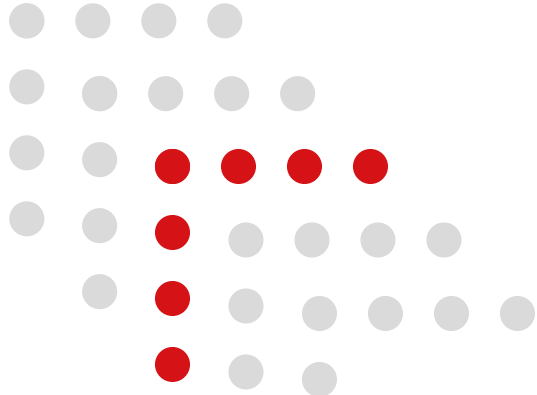


الهيئة العامة للاستشفاء
ومراقبة مسار اللامركزية



الجمهورية التونسية
وزارة الداخلية

ميثاق السلوك الحسن في البلديات





يشكّل ميثاق السلوك الحسن مرجعاً أساسياً يهدف لضمان مناخ عمل صحي ومثمر. إنّ الالتزام بالقيم الواجب احترامها يساهم في خلق ظروف عمل إيجابية داخل البلدية ويساعد على اتخاذ قرارات أفضل في بيئة مهنية واجتماعية في تشعّب متزايد. وهكذا فإنّ احترام قواعد الأخلاق والنزاهة داخل البلديات أمر حيويّ، وكذلك الأمر بالنسبة للأمانة والاحترام المتبادل بين الأفراد ومناهضة الفساد، إلى غير ذلك.

وبشكّل ميثاق حسن السلوك وثيقة يتمّ إعدادها بمشاركة كافّة الأطراف المعنية، أي الأعضاء المنتخبين والموظفين والأعوان الإداريين.

وإن لم يكن التقيّد بالميثاق ملزماً، إلا أنّه يمثّل التزاماً أخلاقياً. وإذا تمّت إدارة علاقات العمل وفق القيم الواردة في الميثاق، يساهم ذلك في تفادي النزاعات المحتملة التي قد تهدّد السير السليم للأنشطة وجودة الخدمات المقدّمة للمواطنين. ويجمع الميثاق كافّة الأشخاص المشاركين في العمل البلدي حول جملة من القيم المشتركة. كما أنّه يشكّل وسيلة لتثمين دور كلّ منهم.

تبيّن هذه الوثيقة منهجية إعداد ميثاق حسن السلوك وكيفية إشراك جميع الأطراف في مختلف المراحل.

تعريف المفاهيم

السلوك:

1 الأسلوب المتّبع في التعاطي مع القواعد المعمول بها في مجموعة كبيرة نسبياً من الأشخاص أو في بيئة عمل أو مجتمع ما. [المصدر: معجم لاروس]

حسن السلوك:

هو احترام السنن الحميّة والأعراف؛ الأدب والكياسة في طريقة التعامل. مرادفات: الحياء ، حسن الخلق.

القيم:

توجّه أعمالنا وتحفّزنا.

1 وهي ما يجعل المرّة يستحقّ التقدير على المستوى الأخلاقي والفكري والمهني وما إلى ذلك. [المصدر: معجم لاروس]



الميزة المادية والفكرية والأخلاقية للشخص التي تجعله يستحق الاحترام. [المصدر:

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL / CNRS)

ميثاق حسن السلوك

وثيقة تضمّ المبادئ الواجب احترامها بشكل واع وليس بشكل آليّ ودون اقتناع.
المصدر: ويكيبيديا

الأطراف المشاركة في عمليات الإعداد

تشمل عملية بناء ميثاق البلدية للسلوك الحسن المسؤولين المنتخبين والطاقم الإداري للبلدية. ومع ذلك، فإنّ عدد الأشخاص المعنيين ووظيفتهم هي تختلف وفقاً لحجم البلدية:

• **في حالة البلديات «الصغيرة الحجم»**، التي تضمّ مسؤولين منتخبين وأعوانا يقلّ عددهم عن 30 أو 40 شخصاً، سيشارك إجمالي الفاعلين (المنتخبين والإداريين) في الأنشطة المتعلقة بإعداد ميثاق حسن السلوك .

• **في حالة البلديات الكبيرة الحجم**، والتي يتجاوز عدد أفرادها 80 شخصاً (بين مسؤولون منتخبين ومدراء تنفيذيين وأعوان)، يمكن لرئيس البلدية أن يتّخذ قراراً بإشراك ممثّلين عن المديرين التنفيذيين والأعوان وعدد من المستشارين فقط.

• **إذا كان عدد الموظفين يتراوح بين 40 و80 شخصاً**، فإن القرار متروك للرئيس للاختيار بين الصيغتين السابقتين؛ مع مراعاة الجوانب اللوجستية والتنظيمية اللازمة لعقد ورّش العمل والاجتماعات (توفّر قاعة اجتماعات لاستيعاب جميع المشاركين أو توفّر ميزانية لاستئجار فضاء مناسب).



مراحل إعداد ميثاق حسن السلوك

المرحلة 1: الشروع في أنشطة الإعداد

يتمثل الهدف من هذه الخطوة الأولى في إبلاغ جميع المستشارين المنتخبين والإداريين ببدء عملية صياغة ميثاق حسن السلوك.

يقوم الرئيس المنتخب أو الكاتب العام (بتفويض من الرئيس) للبلدية بدعوة الموظفين لحضور اجتماع افتتاحي. خلال هذا الاجتماع، يشرح الرئيس الهدف من ميثاق حسن السلوك ويعرض خطة العمل مع تحديد الخطوات القادمة.

