

## تمهيد

رغبة منا في تكامل خطوات الدراسة و تناسقها، ننتقل من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، و هو البناء المنهجي للدراسة.

سنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدها في دراستنا سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي جمعناها من الميدان، لنخلص في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعتبر إجابة عن التساؤلات التي طرحناها في مقدمة الدراسة و الوقوف على مدى تحقق الفرضيات المصاغة.

## أولاً: فروض الدراسة

يسعى أي بحث علمي إلى حل مشكلة محددة بحيث يدور أو يتمحور حول قضية أساسية كمنطلق لبناء بحثي متكامل.

ومما لا شك فيه أن الفروض تقوم بدور هام وأساسي في البحث العلمي، فهي تساعد على بلورة مشكلة البحث، باعتبارها أداة توجيهية نحو البيانات والحقائق المطلوبة لدراسة المشكلة؛ كما أن الفروض تحدد تصميم البحث وكذلك تنظيم وعرض البيانات وتقدم تفسيراً أو تفسيرات محتملة للمشكلة البحثية.

وعليه تعتبر الفروض بمثابة فكرة مبدئية، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة بها والتي تكون مبينة في إشكالية البحث؛ وتخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية. وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، على اعتبار أنها تمثل الحل لإشكالية كوّنت مشكلاً<sup>(1)</sup>.

ونظراً لهذه الأهمية التي تكتسبها الفرضيات، واستناداً لموضوع الدراسة الحالي الذي يحمل عنوان "التضخم الإداري والتنمية المحلية"، فقد حاولنا من خلالها معرفة مدى تأثير التضخم الإداري على التنمية المحلية وكذلك معرفة العلاقة التي تربط بين كفاءة الموارد البشرية والأداء الإداري، وفي هذا الصدد تمت صياغة فرضيتين يتم اختيارها فيما بعد، وتتلخص فيما يلي:

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: مكان النشر غير مبين، 2002، ص94.

### 1. الفرضية الأولى

إن مهمة اختيار الموظفين الأكفاء بالجهاز الإداري تمثل العمود الفقري لنجاح الإدارة المحلية، ومحورا رئيسيا تعتمد عليه الدولة في تنفيذ سياستها التي يقع على كاهل الجهاز الإداري عبء تحقيقها، إذ يتوقف على حسن اختيار الموظف الكفاء وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم ومؤهلاته وقدراته تفوق الإدارة المحلية ونجاحها. وضمن هذا السياق يمكن صياغة الفرضية التالية:

*هناك علاقة إرتباطية بين كفاءة الموارد البشرية والأداء الإداري.*

### 2. الفرضية الثانية

إن عدم الاعتماد على الأساليب العلمية في تحديد حجم الموارد البشرية وعدم وضوح مختلف المهام والمسؤوليات يشكل مصدرا من مصادر التضخم الإداري، ويتقل بالتالي كاهل الإدارة المحلية بعناصر غير ضرورية وتزيد عن الحاجة الفعلية للعمل؛ وهذا سيؤثر من دون شك على أهداف الإدارة المحلية باعتبارها الآلية الأساسية في تحقيق التنمية. وعليه سيكون افتراضنا كالتالي:

*تضخم عدد الموظفين يؤثر على أهداف الإدارة المحلية.*

### ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم، هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن و بأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته<sup>(1)</sup>. ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية<sup>(2)</sup>.

واستنادا إلى كتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي

(1) أحميدة عميروي ، "مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث"، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1، بدون تاريخ، ص 96.

(2) علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1997، ص 296.

وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها؛ فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كفييا أو تعبيرا كمييا<sup>(1)</sup>.

وعليه يمكننا تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>(2)</sup>.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهنة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف ظاهرة تضخم الموظفين بالإدارة المحلية وتحليلها، وكيف أن سوء التحديد والتوزيع الدقيق الكمي والكيفي للموظفين يؤثر مباشرة على تحقيق الأهداف الإدارية، وما قد يترتب على ذلك من سلبيات، فالإدارة المحلية هي بمثابة الآلية الأساسية في تحقيق التنمية المحلية. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات التالية:

1. المرحلة الاستكشافية، وتمثل الخطوة الأولى في البحث، وتشمل:
  - جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة بحيث تثريه من حيث المصادر والمراجع المتوفرة.
  - مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة واستشارتهم حول المعلومات النظرية الأكثر تلاؤما مع موضوع الدراسة.
2. المرحلة الثانية، وهي مرحلة الوصف المعمق وقد شملت هي الأخرى على:
  - تحديد وصياغة فروض البحث ووضع إجابات محتملة للإجابة على التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث.
  - ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته تمهيدا لاختيار عينة ممثلة.
  - اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث هي: الاستمارة، المقابلة الملاحظة المباشرة والملاحظة التلقائية التي ركزت على مشاهد ذات صلة بالبحث.
  - التركيز على مؤشرات محددة ترتبط بموضوع البحث ومحاولة تحليلها وتفسيرها.

