغرامات التي تستوفى بمقتضى قانون النقل على الطرق في نطاق حدود الهيئة المحلية وتتكون من رخص اقتناء المركبات ومن غرامات المخالفات وغيرها.

المادة [26]

توزيع إيرادات الهيئات المحلية التي تجبى بواسطة السلطة التنفيذية

[1] تقيد الإيرادات التي تجبى عن طريق السلطة التنفيذية لصالح الهيئات المحلية أمانة للهيئات المحلية لدى وزارة المالية وفقاً لأحكام القانون.

[2] توزع حصيلة هذه الإيرادات بنسبة لا تقل عن 50% على الهيئات المحلية التي جبيت منها ويوزع الباقي بالنسب التي يقرها مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير في ضوء

الاعتبارات التالية عند تعيين حصة كل هيئة محلية.

أ] عدد سكانها.

- [ب] نسبة مساهمتها في جلب الإيرادات.
- [ج] ما إذا كان لها مركز ذو أهمية خاصة.
- [د] ما إذا كانت تترتب عليها مسؤوليات ليس لها طابع محلي.
- [هـ] احتياجاتها الأساسية وفق خططها التطويرية المصادق عليها من الوزارة.
- [3] يجوز لمجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير أن يخصص قسماً من حصيلة هذه الإيرادات كمساعدات مالية للمجالس ومجالس الخدمات المشتركة لتمكينها من القيام بمشاريع ذات أهمية تستلزم المساعدة.

## المادة [27]

### حماية أموال الهيئة المحلية

- [1] يعتبر الشخص مكلفاً بالضريبة أو الرسم اعتباراً من بدء السنة المالية التي تلي تملكه أو تصرفه في العقار إن كان مالكاً أو متصرفاً فيه أو اشغاله إياه إن كان مستأجراً.
- [2] إذا استحق مبلغ للهيئة المحلية بمقتضى حكم القانون ولم يدفع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ استحقاقه يبلغ الرئيس المكلف إنذاراً تحريراً يبين فيه نوع المبلغ ومقداره والمدة التي استحق عنها ووجوب دفعة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ التبليغ.
- [3] يبلغ المكلف الإنذار بتسليمه إياه بالذات فإذا لم يعثر عليه أو رفض التبليغ يعتبر التبليغ واقعاً إذا بلغ الإنذار إلى مكان إقامته الأخير المعروف أو أرسل بالبريد المسجل إلى عنوانه الأخير المعروف.
- [4] يحق لكل مكلف يعترض على صحة التكاليف أن يرفع بذلك دعوى لدى المحكمة المختصة خلال المدة المعينة في الفقرة (2) من هذه المادة شريطة أن يدفع المبلغ المطلوب منه أو يقدم تأمينات بشأنه ترضى عنها المحكمة ريثما يفصل في دعواه إلا إذا كانت قد أجلت رسوم المحاكمة بسبب فقره.
- [5] حجز الأموال المنقولة وبيعها: إذا لم يدفع المبلغ خلال المدة المحددة في الفقرة (2) من هذه المادة يقرر الرئيس حجز وبيع ما يكفي لتسديد المبلغ من أموال المكلف المنقولة ويصدر إلى أحد جباة الهيئة المحلية مذكرة موقعة منه ومختومة بختم الهيئة المحلية يأمره فيها بتنفيذ ذلك.
- [6] (أ) على الجابي عند استلامه المذكرة المبينة في الفقرة السابقة أن يستصحب أحد أفراد الشرطة إذا رأى لزوماً لهذا ويدخل محل عمل المكلف أو أرضه ويحجز من أمواله المنقولة ما يراه كافياً لتسديد المبلغ المطلوب مع نفقات الحجز.
- (ب) يحتفظ المجلس بالأموال المحجوزة مدة عشرة أيام وعند انتهاء هذه المدة تباع الأموال بالمزاد العلني إلا إذا دفع المكلف المبلغ والنفقات المذكورة.