رقم	المسؤول	النشاط	الأساليب والأدوات	المدة	الأشخاص المشاركون
1.1	رئيس البلدية (أو الكاتب العام، المفوض)	اجتماع افتتاحي أشغال صياغة ميثاق حسن السلوك	التقديم	من ساعة إلى ساعتين، حسب عدد الأشخاص المشاركين	مجموعة المنتخبين والموظفين والأعوان الإداريين في البلدية

المرحلة 2: تحديد القيم المهمة وفقاً لتصور المسؤولين المنتخبين وموظفي البلدية والأعوان

يتمثل الهدف من هذه الخطوة في تحديد القيم المحتملة التي يجب تضمينها في ميثاق حسن السلوك. تنطوي هذه الخطوة على تنظيم جلستي عمل مدّة كل منهما نصف يوم: واحدة للمستشارين المنتخبين والأخرى للمديرين التنفيذيين والأعوان. إذا كان عدد المشاركين في الأشغال كبيراً، يمكن أيضاً تنظيم ورشتي عمل أو أكثر لكل فئة من الفئات المشاركة. يتم تنفيذ ورشات العمل المذكورة بنفس الطريقة بالنسبة لكلتا المجموعتين المستهدفتين على أن يكون ذلك وفقاً للبرنامج التالي:



رقم	المسؤول	النشاط	الأساليب والأدوات	المدة	الأشخاص المشاركون
2.1	منسق خارجي (من أجل الحياد) أو مسؤول تنفيذي من داخل البلدية.	عرض مراحل سير ورشة العمل	عرض بصريّ (Powerpoint) أو سيورة ورقية	10 دقائق	أعضاء منتخبين أو موظفين وأعاون
2.2	المنسق	تحديد مشاكل السلوك (طرق التعامل والتصرفات) داخل فضاء البلدية: يطرح المشاركون أمثلة من حياتهم المهنية اليومية ويقوم المنسق أو المشاركون بتدوين المشاكل التي يتم التطرق لها.	نقاش من نوع مائدة مستديرة أو نقاش جماعيّ حز. سيورة ورقية أو بطاقات	من 30 إلى 60 دقيقة	أعضاء منتخبين أو موظفين وأعاون
2.3	المنسق	يقوم المشاركون بتحويل المشاكل المطروحة إلى صيغة إيجابية واستخلاص القيم المتعلقة بكل منها	نقاش جماعيّ أو عمل في شكل مجموعات مع عرض نتائج العمل حسب المشاكل السلوكية التي تمّ تحديدها	من 30 إلى 45 دقيقة	أعضاء منتخبين أو موظفين وأعاون
2.4	المنسق	يقوم كلّ مشارك بتصنيف القيم مع إسناد درجات من 1 إلى 5، علماً وأنّ القيمة الحاصلة على الدرجة العليا هي الأهمّ بالنسبة له.	عمل فرديّ	من 5 إلى 15 دقيقة، حسب عدد المشاركون	أعضاء منتخبين أو موظفين وأعاون
2.5	المنسق	يقوم المنسق بعرض القيم الخمس الحاصلة على أعلى الدرجات. يقوم المشاركون باعتماد قائمة القيم.	جلسة عامة سيورة ورقية	10 دقائق	أعضاء منتخبين أو موظفين وأعاون

النتيجة المنتظرة: يجب أن تنتج كل ورشة عمل خمسة قيم هي الأهم حسب تصوّر المجموعة المستهدفة.



المرحلة 3: اختيار ومناقشة القيم التي يجب إدراجها في ميثاق السلوك

تهدف هذه الخطوة لمقارنة مختلف وجهات نظر المجموعات المستهدفة حول القيم المزمع إدراجها بميثاق حسن السلوك قصد التوصل لرؤية موحّدة حول هذه القيم.

يقع تنظيم ورشة عمل تجمع بين الأعضاء المنتخبين والإطارات والأعوان وتتبع الخطوات التالية:

رقم	المسؤول	النشاط	الأساليب والأدوات	المدة	الأشخاص المشاركون
3.1	ممثّل عن أعضاء المجلس المنتخبين	يقوم ممثّل الأعضاء المنتخبين بعرض نتائج ورشة العمل الرامية لتحديد القيم	سبّورة ورقية أو وسيلة رقمية	10 دقائق	أعضاء منتخبين وموظفين وأعوان
	ممثّل عن أعضاء الطاقم الإداري	يقوم ممثّل الطاقم الإداري بعرض نتائج ورشة العمل الرامية لتحديد القيم	سبّورة ورقية أو وسيلة رقمية	10 دقائق	أعضاء منتخبين وموظفين وأعوان
3.2	المنسّق	اختيار القيم الخمس الواجب إدراجها في الميثاق: يتم قبول القيم المشتركة التي تمّ تحديدها من طرف المجموعتين المستهدفتين مباشرة. وتجري مناقشة معلّلة للقيم المتبقية: حيث يفسّر الطرفان العملية التي أدّت إلى اختيار هذه القيم. وتطبّق نفس العملية المتّبعة في الخطوات الفرعية 2.4 لاختيار القيم الأخرى	نقاش ونشاط فرديّ بخصوص إسناد الدرجات.	من 20 إلى 60 دقيقة	أعضاء منتخبين وموظفين وأعوان
3.4	المنسّق	تحديد تصوّر القيم من طرف المشاركين: يتم تشكيل 5 مجموعات عمل (مجموعة لكل قيمة من القيم) لجمع أمثلة عن التصرفات الإيجابية المرتبطة بكل قيمة. يقوم ممثّل عن كلّ مجموعة بعرض نتائج النشاط في جلسة عامة	عمل في مجموعات. تلخيص النتائج ونقاش في جلسة عامة	15 دقيقة عمل في مجموعات. وتلخيص النتائج في 10 دقائق لكلّ قيمة	أعضاء منتخبين وموظفين وأعوان
3.5	المنسّق	يقوم المشاركون باعتماد نتيجة الورشة وتعيين مقرّر مكلف بتحرير ميثاق حسن السلوك، ثم يحدّدون موعد إنمام التحرير	جلسة عامة	5 دقائق	أعضاء منتخبين وموظفين وأعوان



المرحلة 4: تحرير واعتماد الميثاق

يقوم المقررّ بتحرير نسخة خطّية من ميثاق حسن السلوك يتضمّن القيم المعتمدة في المرحلة 3 والتصرّفات الإيجابية المرتبطة بها.