<sup>(1)</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 129.

<sup>(2)</sup> بشير صالح الرشيد، **مناهج البحث التربوي**، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000 ص 59.

- تحليل البيانات وتفسيرها والخروج باستنتاجات.

### ثالثاً. أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة<sup>(1)</sup>. وبالنسبة لهذا البحث فقد تمت الاستعانة بالوسائل أو الأدوات التالية:

#### 1. المقابلة

وقد استعملت في هذا البحث المقابلة المقننة، ويستخدم هذا النوع من المقابلة في المراحل التي تلي المرحلة الاستطلاعية<sup>(2)</sup>، بحيث تكون أسئلتها محددة بدقة و توجه إلى المبحوثين بأسلوب واحد و ترتيب واحد و طريقة واحدة<sup>(3)</sup>.

##### 1.1. الظروف التي أجريت فيها المقابلة

بتوجيه من الأمين العام للبلدية قمنا بإجراء المقابلات مع رؤساء المصالح، حيث قدمنا لكل منهم في أول لقاء مقدمة مختصرة حول موضوع البحث وأهدافه، كما أكدنا لهم أن المعلومات التي يدلي بها كل مبحوث تستخدم فقط لأغراض علمية بحتة.

##### 2.1. محتوى دليل المقابلة واستخداماته

تضمن دليل المقابلات مجموعة من الأسئلة المفتوحة دارت حول مهام ومسؤوليات كل مصلحة ومديرية ومدى إنجازها لهذه المهام، وكذلك الكيفية التي يتم بها التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة المحلية، كما تساءلنا حول أبرز المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية، وتركنا لهم المجال لتقديم آرائهم حول أسس وركائز نجاح الإدارة المحلية<sup>(4)</sup>.

ولقد تم استخدام المقابلة المقننة مع بعض رؤساء المصالح للحصول على توضيحات حول بعض الجوانب الغامضة في التسيير والإدارة، وكذلك للإطلاع منهم على كيفية سير شؤون الإدارة المحلية من قبل الإداريين والتقنيين. وقد أجريت المقابلة مع كل من:  
- مديرية المالية والوسائل العامة.

(1) رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق -، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 81.

(2) عبد الباسط عبد الصمد، البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 353.

(3) بشير صالح الرشيد، مرجع سابق، ص 184.

(4) لمزيد من التوضيح، أنظر الملحق رقم 2، دليل المقابلة.

- مديرية الشؤون الاجتماعية.
- مديرية العمران والبيئة.
- مصلحة تسيير الموظفين.
- مصلحة التنشيط والمناهج.
- مصلحة الديوان.

## 2. الملاحظة

تعتبر الملاحظة وسيلة ضرورية لجمع البيانات من الميدان لأنها تمكن الباحث من جمع المعلومات الخاصة بحقائق ظاهرة اجتماعية كبعض المواقف الواقعية في الحياة، وقد استخدمنا في البحث الحالي الملاحظة المباشرة. وحسب " بولين يونج " هي تلك الملاحظة التي تعتمد على المواقف الحية ولا تستخدم فيها أدوات للتأكد من دقتها<sup>(1)</sup>.

وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وكذا تشخيص الميدان، والحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، حيث كنا نلاحظ سلوكيات المبحوثين من إداريين أو مواطنين خلال المرحلة الاستطلاعية، وطوال فترة إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات. وكانت ملاحظتنا مركزة حول:

- كيفية سير العمل داخل المكاتب الإدارية.
- عملية الدقة والتنظيم في عملية تنفيذ المهام والمسؤوليات لدى الموظفين بالإدارة المحلية.
- مدى توفر الإدارة المحلية على الوسائل الحديثة والمتطورة ومدى استغلالها من طرف الموظفين.
- المستوى العلمي والخبرة لدى جميع الموظفين بالإدارة المحلية.
- مدى وعي الموظفين بخطورة المشاكل الإدارية التي تعاني منها الإدارة المحلية، وخاصة ظاهرة التضخم الإداري، موضوع دراستنا الحالية.
- سلوك وتصرفات الموظفين بالإدارة المحلية.

## 3. الاستمارة

وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية. فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو

(1) زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ط2، 1974، ص 110.

تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانياً<sup>(1)</sup>. كما قد تتم المقابلة مباشرة مع المبحوثين، خصوصاً إذا كانوا من الأميين.