## [7] الإمهال:

- أ] يجوز للرئيس بناء على سبب معقول أبري إليه أن يمدد مدة الاحتفاظ بالأموال المحجوزة.
- ب] يجوز بيع المال المحجوز أو بعضه قبل انقضاء المدة المذكورة في البند (أ) إذا كان مما يرجح تلفه أو هبوط قيمته إما برضاء المكلف أو بأمر الرئيس.
- [8] تستثنى الأموال التالية من الحجز أو المصادرة أو البيع:-**
- أ] الألبسة والأسيرة والفرش الضرورية للمكلف وأسرته.
- ب] أواني الطبخ الضرورية للمكلف وأسرته.
- ج] الكتب والأدوات والآلات والأوعية والأمتعة اللازمة لمهنة المكلف أو لحرفته أو لتجارته على ألا يتجاوز مجموع قيمتها خمسة أضعاف قيمة الدين.
- د] المؤونة اللازمة للمكلف وأسرته مدة ثلاثة أشهر، ومقدار البذور الذي يكفي لبذر الأرض التي اعتاد زراعتها، إذا كان مزارعاً.
- ه] حيوانان اثنان من الحيوانات التالية يختارهما المكلف إذا كان مزارعاً جمالاً أو أبقاراً أو بغالاً أو حميراً أو خيلاً أو أغناماً أو ما عزر.
- و] علف للحيوانين المستثنيين من الحجز يكفيهما مدة ثلاثة أشهر.
- ز] اللباس الرسمي لموظفي الحكومة.
- ح] الأثواب والحلل والآلات الكنسية التي تستعمل خلال إقامة الصلاة.
- ط] الحصة المستحقة للحكومة من الحاصلات سواء أكانت محصودة أو مقطوفة أم لم تكن.
- ي] حق المطالبة بالتعويضات.
- ك] حق الخدمة الشخصية.
- ل] حق النفقة في المستقبل.
- م] أموال الحكومة المنقولة وغير المنقولة.
- ن] البوالص والشيكات وسندات الأمر، إلا إذا كانت قد أجري عليها الإخطار بسبب عدم تأديتها أو أعلن إفلاس حاملها، أو أصبحت في أي حال غير قابلة للانتقال فيمكن حجزها.
- س] الأبنية العائدة للبلديات والهيئات المحلية والأوقاف المخصصة لأداء أعمالها وكذلك الأبنية العائدة للمستشفيات المنشأة للمنافع العامة.
- [9] إذا وقع الحجز على أية أشياء بموجب هذه المادة يجوز لأي شخص لحقه حيف من جراء ذلك أن يرفع دعوى على المجلس يطالب فيها برد الأشياء المحجوزة أو قيمتها أو فك الحجز عنها مع المطالبة بالعتل أو الضرر أو بدون ذلك.

- [10] التحصيل عن طريق دائرة الإجراء: يجوز للرئيس تحصيل الأموال المستحقة للهيئة المحلية بواسطة دائرة الإجراء بالطريقة التي يحصل بها الديون العادية المحكوم بها نهائياً بدلاً من تحصيلها بمقتضى هذه المادة إذا رأى ذلك أضمن لمصلحة الهيئة المحلية.
- [11] حجز الرواتب: إذا كان المكلف موظفاً أو مستخدماً له راتب أو أجر ثابت يمكن استيفاء المبلغ المستحق عليه بحجز ربع راتب ذلك الموظف أو الأجر فيجب على الرئيس أن يعمل على استيفاء المبلغ بهذه الطريقة قبل الإقدام على الإجراءات المنصوص عليها في الفقرات الرابعة والخامسة من هذه المادة.
- [12] استيفاء ما تجبیه السلطة التنفيذية: لا تطبق أحكام هذه المادة على الضرائب أو الرسوم التي نص عليها هذا القانون أو أي قانون أو تشريع آخر التي تتولى السلطة التنفيذية استيفاءها أو جبايتها لمنفعة الهيئات المحلية.
- [13] يجري تحصيل الإيرادات من قبل مجلس الهيئة المحلية أو من قبل السلطة التنفيذية أو بواسطة متعهدين أو ملتزمين أو مقاولين تبعاً لأحكام القانون.