يمكن أن يتّخذ الميثاق الصيغة التالية:

ميثاق حسن السلوك في البلدية	
مقدمة :	الإطار العام لصياغة ميثاق حسن السلوك الهدف من الميثاق سَلَم القيم المضمّنة في الميثاق
القيمة 1:	تعريف القيمة أمثلة عن التصرّفات والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالقيمة
القيمة 2:	تعريف القيمة أمثلة عن التصرّفات والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالقيمة
القيمة 3:	تعريف القيمة أمثلة عن التصرّفات والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالقيمة
القيمة 4:	تعريف القيمة أمثلة عن التصرّفات والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالقيمة
القيمة 5:	تعريف القيمة أمثلة عن التصرّفات والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالقيمة

يحيل المقررّ الميثاق للجمهور المقصود (الأعضاء المنتخبين والإدارات والأعوان) للاعتماد مع ضرب أجل للجواب لا يتجاوز أسبوعين.

المرحلة 5: حفل اعتماد ميثاق السلوك الحسن

يدعو رئيس البلدية المجموعات المستهدفة لحضور حفل توقيع ميثاق حسن السلوك ويعلن عن بداية العمل به رمزياً. يوقّع الجميع على الميثاق تعبيراً عن التزامهم به.

- متابعة ومراجعة ميثاق السلوك الحسن

ليس ميثاق السلوك الحسن وثيقة ثابتة. إذا شَعَرَ المساعدون بضرورة مراجعة قيمة من القيم أو أكثر، أو إذا لاحظوا قصوراً معيّناً في تطبيق مبدأ من المبادئ أو أكثر من ذلك، فإنّهم يبلغون رئيس البلدية أو المسؤول المباشر بذلك قصد طلب تنظيم اجتماع لمناقشة الأمر.



- التخطيط وتنفيذ مراحل صياغة ميثاق السلوك الحسن

لا يجوز أن تستمر أعمال صياغة ميثاق حسن السلوك على مدى فترة أطول من شهرين. ذلك أنّ هذه المدة تسمح بإنجاز العمل «دون ضغط» ودون زيادة أعباء العمل الملقى على عاتق مختلف الأطراف المشاركة. كما أنّها تسمح بعدم أخذ العملية على أنّها عمل إجباري للإنجاز بسرعة بل كعملية تفكير تتطلب مهلة لكي تنضج الأفكار.

ويقدم التخطيط التالي على سبيل المثال فقط:

المراحل	الأسبوع 1	الأسبوع 2	الأسبوع 3	الأسبوع 4	الأسبوع 5	الأسبوع 6	الأسبوع 7	الأسبوع 8
المرحلة 1: الشروع في أنشطة الإعداد								
المرحلة 2: تحديد القيم المهمة وفقاً لتصور المسؤولين المنتخبين والطواقم الإدارية								
المرحلة 3: اختيار ومناقشة القيم التي يجب إدراجها في ميثاق السلوك								
المرحلة 4: تحرير واعتماد الميثاق								
المرحلة 5: حفل اعتماد ميثاق حسن السلوك (مع التوقيعات)								



- الملحق: قائمة القيم المحتملة

على سبيل المثال، يتضمّن الجدول التالي قائمة القيم يمكن مناقشة بعض هذه القيم والاحتفاظ بها لمرحلة الحوار.

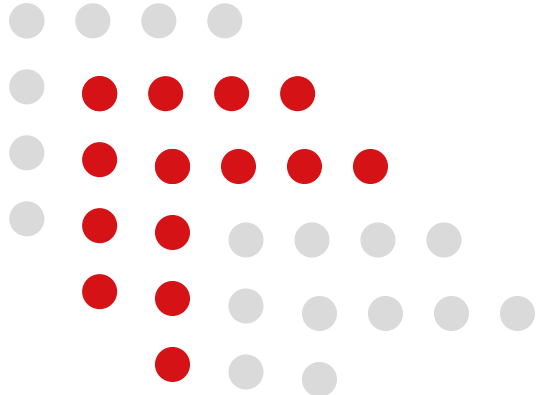
القبول	الضيافة	الإنصاف
سهولة الوصول	التعاون	التمييز
الإنجاز	الودية	الخبرة
الإلتزام	الكياسة	النّجاعة
القدرة على التكيف	الإبداع	المرونة
خفة الحركة	المصداقية	الأمانة
(الإدارة الرشيدة)	التحدي	عدم الانحياز
مراعاة الآخرين	العزم	النزاهة
الطموح	الواجب	الأداء
الاستباق	الكرامة	الأدب
الاستقلالية	الانضباط	الاحترام
الحرص	الكتمان	الالتزام بالدقة
الزمالة	الاستعداد	الخدمة
الاتّساق	الديناميكية	الصدق
التعاطف	الفعالية	التضامن
الكفاءة	المساواة	الشفافية
التفهم	العطف	العمل صلب فريق
التركيز	التشجيع	الرؤية
المساهمة	الالتزام	الإرادة
القناعة	الحماس	إلخ.

الهيئة العامة للاستشفاف
ومرافقة مسار اللامركزية



الجمهورية التونسية
وزارة الداخلية

الوساطة من أجل إدارة النزاعات بين الأشخاص في البلديات



برنامح مدول من طرف
الاتحاد الأوروبي



برنامح دعم
الإصلاح اللامركزي

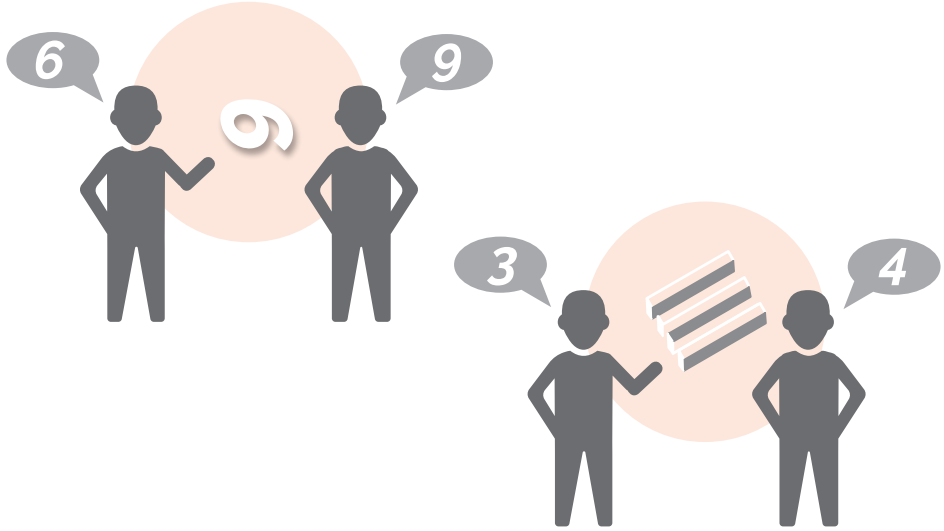
PAPD



تعريف «النزاع»

يمكن تعريف النزاع على أنه نتيجة لعدم التكافؤ في التفاعلات بين شخصين أو أكثر، حيث يتعرّض الطرف الأول للضرر أو الإساءة بينما يتسبّب الثاني في هذا الضرر، عن قصد أو عن غير قصد.