وقبل صياغة الاستمارة قمنا بتحديد متغيرات خاصة بالكفاءة والأداء الإداري، وكذلك الأمر بالنسبة للتضخم والتنمية؛ وبناءً على هذه المؤشرات وضعت أسئلة، لتتضمن الاستمارة<sup>(2)</sup> 30 سؤالاً، جاءت موزعة على الشكل التالي:

أسئلة فرعية من 1 إلى 4، وهي أسئلة خاصة بالبيانات العامة، وذلك لوصف العينة ومعرفة سماتها وخصائصها، حيث شملت السن-الجنس-التخصص-المصلحة. أسئلة رئيسية، وقد تضمنت:

- **المحور الأول:** والذي يتعلق بالفرضية الأولى، ومفادها: هناك علاقة ارتباطية بين كفاءة الموارد البشرية والأداء الإداري، تتضمن أسئلة فرعية من 5-18.

- **المحور الثاني:** وتضمن أسئلة خاصة بالفرضية الثانية، ومفادها: زيادة عدد الموظفين يؤثر على أهداف الإدارة المحلية، احتوى على أسئلة فرعية من 19-30.

كما تم طرح جملة من الأسئلة لمعرفة كيف يتم اختيار الموظف الكفء لارتباطه الوثيق بالأداء الإداري الجيد، استناداً لمحاكاة واقعية وملموسة، وكذلك الأمر بالنسبة للزيادة المستمرة في عدد الموظفين، والتي لها تأثير حتمي على خطط ومشاريع التنمية المحلية. وكذلك بالنسبة للاقتراحات التي يراها مناسبة لنجاح وتفوق الإدارة المحلية.

ولقد مرت عملية إنجاز استمارة البحث الحالي بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها في التالي:

1. قدمت أسئلة الاستمارة إلى الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظات حولها، وبناءً على توجيهاته وما أثير حولها من مناقشات شملت الشكل والمضمون، تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي.

2. عرض الاستمارة النهائية على محكمين، وهم ثلاثة أساتذة<sup>(3)</sup> يدرسون المنهجية بقسم علم الاجتماع، بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وخصوصاً اختيار الصدق الظاهري لاستمارة البحث.

(1) محمد شفيق، البحث العلمي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 115.

(2) لمزيد من التوضيح أنظر ملحق رقم 1.

(3) الأساتذة المحكمون هم أساتذة بقسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، ويتعلق الأمر ب: ابراهيمي الطاهر، قاسمية مخلوف و بن عمار زليخة.

3. إدخال التعديلات النهائية اللازمة، ثم النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

4. بعد التعديلات التي تمت بناء على الدراسة الاستطلاعية، سُحبت الأعداد الكافية واللازمة للتطبيق ميدانياً.

### رابعاً. أساليب التحليل

يتضمن تحليل البيانات الميدانية أسلوبين:

#### 1. الأسلوب الكمي

وهو الأسلوب الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات.

كما استخدمنا أيضاً في دراستنا الحالية أساليب احصائية متمثلة في :

$$- \text{ اختبار الدلالة (كا}^2\text{)}^{(1)} : \left( \text{كا}^2 \right) = \frac{\text{مج} (ت - ن)^2}{ن}$$

حيث ن هي النسبة بين مجموع أفراد العينة و عدد الأختيارات.

درجة الحرية هي (ف-1) / حيث ف : عدد الإختيارات.

$$- \text{ اختبار الدلالة (كا}^2\text{)}^{(2)} : \left( \text{كا}^2 \right) = \frac{\text{مج} (ت و - ت م)^2}{ت م}$$

درجة الحرية هي : (ف-1) (ع-1)

حيث ف = عدد الأعمدة أو الحقول العمودية

ع = عدد الأسطر

$$- \text{ معامل التوافق : } \sqrt{\frac{\text{كا}^2}{\text{كا}^2 + ن}}$$

#### 2. الأسلوب الكيفي

<sup>(1)</sup> لمزيد من الاطلاع أنظر سعدي شاكور حمودي، علم الإحصاء و تطبيقاته في المجالين التربوي والإجتماعي، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص 215.

<sup>(2)</sup> Khaled Khaldi , **Méthodes des statistiques**, Alger : OPU, 3<sup>ème</sup> Edition , 2001, P125.

ويعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها.

### خامسا. مجال الدراسة

كل الدراسات الميدانية في مجال علم الاجتماع تتم من خلال المجالات التالية:

#### 1. المجال المكاني

لقد أجريت الدراسة ببلدية بسكرة ولاية بسكرة.

**الموقع الفلكي:** تقع مدينة بسكرة شرق خط غرينتش بين خطي طول 5 درجة و 6 درجة شمالا وما بين خطي عرض 34 درجة و 35 درجة<sup>(1)</sup>.

**الموقع الجغرافي:** تعتبر مدينة بسكرة من المدن المتوسطة تتربع على مساحة قدرها 21671,20 كم<sup>2</sup>، تقع في جنوب عاصمة الشرق الجزائري قسنطينة وتبعد عنها بـ 240 كم، رابطة بذلك شمال البلاد بجنوبه. وفي المجال الإداري تضم حوالي 12 دائرة و 33 بلدية، ومن جهة أخرى تعد مدينة بسكرة مركزا اقتصاديا وإداريا لسكان الولاية لأنها عاصمة للمنطقة<sup>(2)</sup>، كما أنها تعتبر مدينة جامعية لاحتوائها على جامعة محمد خيضر<sup>(3)</sup>.