#### **المادة [28]**

##### التخفيضات

أ] يجوز لمجلس الهيئة المحلية بمصادقة الوزير أن يخفض مقدار العوائد أو الرسوم المفروضة على أي شخص أو أن تشطب بسبب فقره إذا تبين له أن ذلك أقرب إلى تحقيق العدالة والإنصاف.

ب] يجوز لمجلس الهيئة المحلية وبمصادقة الوزير وضع حوافز أو غرامات للمكلفين.

#### **المادة [29]**

##### تسجيل الأموال غير المنقولة

جميع معاملات تسجيل التصرف بالأموال غير المنقولة يجب أن تكون مشروطة بإبراز شهادة تثبت دفع ضرائب الهيئة المحلية.

#### **المادة [30]**

##### الصندوق

يتكون صندوق الهيئة المحلية من مجموعة الأموال التي يستوفىها أو تستوفى بالنيابة عنها أو تؤول إليها بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع آخر وتدفع من الصندوق النفقات والمصروفات التي يقرر المجلس إنفاقها، ولا يدفع أي مبلغ من صندوق الهيئة المحلية إلا إذا كان مقررًا في موازنة السنة الجارية أو إذا قرر المجلس صرفه بصورة خاصة بموافقة الوزير.

#### **المادة [31]**

##### الموازنة

[1] توضع للهيئة المحلية موازنة سنوية يعمل بها بعد إقرارها من قبل المجلس وتصديقها من قبل الوزير ويجوز وضع ملاحق للموازنة بالطريق نفسها.

[2] يجب تقديم الموازنة السنوية خلال الأربعة أشهر الأخيرة وقبل شهرين من بداية السنة المالية الجديدة ولا يجوز أن تتجاوز النفقات ما خصص لها في ميزانية السنة السابقة إلى أن يتم تصديق الموازنة الجديدة.

[3] يجوز نقل مخصصات من فصل إلى آخر أو من مادة إلى أخرى بقرار من المجلس ومصادقة الوزير.

#### المادة [32]

##### الحساب الختامي

يقدم الرئيس حساباً ختامياً عن السنة المنتهية خلال شهرين على أكثر من انتهائها ويرسله إلى الوزير للتصديق عليه بعد إقراره من قبل المجلس.

#### المادة [33]

##### النظام المالي

بما لا يتعارض مع أحكام القانون تنظم الإجراءات اللازمة لإدارة صندوق الهيئة المحلية والمحافظه عليه وكيفية القبض والصرف ومسك الدفاتر وقيود الحسابات ووضع الموازنة السنوية والحساب الختامي وغير ذلك من الأمور المتعلقة به بنظام مالي يصدره الوزير.

#### المادة [34]

##### اللوازم والعطاءات والمقاولات

وفقاً لأحكام هذا القانون يصدر الوزير نظاماً للهيئات المحلية بشأن اللوازم والعطاءات والمقاولات ينص فيه على كيفية ابتياع اللوازم وقيدها وحفظها والتصرف بها وعلى كيفية إجراءات المناقصات والمزايدات والمقاولات والآخرى المتعلقة بأشغال الهيئة المحلية.

#### المادة [35]

##### الرقابة

فحص حسابات الهيئة المحلية ومراجعة جميع معاملاتها المالية والإدارية والقانونية وجرد موجوداتها يكون من قبل فاحصين مختصين تكلفهم الوزارة أو هيئة الرقابة العامة.

#### المادة [36]

##### التقرير السنوي

يضع الرئيس تقريراً سنوياً عن الأعمال التي تمت في هيئته المحلية وترسل نسخة من هذا التقرير إلى الوزير مع ملاحظات المجلس.

أحكام عامة وانتقالية

المادة [37]

تبقى الهيئات المحلية المحدثة قبل تاريخ نفاذ هذا القانون قائمة وتعتبر مستوفية لشروط إحداثها.

المادة [38]

تبقى الضرائب والرسوم المستحقة بمقتضى القوانين والأنظمة المعمول بها قبل نفاذ هذا القانون واجبة التحصيل كما لو كانت مستحقة بمقتضاه.