يشمل الصراع بين الأشخاص فردًا واحدًا أو أكثر يرون تعارضا فيما بينهم حول ما يفضلونه من أهداف ومواقف وقيم وسلوكيات، وما إلى ذلك.



يجب عدم الخلط بين النزاع والمشكلة !

الموارد المائية في المناطق الريفية شحيحة وغير كافية لتلبية احتياجات السكان: هذه مشكلة. تتنازع النساء من قريتين مختلفتين من أجل الحصول على الماء: هذا يمثل نزاعا.

بالنسبة لنفس الجوانب، **تختلف المشكلة** عن **النزاع** من حيث مظاهرها ولكن يمكن مع ذلك أن يكون هناك **صلة** تربط بينهما.



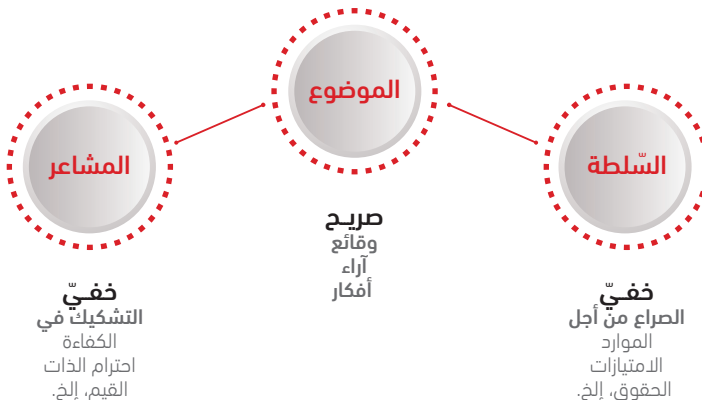
ما هي علامات وجود نزاع؟

- هناك العديد من العلامات الدالة على نشوب نزاع:
- يشكّل الصمت الشديد والتوتر والتأخير والتغيب المتكرر وتدهور جودة العمل علامات على نزاع كامن أو مسكوت عنه.
 - يمكن أن يصبح النزاع المكبوت أو الصراع السابق الذي لم ينته بحل مقبول نزاعاً مفتوحاً.

تحذير!

إن مجرد صراع بسيط بين شخصين يمكن أن يؤثر على عدد كبير من الأشخاص

ما هي مكونات النزاع؟





ما هي أنواع النزاعات؟

1. **نزاع القيم:** نتيجة الاختلافات في القيم أو المعتقدات (الحقيقة، الخير، الجمال، العدل). كل طرف على قناعة تامة بأنه صاحب حق / على حق.
2. **نزاع على الأدوار:** ينتج عن قيام أحدهم بلعب دور شخصية ما، أو ممارسة تأثير أو تولي منصب (سلطة) ليست من مشمولاته.
3. **تضارب المصالح والهوية:** وموضوعه الأشياء، أو الامتيازات أو ممارسة سلطة ما وعادة ما ينتهي بإقصاء الآخر الذي نريد التخلص منه نظرا لمنصبه أو ما يمثله كشخص طبيعي.
4. **النزاعات الشخصية أو العاطفية:** وتنتج عن وضع نفسي يخص شخصا ما ولا يشبه وضعي، وهو نزاع يصعب تسويته.
5. **النزاعات الناتجة عن الاحتياجات:** وتترتب عن الحاجة الطبيعية أو الاجتماعية.

يجب عدم الخلط بين النزاع وسوء التفاهم !

ينشأ سوء التفاهم دائما عن سوء فهم ناتج عن تفسير أو تأويل خاطئ للحقائق والأفعال.

أمثلة عن النزاعات:

- ترتيب الأولويات في إسناد الموارد
- الاختلاف حول التقنيات المستخدمة
- غموض الأدوار (والسلط)
- تباين الأهداف والمصالح
- مقاومة التغيير
- قلة العرفان
- الرفض

هل يجب أن نقلق عندما يكون هناك نزاع؟ الإجابة هي **لا!**



تتميز النزاعات بين الأشخاص بما يلي:



وإن لم يكن ذلك كافياً؟

لا يمكن حلّ كلّ النزاعات عن طريق الوساطة. في بعض حالات التوتر الشديد أو النزاع، يمكن اللجوء لـ:

- التفاوض
- الرجوع للتسلسل الإداري
- التحكيم



الوساطة كأسلوب لإدارة النزاعات

ماهي الوساطة؟

الوساطة هي الأسلوب الذي يسمح، خلال نزاع ما، بتدخل الأشخاص الخارجيين، لتجاوز صراع ما وإيجاد حلّ جماعي دون أن يكون هناك طرف خاسر أو فائز، بل طرفان مستفيدان.

يكون تدخّل الوسيط طوعياً، ودياً وسرياً.

تخضع الوساطة لمنهجية صارمة ومحدودة زمنياً. وتتمحور عموماً حول المقابلات الشخصية والجماعية بين أطراف النزاع.

تعريف الشخص الوسيط



1. **ليس** الوسيط قاضياً وليس مخوّلاً للحكم على الوضع على أنه نزاع.
2. **ليس** الوسيط حكماً ولا يفرض الحلول على الأطراف المتنازعة.
3. **ليس** الوسيط خبيراً أو مستشاراً ولا يقدم دروساً.

الوسيط هو شخص من خارج دائرة النزاع، مستقلّ ومحايّد وغير منحاز لأيّ طرف يقوم بتيسير التواصل بين طرفي النزاع حتى يستطيعا التوصل لحلول مناسبة فيما بينهما. يمكن اختيار الوسيط من قبل الطرفين المتنازعين.

في حال النزاع داخل البلدية، يجب أن تتوفر المواصفات التالية في الوسيط:

- أن لا يكون له أيّ دخل في شؤون الأعضاء المنتخبين أو الطاقم الإداري للبلدية.
- أن لا يكون لديه أيّ تضارب في المصالح أو في المناصب الإدارية مع المسؤولين في البلدية.
- أن يضمن السريّة التامة (التي يمكن رفعها بموافقة الأطراف المعنية بالنزاع).



ما هو دور الوسيط؟

الوسيط مدعوّ لـ:

- ضمان إطار ومسار التسوية
- وضع القواعد الأخلاقية والأدبية.
- ضمان السير الجيد للحوار.
- السهر على احترام التوقيت المحدد للكلام والإنصات المتبادل وحرية الاختيار.

ما هي المؤهلات الواجب توفرها في الوسيط؟

يجب أن تتوفر في الوسيط المؤهلات التالية:

- القدرة على إيقاف مشاجرة.
- قدرة كبيرة على الإنصات والتفهم.
- القدرة على التعالي واتخاذ مسافة جيدة بعيدا عن النزاع.
- القدرة على إثبات التعاطف.
- احترام السرية.
- التحلي بحس المسؤولية.
- القدرة على تفسير النقاش من خلال طرح الأسئلة وإعادة الصياغة والتلخيص.

تمرين:

بما أنكم الآن أصبحتم على دراية بالمؤهلات اللازمة حتى يصبح شخص ما وسيطا جيدا، هل يمكنكم التفكير في شخص من محيطكم المباشر (أو من معارفكم) يمكنه لعب دور الوسيط؟

الوساطة هي مسار متكامل وتنطوي على عدة مراحل

الوساطة مسار يتكوّن من 4 مراحل رئيسية:

1. توضيح الوضع
2. تحديد الاحتياجات
3. تحديد الخيارات الممكنة
4. اعتماد واختيار الطول



- المرحلة صفر: التمهيد للوساطة

- الحصول على موافقة الطرفين على الوساطة.
- اختيار الوسيط الذي يستجيب للمعايير المبيّنة أعلاه.
- التعارف بين الوسيط وأطراف النزاع.
- الاتفاق على قواعد السلوك.
- عرض الإطار العام للوساطة ومراحلها.

- المرحلة 1: توضيح الوضع

- تتم دعوة كلّ طرف لطرح وجهة نظره بشكل منفصل أمام الوسيط حول شعوره وتصوره للخلاف الموجود بينه وبين الخصم.
- يقوم الوسيط بإعادة صياغة التصريحات بشكل عام ودون إصدار أحكام.

- المرحلة 2: تحديد احتياجات الطرفين المتنازعين

- يقوم الوسيط بتيسير الحوار المنفصل أو الجماعي بين الطرفين لاستكشاف أوجه النزاع وفهم أسبابه العميقة.
- يستخدم الأسئلة المفتوحة: «ماذا»، «كيف»؟ و«لماذا»؟
- يشرح الكلمات المتعلقة بالعاطفة والاحتياجات والقيم التي يقوم عليها النزاع.

- المرحلة 3: البحث عن الحلول

- يسهّل الوسيط مسار البحث عن الحلول من خلال:
- منح الوقت الكافي للطرفين للتأمل والتعبير عن أفكارهما.
- سماع الحلول التي يطرحها الطرفان.
- التذكير بالنتائج الإيجابية لعقد الاتفاق وبالعواقب المحتملة للاختلاف على المدى القصير و المدى الطويل.
- تذكير: لا يقترح الوسيط حلولاً.

- المرحلة 4: اعتماد أحد الحلول

- يدفع الوسيط الطرفين لاختيار حلّ مناسب لكليهما (الاتفاق دون أن يكون أي منهما خاسراً).



- يرافق الوسيط الطرفين في اتخاذ قرار مشترك بشأن الإجراءات الملموسة التي يجب اتخاذها (إعداد خطة عمل).
- يقوم بإبرام الاتفاق من خلال إعادة صياغته وتوثيقه خطياً. يقوم الطرفان بالتوقيع على هذه الوثيقة.
- يمكن أن يقترح الوسيط متابعة للاتفاق، عند الاقتضاء و إذا رغب الطرفان في ذلك.

ما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من النزاعات؟ الدروس المستفادة

النزاع حدث عادي

النزاع أمر مألوف داخل المجموعات والعائلات والمنظمات والشركات والبلديات. وهو دليل على الحيوية.

فالنزاع يحدث وله تأثيرات إيجابية

عندما ينشب نزاع في نظام ما فهو يؤديّ لوضع تدابير لمعالجته. وهو يسمح بالتساؤل حول الممارسات والأعراف القائمة في التصرف والإدارة.

يشجّع النزاع على الابتكار ويؤدي للمشاركة

يمكن أن يشكّل مسار الوساطة مصدرًا للتجديد والإبداع. حيث تنشط الأطراف المتنازعة وتنتج أفكارا جديدة وتتحمّس لها. ولا يمكن لهذه الديناميكية إلا تقوية النظام وتعزيزه.