المادة [39]

يلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون.

المادة [40]

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ هذا القانون ويعمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

صدر بمدينة غزة بتاريخ: 1997/10/12 ميلادية.

الموافق: 10/ جماد الآخر/ 1418 هجرية

ياسر عرفات

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

- 59..... جدول 1.3: مجتمع الدراسة في بلديات محافظة الخليل
- 60..... جدول 2.3: مجتمع الدراسة في بلديات محافظة بيت لحم
- 61..... جدول 3.3: عينة الدراسة في محافظتي الخليل وبيت لحم
- 64..... جدول 4.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة
- 67..... جدول 5.3: خصائص العينة الديموغرافية
- 81..... جدول 1.4: الأعداد والنسب المئوية لآراء أفراد العينة حول أشكال الصراعات التي تحدث في البلديات مرتبة حسب الأكثر حدة
- 84..... جدول 2.4-أ: آراء أفراد العينة حول أسباب الصراع في بلديات محافظة الخليل
- 85..... جدول 2.4-ب: آراء أفراد العينة حول أسباب الصراع في بلديات محافظة بيت لحم
- 88..... جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآلية حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين
- 90..... جدول 3.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين في بلديات محافظة الخليل
- 91..... جدول 3.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين في بلديات محافظة بيت لحم
- 92..... جدول 4.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآلية حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلديات
- 94..... جدول 4.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية في بلديات محافظة الخليل
- 95..... جدول 4.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية في بلديات محافظة بيت لحم
- 96..... جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين في بلديات محافظة بيت لحم
- 99..... جدول 5.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين في بلديات محافظة الخليل

- جدول 5.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الموظفين في بلديات محافظة بيت لحم.....100
- جدول 6.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الأعضاء في بلديات محافظة الخليل.....103
- جدول 6.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين الأعضاء في بلديات محافظة بيت لحم.....104
- جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء إقرار العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات.....105
- جدول 7.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات فيما بينها في بلديات محافظة الخليل.....107
- جدول 7.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات فيما بينها في بلديات محافظة بيت لحم.....108
- جدول 8.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي.....109
- جدول 8.4-ب: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل.....111
- جدول 8.4-ج: آراء أفراد العينة حول آلية حل الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في بلديات محافظة بيت لحم.....112
- جدول 9.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير إدارة الصراع على أداء البلديات.....113
- جدول 9.4-ب: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين على أداء بلديات محافظة الخليل حسب نسبة تكرارها في الاستبانات.....116
- جدول 9.4-ج: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.....117
- جدول 9.4-د: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.....117
- جدول 9.4-هـ: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.....118
- جدول 9.4-و: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات.....119

- جدول 9.4-ز: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية وجمهور المستفيدين على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات..... 120
- جدول 9.4-ح: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلديات فيما بينها على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات..... 121
- جدول 9.4-ط: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلديات فيما بينها على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات..... 121
- جدول 9.4-ي: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات..... 122
- جدول 9.4-ك: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين البلدية ووزارة الحكم المحلي على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات..... 123
- جدول 9.4-ل: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين أعضاء البلدية على أداء بلديات محافظة الخليل وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات..... 124
- جدول 9.4-م: آراء أفراد العينة حول آثار إدارة الصراع بين أعضاء البلدية على أداء بلديات محافظة بيت لحم وحسب نسبة تكرارها في الاستبانات..... 125
- جدول 10.4: نظرة موظفي البلديات وأعضاءها حول وجود أنواع مختلفة من الصراع في البلديات، وهل وجود هذه الصراعات يعمل على تحسين أداء البلديات أم لا..... 126
- جدول 11.4: النسبة المئوية لآراء عينة الدراسة حول الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع..... 127
- جدول 12.4: النسب المئوية لآراء بلديات محافظتي بيت لحم والخليل حول أشكال الصراعات سلبا على أداء البلديات..... 129
- جدول 13.4: أكثر الآليات المتبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم. 131
- جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية..... 136
- جدول 15.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير تصنيف البلدية..... 136
- جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير المحافظة..... 137
- جدول 17.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير المحافظة..... 137

- جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي 138
- جدول 19.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي 138.....
- جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الوظيفة 139.....
- جدول 21.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الوظيفة 140.....
- جدول 22.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس 141.....
- جدول 23.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس 142.....
- جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الفئة العمرية 143.....
- جدول 25.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الفئة العمرية 144.....
- جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات العمل 145.....
- جدول 27.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات العمل 146.....
- جدول 28.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل رؤساء البلديات 147.....
- جدول 29.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل رؤساء البلديات 148.....
- جدول 30.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل أعضاء البلديات 149.....
- جدول 31.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات عمل أعضاء البلديات 149.....

جدول 32.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	150
جدول 33.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	151
جدول 34.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير تصنيف الهيئة.....	152
جدول 35.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية.....	152
جدول 36.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المحافظة.....	153
جدول 37.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المحافظة.....	153
جدول 38.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي.....	154
جدول 39.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي.....	154
جدول 40.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الوظيفة.....	155
جدول 41.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير عدد موظفي المجلس البلدي.....	155
جدول 42.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الجنس.....	156
جدول 43.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الجنس.....	156
جدول 44.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير العمر.....	157
جدول 45.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير العمر.....	157

- جدول 46.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الخبرة.....158
- جدول 47.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير الخبرة.....158
- جدول 48.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....159
- جدول 49.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....159
- جدول 50.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى لمتغير نوع الصراع الذي يدور في البلديات.....160
- جدول 51.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول تأثير طرق إدارة الصراع على الأداء تعزى نوع الصراع الذي يدور في البلديات.....161
- جدول 1.5: أكثر الآليات المتبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم...163

- الشكل 1.2: علاقة الصراع بالأداء التنظيمي.....44
- الشكل 1.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير تصنيف البلدية.....69
- الشكل 2.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير المحافظة.....70
- الشكل 3.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير عدد موظفي المجلس البلدي.....71
- الشكل 4.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.....72
- الشكل 5.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير الجنس.....73
- الشكل 6.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....74
- الشكل 7.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.....75
- الشكل 8.3: تصنيف رؤساء البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل.....76
- الشكل 9.3: تصنيف أعضاء البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل.....77
- الشكل 10.3: تصنيف رؤساء أقسام البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل.....78
- الشكل 11.3: تصنيف موظفي البلديات حسب متغير عدد سنوات العمل.....79
- الشكل 12.3: تصنيف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....80

## فهرس الملاحق

- 180 ..... ملحق رقم1: استبانة الدراسة.....
- 186 ..... ملحق رقم2: رسالة تحكيم استبانة.....
- 187 ..... ملحق رقم3: قائمة بأسماء المحكمين.....
- 188 ..... ملحق رقم4: الموقع الالكتروني الذي حدد من خلاله حجم عينة الدراسة.....
- 189 ..... ملحق رقم5: شكوى من موظف ضد بلدية.....
- 190 ..... ملحق رقم6: شكوى من مواطن ضد بلدية.....
- 192 ..... ملحق رقم7: شكوى من بلدية ضد موظف.....
- 193 ..... ملحق رقم8: شكوى من بلدية ضد بلدية.....
- 194 ..... ملحق رقم9: قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1997.....

1	إقرار
2	بطاقة شكر
3	تعريفات
5	ملخص الدراسة
7	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
7	1.1 مقدمة
9	2.1 مشكلة الدراسة
9	3.1 أسئلة الدراسة
10	4.1 أهمية الدراسة ومبرراتها
12	5.1 أهداف الدراسة
12	6.1 فرضيات الدراسة
15	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
15	1.2 الصراع في البلديات
15	1.1.2 مقدمة
18	2.1.2 مفهوم الصراع
19	3.1.2 أهمية الصراع
20	4.1.2 مراحل الصراع
21	5.1.2 المدارس النظرية للصراع
23	6.1.2 أسباب ومصادر الصراع
25	7.1.2 أشكال الصراع في البلديات
25	1.7.1.2 الصراع داخل الفرد
26	2.7.1.2 الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة)
27	1.2.7.1.2 أساليب إدارة الصراع بين الأفراد
29	3.7.1.2 الصراع بين الجماعات
31	1.3.7.1.2 غياب الهيكليات الإدارية في البلديات وأثرها على الصراع