يساعد النزاع على التعرّف على مشكل قائم

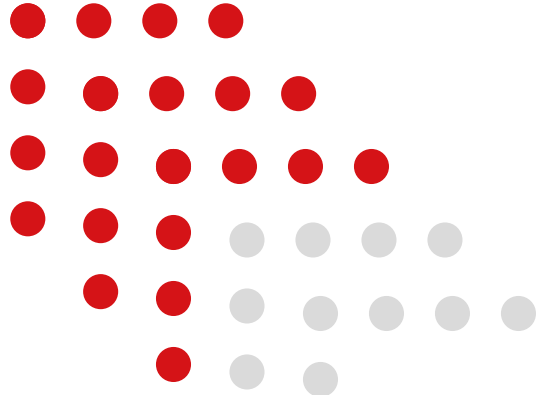
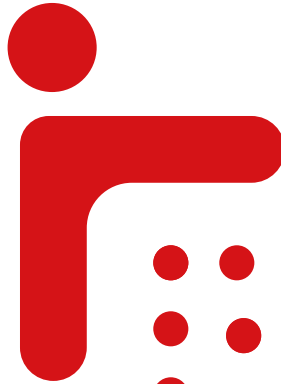
يساعد التعبير الصريح عن النزاع، حتى في حالات الغضب والعنف، على تحديد حجم ودرجة تعقّد المشكلة وإيجاد حلول مستدامة. وبهذه الصورة يعمل النزاع كقوة دفع هيكليّة ويؤديّ إلى التغيير والتطوير.

تؤدي النزاعات لتعزيز الاتساق

في بعض الأحيان، يؤديّ ظهور «عدو» خارجي لتعزيز اللحمة صلب المجموعة.



الإرشادات و الممارسات الحسنة التي تنظم العلاقات بين الأعضاء المنتخبين وأعوان البلدية





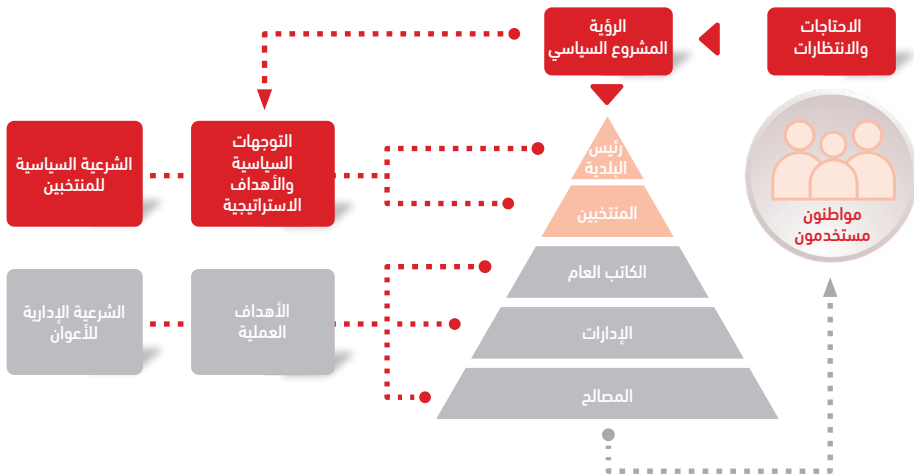
يرسم هذا الدليل الصغير المكون من 8 صفحات بعض المبادئ الرئيسية ويقدم جملة من النصائح للمسؤولين والأعوان والأعضاء المنتخبين. وفيه تذكير بمجموعة من القواعد أو الممارسات الحسنة. منذ بداية الفترة النيابية، من المهم توضيح نطاق المسؤولية وتحديد أو الاتفاق على دور كل فرد.

إن لحظة تنصيب الفريق البلدي تشكل مرحلة حيوية لتحقيق نجاح أعماله خلال الفترة النيابية ككل. وهي تتطلب التعااضد والقدرة على التكيف بالنسبة للأعوان والتكوين والتثقيف الجيد بالنسبة للأعضاء المنتخبين.

وتساعد العلاقات الصحية والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق بالإضافة إلى التعاون الفعال على الرفع من جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين. في سياق الوضع الراهن للنصوص التنظيمية، ليس من السهل دائمًا بالنسبة للمسؤولين والأعوان والأعضاء المنتخبين على حد سواء، إيجاد الموقع المناسب والبقاء في مناصبهم.

تطرح مسألة العلاقات بين المسؤولين المنتخبين والأعوان في البلديات بسبب استمرار شرعية مزدوجة:

- **الشرعية السياسية للأعضاء المنتخبين:** بصفتهم ممثلين عن الشعب، تم انتخابهم وفقًا لبرنامج سياسي وخيارات سياسية محددة.
- **الشرعية الإدارية للأعوان البلديين:** وتقوم على الكفاءة المهنية لأنهم مكلفون بتنفيذ القرارات الناشئة عن هذا البرنامج.



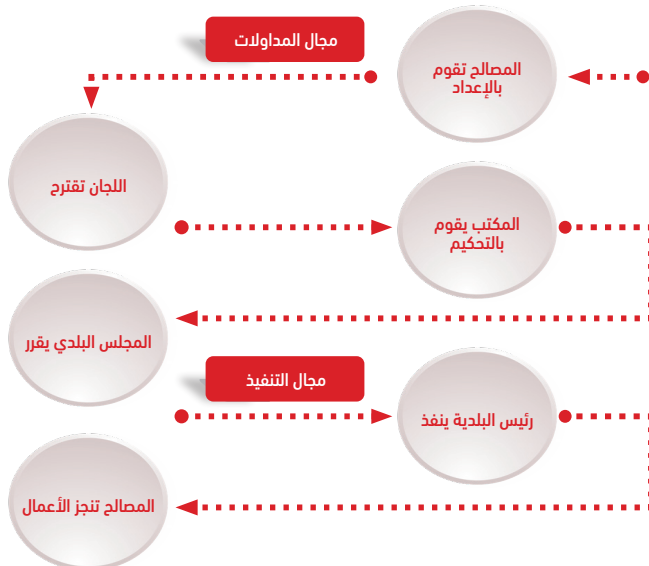


وهكذا فإن الجماعات المحلية تصبح مكانا تلتقي فيه ثقافتين مختلفتين:

- **ثقافة الأعضاء المنتخبين** الذين يجتمعون حول برنامج سياسي مشترك، على اختلاف شخصياتهم وتوجهاتهم السياسية وكفاءاتهم الفردية. ويتولى إدارة شؤونهم رئيس البلدية الذي يحدد الهيكل التنظيمي لفريقه من المنتخبين مع مراعاة خصوصيات هذا الفريق.
- **ثقافة الإدارة**، وتتمحور حول برنامج محدد وتهدف إلى تنفيذ المشروع السياسي وأداء المهام اليومية والدائمة للبلدية. يمكن أداء هذه المهام اليومية دون توجيه سياسي مستمر، وفي المقابل فإن تنفيذ المشاريع يتطلب قيادة ودعمًا سياسيين قويين.

وبالتالي، فإن هذه العلاقات بين المسؤولين المنتخبين والأعوان معقدة ولكن يمكن تبسيطها من خلال الرهانات المشتركة التالية:

- تنفيذ البرنامج السياسي للأعضاء المنتخبين،
- ضمان جودة الخدمات العمومية والمصلحة العامة،
- توضيح الأدوار والمهام الخاصة بكل فرد،
- احترام الاستعمال السليم للمال العام.





الإطار العام

التسلسل الهرمي للسلطة: الرئيس هو السلطة

- رئيس السلطة التنفيذية، وهو الرئيس الذي يمارس السلطة البلدية إزاء الكاتب العام وكافة أعوان البلدية
- غير أن الرئيس لا يمكنه ممارسة مهامه بمفرده لأنه يمتلك سلطة التفويض في العديد من صلاحياته كما هو مبين في مجلة الجماعات المحلية وذلك للمنتخبين أو للكاتب العام أو للأعوان.

الإطار القانوني

تؤدي الجماعة المحلية مهامها في إطار احترام الأطر القانونية، على غرار:

- **مجلة الجماعات المحلية** (القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 09 ماي 2018 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية)،
- **النظام الأساسي للوظيفة العمومية** (الفصل 271 من مجلة الجماعات المحلية – يخضع أعوان البلديات لأحكام النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية وللأحكام الخصوصية المتعلقة بهم).
- **قواعد** الصفقات العمومية والمحاسبة العمومية والتعمير وسير أعمال المجلس البلدي ونظام المجلس البلدي وما إلى ذلك.

ويدعى المنتخبون لاستشارة الإدارة التي قد تشكل قوة اقتراح حتى تكون أعمالهم آمنة على الصعيدين القانوني والمالي. يجب على المصالح توثيق تحاليلهم في شكل مذكرات أو تقارير خاصة بمختلف الملفات. وتوضع هذه الوثائق بأيدي المنتخبين للاطلاع ويجب أن تحفظ في كنف السرية. ويجب أن تكون قابلة للقراءة والفهم وبمبسطة حتى تسهل اتخاذ القرارات بالنسبة للمنتخبين.

• حقوق والتزامات أعوان الوظيفة العمومية

لا توجد في تونس وظيفة عمومية على المستوى الترابي. يخضع الكتاب العامون والإطارات الإدارية العاملين في البلديات للنظام الأساسي للوظيفة العمومية الذي يتضمن القواعد الأخلاقية. ولهم نفس الحقوق والواجبات التي تسري على بقية الموظفين العموميين.



التوجيهات والممارسات الجيدة: منهجية العمل

في بداية الفترة النيابية

- عرض المشروع السياسي: يعرض رئيس البلدية ومساعديه مشروعهم على الجهات المسؤولة عن تنفيذه بهدف تبني هذا المشروع.
- تحديد نطاق مسؤولية كل طرف (الرئيس، النواب، رؤساء لجان البلدية): الدور والمهام والاختصاصات.
- وضع آليات ومجالات التفويض لكل من المسؤولين المنتخبين والكتاب العام وربما الأعيان الآخرين.
- اعتماد أسلوب فعال للحكومة.
- ضبط مواعيد أسبوعية لعقد الاجتماعات (بين الرئيس والكتاب العام).
- تحديد طريقة عمل مع تفضيل أسلوب المشاريع (تحليل الحاجيات وتحديد الأهداف وخطة العمل والتقييم) والأساليب التشاركية؛
- اعتماد تسلسل رسمي لاتخاذ القرار بالنسبة للمنتخبين والأعيان؛
- تركيز هيئات عمل واتخاذ قرار حسب المشروع أو عن طريق التفويض مع عضو منتخب مفوض وأحد المسؤولين الإداريين؛
- ضبط مواعيد رسمية للاجتماع بين العضو المنتخب المفوض والمصلحة الراجعة له بالنظر حسب التفويض؛
- تقديم هذا الأسلوب في الحكومة ودور كل طرف للمشاركين والمسؤولين في مختلف المصالح والمساعدين.
- وضع أدوات تسيير مشتركة (المتابعة ورفع التقارير وبطاقات المشاريع وغير ذلك).

طيلة الفترة النيابية

- إرساء الثقة المتبادلة.
- التواصل.
- تذكير الأعيان بشكل منتظم بالخيارات السياسية والاستراتيجية حتى تكون الأعمال ذات معنى.



توجيهات وممارسات جيدة للأعوان

دور العون البلدي

يخضع الموظفون والأعوان البلديون للوظيفة العمومية التونسية (النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية (القانون عدد 112 المؤرخ في 12 ديسمبر 1983). وكما ينص الفصل الخامس عشر من الدستور:

] الإدارة العمومية في خدمة المواطن والصالح العام، تُنظّم وتعمل وفق مبادئ الحياد والمساواة واستمرارية المرفق العام، ووفق قواعد الشفافية والنزاهة والنجاعة والمساءلة **]**. وهكذا فإن على الأعوان احترام الحقوق والواجبات.

- تظل المصالح البلدية في إطار عملي :

ويجب عليها بالتالي

- الرجوع للمسؤول المباشر، أو عند الاقتضاء، للعضو المنتخب المفوض (المرجع)، وبشكل غير مباشر للكاتب العام أو لرئيس البلدية.
- وعليها توخي الوضوح والبساطة في التعبير حتى يفهم الجميع العمل المطلوب.
- الامتناع عن التسرع في الإجابة (شفهيا أو بالبريد الإلكتروني أو خطيا) والحرص على أن تكون الإجابة معتمدة من التسلسل الإداري.
- ترك مسافة شخصية ومهنية على حد سواء مع المنتخبين.
- إعادة صياغة طلبات المنتخبين للتأكد من فهمها بشكل جيد.
- إخطار المسؤولين الإداريين، والمنتخبين المعنيين، في حال مواجهة صعوبات فنية أو قانونية أو غيرها أثناء أداء مهامهما.