32	4.7.1.2 الصراع بين البلديات ووزارة الحكم المحلي
35	5.7.1.2 الصراع بين البلديات وجمهور المستفيدين
36	6.7.1.2 الصراع بين البلديات فيما بينها
38	8.1.2 الإطار القانوني لحل الصراعات في البلديات
42	2.2 الصراع وأثره على أداء البلديات
42	1.2.2 مقدمة
43	2.2.2 مفهوم الأداء
44	3.2.2 أثر الصراع في الأداء التنظيمي
44	1.3.2.2 الآثار الإيجابية للصراع في أداء البلديات
47	2.3.2.2 الآثار السلبية للصراع في أداء البلديات
50	3.2 الدراسات السابقة
50	1.3.2 الدراسات العربية
56	2.3.2 الدراسات الأجنبية
59	<b>الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة</b>
59	1.3 مجتمع الدراسة
61	2.3 عينة الدراسة
61	3.3 حدود الدراسة
62	4.3 منهج الدراسة
62	5.3 أدوات جمع البيانات
64	6.3 صدق أداة الدراسة
66	7.3 ثبات أداة الدراسة
66	8.3 المعالجة الإحصائية
67	9.3 خصائص عينة الدراسة
69	10.3 تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
81	<b>الفصل الرابع: تحليل النتائج</b>
81	1.4 مناقشة أسئلة الدراسة
81	1.1.4 أشكال الصراعات التي تحدث في البلدية
83	2.1.4 أسباب الصراعات التي تحدث في البلديات

3.1.4: آلية حل الصراع المتبعة بين البلدية وجمهور المستفيدين ودرجة رضا الموظفين والإدارة حول هذه الآلية.....	88
4.1.4 آلية حل الصراع المتبعة في حل الصراع بين الموظفين وإدارة البلدية.....	92
5.1.4 آلية حل الصراع بين الموظفين داخل البلدية.....	96
6.1.4 الآلية المتبعة في حل الصراع بين أعضاء البلدية، ورأي المبحوثين حول تلك الآلية.....	100
7.1.4 آلية حل الصراع الذي يدور بين البلديات فيما بينها ودرجة الرضا عن تلك الآليات.....	105
8.1.4 آلية حل الصراع الذي يدور بين البلدية ووزارة الحكم المحلي ودرجة الرضا عن تلك الآليات.....	109
9.1.4 تأثير إدارة الصراع في البلديات على أداء هذه البلديات.....	113
10.1.4 نظرة موظفو البلديات وأعضاءها حول وجود أنواع مختلفة من الصراع في البلديات، وهل وجود هذه الصراعات يعمل على تحسين أداء البلديات أم لا؟.....	126
11.1.4 الأطراف الأكثر فاعلية في حل الصراع.....	127
12.1.4 أكثر أشكال الصراعات ذات التأثير السلبي على أداء البلدية.....	129
13.1.4 الآليات المتبعة في إدارة الصراع في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم باختلاف نوع الصراع الذي يدور في البلدية.....	131
14.1.4 المتطلبات غير المتوفرة في البلديات للعمل على إدارة انجح للصراع الذي يدور فيها أو معها.....	132
2.4 اختبار الفرضيات.....	136
1.2.4 الفرضية الأولى.....	136
2.2.4 الفرضية الثانية.....	137
3.2.4 الفرضية الثالثة.....	138
4.2.4 الفرضية الرابعة.....	139
5.2.4 الفرضية الخامسة.....	141
6.2.4 الفرضية السادسة.....	143
7.2.4 الفرضية السابعة.....	145
8.2.4 الفرضية الثامنة.....	147
9.2.4 الفرضية التاسعة.....	149
10.2.4 الفرضية العاشرة.....	150