- دور المسؤول عن المصلحة بالتفصيل

يلعب دور نقطة الاتصال الوحيدة مع العضو المنتخب المفوض. ويجب عليه:

- رفع التقارير إلى العضو المنتخب المفوض.
- رفع التقارير إلى الكاتب العام.
- إعلام فريقه بقرارات المنتخبين وتنفيذها.



- تقديم ملفات كاملة وسليمة من الناحية القانونية وواضحة ومعلّلة حتى يستطيع المنتخبون والكاتب العام اعتمادها.
- تقديم حلول بديلة واقتراح وسائل مساعدة على اتخاذ القرار.
- استخدام أدوات التقرير المتاحة في البلدية.
- بطلب من العضو المنتخب وبموافقة الكاتب العام، يمكنه المشاركة في صياغة استراتيجية الجماعة المحلية.

دور الكاتب العام

تحدد مجلة الجماعات المحلية في فصلها عدد 272 دور الكاتب العام. الكاتب العام أو من يقوم بمهامه مكلف تحت سلطة رئيس البلدية بتسيير الإدارة البلدية وتقديم الاستشارات للمجالس البلدية والهيكل المنبثقة عنها. يحضر الكاتب العام أشغال المجلس ويبدى رأيه ويقدم مقترحاته حول المواضيع المعروضة دون أن يكون له الحق في التصويت. (...)

يمكن لرئيس البلدية تفويض بعض من صلاحياته للكاتب العام بمقتضى قرار (الفصل 262 من مجلة الجماعات المحلية). يتعلق ذلك بشكل خاص بتفويض حق الإمضاء في بعض المجالات مثل إعداد المشروع الأولي لميزانية البلدية وإعداد اقتراحات التعهد بالنفقة أو تسيير شؤون الأعوان والموارد البشرية.

يصبح الكاتب العام مسؤولاً عن أعوان البلدية إذا تم تفويضه لذلك، ويخضع الكاتب العام لنفس القواعد التي تحكم عمل الأعوان، وتضاف إليها:

- ضرورة تسيير الأعوان والتحكيم بينهم والتنظيم والوساطة والتدريب.
- ويلعب دور واجهة بين المسؤولين والأعوان والأعضاء المنتخبين ويقوم بتسيير التفاهم والتماسك صلب الجماعة المحلية، ويضمن احترام حقوق والتزامات أعوانها تعزيزاً لسمعة البلدية.
- بناءً على طلب الرئيس، يقوم بترجمة التوجهات السياسية إلى أهداف عملية ويضمن تنفيذها بطريقة احترافية.
- يسير وينسق بين مختلف المصالح ويسهر على السلامة القانونية لوثائق البلدية.



ما يجب أن يتفادى الأعوان عمله

- تجاوز التسلسل الإداري المباشر للسلطة.
- اتخاذ قرارات تقع في مجال اختصاص الأعضاء المنتخبين بشكل حصري.

دور العضو المنتخب

- رئيس البلدية هو الضامن للمشروع السياسي لفريقه المنتخب. فهم يقومون بتحديد المشروع الاستراتيجي لفترتهم النيابية.
- يتمتع الرئيس بسلطة إدارية على الأعوان (وهي سلطة لا يملكها المنتخبون المفوضون إزاء الأعوان).

الفصل 257 من مجلة الجماعات المحلية: يتولى رئيس البلدية (...) المهام (...) المتعلقة بـ:

- رئاسة الإدارة والمحافظة على الوثائق الحسابية وأرشيف البلدية،
- انتداب وتسمية الأعوان في الخطط الوظيفية في حدود ما يفرضه القانون وميزانية البلدية،
- السهر بمساعدة الكاتب العام على حسن سير المصالح الإدارية وإسداء الخدمات،
- يمكن للمساعدين أو أعضاء المجلس البلدي ممارسة الصلاحيات المفوضة لهم، في مجالات محددة

الفصل 261 من مجلة الجماعات المحلية: يمكن لرئيس البلدية أن يفوض (...) جانبا من سلطته باستثناء إمضاء القرارات الترتيبية إلى مساعديه ونوابه وبصفة استثنائية إلى أعضاء المجلس البلدي.

- يمكن للكاتب العام تلقي تفويض في بعض الصلاحيات، وخاصة منها التصرف في الموارد البشرية

الفصل 262 من مجلة الجماعات المحلية: لرئيس البلدية أن يفوض (...) إلى الكاتب العام للبلدية بعض الصلاحيات في المجالات التالية:



- تنفيذ قرارات رئيس البلدية،
 - إعداد المشروع الأولي لميزانية البلدية ومتابعة تنفيذها وإعداد ملفات الصفقات وعقود تفويض المرافق العامة وعقود الشراكة والالزامات البلدية وجدول التحصيل المتعلقة بالمعاليم البلدية ومختلف العقود،
 - إعداد اقتراحات التعهد بالنفقة والأذون بالتزود والأذون بالدفع والحجج المثبتة،
 - تسيير الأعوان والتنسيق بين مختلف المصالح البلدية، (...)
- يتمتع عضو المجلس البلدي المنتخب بصلاحيه المصادقة: يدلي برؤيته الاستراتيجية ويسهر على التعاون مع رئيس البلدية.

توجيهات وممارسات جيدة للأعضاء المنتخبين

- السهر على تمكين الأعوان من العمل بشكل مستقل، والاستفادة من خبرتهم وتجربتهم.
- مراقبه سلوكهم عن قرب لتفادي تأويل تصرفاتهم كشكل من أشكال الهرسلة تجاه الأعوان.
- تشريك مختلف المصالح البلدية في تنفيذ وتقييم المشاريع.
- ضبط أهداف واضحة ومحددة زمنيا وقابلة للإنجاز.
- القدرة على التحكيم وشرح قرارات المنتخبين للأعوان.
- الحفاظ على مسافة شخصية ومهنية تجاه الأعوان.

ما يجب على المنتخبين تفاديهِ

- التدخل المباشر في سير المصالح البلدية (مثال: تفادي إعطاء أوامر مباشرة للأعوان)
- تنفيذ المهام بدلا عن الأعوان (المهام الإدارية والفنية)