152	الفرضية الحادية عشر
153	الفرضية الثانية عشر
154	الفرضية الثالثة عشر
155	الفرضية الرابعة عشر
156	الفرضية الخامسة عشر
157	الفرضية السادسة عشر
158	الفرضية السابعة عشر
159	الفرضية الثامنة عشر
160	الفرضية التاسعة عشر
162	3.4 ملخص النتائج
166	الفصل الخامس: التوصيات
166	1.5 التوصيات
170	2.5 توصيات عامة
173	المصادر والمراجع
211	فهرس الجداول
217	فهرس الأشكال
218	فهرس الملاحق
219	فهرس المحتويات

# **Managing Organizational Conflict in Hebron and Bethlehem Governorates Municipalities and its Impact on Institutional Performance.**

Researcher  
Rashid Awad

Supervisor  
Dr. Abdul Fatthah Shamleh

## **Abstract**

The study aimed to recognize the nature of the organizational conflict management and the strategies used in managing different forms of it in Hebron and Bethlehem governorates municipalities that rise to twenty seven ones. They are classified as (A, B, C) in regard to population of each municipality, and its impact on performance.

Besides, the study tried to find out the considerable reasons that lead to conflicts in all forms in those municipalities, then studying degree or limit of stimulation on municipalities' performance; passively or positively. The study, also aimed to realize the degree of differences of statistical indication among strategies of managing conflict, then suggesting solutions and recommendations to avoid conflicts in municipalities as could as possible.

The study consists of five chapters, chapter one: interested in study background and its significance, chapter two: theoretical framework and literature review, chapter three: study the methodology and procedures, chapter four: analyzing the study questions and hypothesis testing, chapter five: summary of results and recommendations. Data was collected using different tools such as questionnaire, interviews, analyzing documents and reports and observing. The questionnaire included (109) closed questions that showed faces of conflict among municipalities and the influence of managing conflict on the performance of municipalities.

The questionnaire also included different open questions about reasons of conflict and its positive and passive effects and solutions, recommendations and suggestions for a better conflict managing.

The population of study consisted of staff of municipalities, mayors and members of board, (244) questionnaire had been collected and consisted the study sample.

The study concluded a number of results that could be summarized as follow:

There are a number of conflicts forms in municipalities. The most common:

- Conflict between municipality and beneficiaries.
- Conflict between staff and management of municipalities.
- Conflict among staff themselves.
- Conflict among members of boards themselves.
- Conflict among municipalities themselves.
- Conflict between municipality and Ministry of Local Government.

The most reactive side in managing conflict was:

The conflict between municipalities and beneficiaries following jurisprudence or courts.

The conflict between staff and management following jurisprudence or courts.

Conflict among staff themselves following outside committees.

The conflict among members of municipalities themselves following jurisprudence.

The conflict among municipalities themselves following traditions.

The conflict between municipalities and Ministry of Local Government following face to face encounters.

Reasons for conflict could be related to bad economical and political situations, the security disorder, absence of law and order and absence of administrative entities.

The influence of methods of managing conflict on municipalities was passive, according to respondents. Results showed that strategies followed in managing conflict increase work absence or work turnover. Here, municipalities spend a lot of time to solve the conflict. Then, the conflicts reappear after they solved.

Respondents consider that the existence of particular conflicts, particularly between staff and management may lead to positive results in performance, besides to conflicts among staff themselves.

The study data showed that the majority of the study sample (51%) considers that the best strategy to solve conflicts in municipalities lies in forming internal committees to do so.

The study concluded a number of recommendations and suggestions aiming at a better solution to conflicts in municipalities, relieving severity of conflicts when happened. Those suggestions addressed different sides of conflicts. The study presented suggestions to beneficiaries and to municipalities, as well, to the staff, the management board of how to deal with staff, to the municipalities on how to deal with Ministry of Government, to the Ministry of Government and on how to deal with municipalities, to members of board on how to deal among themselves, and finally to municipalities and how to deal among themselves, too. Besides, the study introduced a number of public recommendations to other related sides such as public policy planners and the Palestinian Universities.