أما بالنسبة لمدينة بسكرة مجال الدراسة، فقد جاء اختيارنا تحديدا لإدارتها المحلية والمتمثلة أساسا في البلدية للاعتبارات التالية:

- تعتبر البلدية هيئة محلية تمثل الدولة وتعمل على تنفيذ سياستها وبرامجها المسطرة.
- تعتبر البلدية المسير الأول لشؤون المدينة اقتصاديا واجتماعيا ولها ارتباط مباشر بالمواطنين وبالتنمية المحلية للمدينة.
- تعاني من مظاهر عديدة تعبر عن التخلف والفساد الإداري، وتأتي في مقدمة هذه المظاهر مشكلة التضخم الإداري ومالها من سلبيات وتأثيرات، بحيث تمتص جميع الجهود (التنظيمية والمالية) وتضيع على الإدارة المحلية أهم أبعادها المتمثلة في الفعالية والكفاءة في تنفيذ الأهداف المطلوبة.

#### 2. المجال الزمني

(1) Bureau d'étude et d'urbanisme, **Batna plan directeur d'aménagement et d'urbanisme**, septembre, 1998, P15.

(2) المجلس الشعبي البلدي، "بسكرة في سطور"، مجلة بسكرة لأحداث، العدد الثاني 2000، ص 16.

(3) مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، الدليل السنوي لإحصائيات لولاية بسكرة، جوان 2000، ص 2.



يتمثل المجال الزمني في الفترة التي نزلنا فيها إلى الميدان، ومن المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها، وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة ثلاثة أشهر، توزعت كالتالي:

### 1.2. المرحلة الأولى

أين تمت فيها الزيارة الاستطلاعية للبلدية واستغرقت أسبوعين، ومن خلالها تعرفنا عن قرب على مختلف مديريات ومصالح البلدية وسير العمل فيها.

كما قمنا بإجراء مقابلات مع مختلف المسؤولين للاستفسار حول الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup> للبلدية ومعرفة التسلسل الهرمي لمختلف المديريات والمصالح، وكذلك معرفة مهام ومسؤوليات كل موظف بها. ومن جهة أخرى اتصلنا بمصلحة المستخدمين لطرح أسئلة تتعلق بعملية التعيين والتدريب والترقية داخل الإدارة المحلية، كان بودنا الحصول على قائمة تحوي على عدد وتخصص كل موظف بالإدارة المحلية من الناحية النظرية، حتى نستطيع مقارنتها بما هو موجود في الواقع لكن للأسف لم نحصل على ذلك.

### 2.2. المرحلة الثانية

واستغرقت 15 يوما قمنا فيها أولا بتطبيق الاستمارة التجريبية على 17 موظفا بالبلدية، والجدير بالذكر أن هذه العملية قد عرفت بعض التعثر وذلك لامتناع بعض الموظفين عن الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالمستوى التعليمي و كذا عدد الموظفين المفترض أن يكون في كل مصلحة. وبعد التأكيد لهم بأن كل المعلومات التي يدلون بها سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، أصبحوا متعاونين. وهذا يعود إلى حساسية الموضوع وخطورته، لكونه يتعلق بممارسات المسؤولين الذين يوجدون في أعلى الهيكل التنظيمي، وما سببته هذه الممارسات من تخلف وفساد إداريين، ليصبحا من مميزات الإدارة الجزائرية المحلية عموما، ومن خلال المعلومات الهامة التي استقينها من الميدان ومن خلال أيضا التدخلات الهامة لبعض الموظفين، استطعنا تعديل الاستمارة لتصبح في شكلها النهائي.

### 3.2. المرحلة الثالثة

ولقد استغرق تطبيق الاستمارة من 27 أبريل إلى 13 مايو، للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

### 3. المجال البشري

<sup>(1)</sup> لمزيد من التوضيح أنظر ملحق رقم 3.

سبقنا الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية قد أجريت بمقر بلدية بسكرة، حيث تضم البلدية حوالي 135 موظفا إداريا يتوزعون على مختلف الأقسام بالبلدية. ومن بين هؤلاء تم اختيار عينة ممثلة.

### سادسا. عينة الدراسة وخصائصها

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي. وتُعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى أخذ مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة للمجتمع، لتجرى عليها دراسة. فالعينة إذن، هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك<sup>(1)</sup>.

وقد كان أملنا في بداية الأمر، الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، لكن عند تطبيق الاستمارة النهائية تفاجأنا بامتناع 23 فردا\*، قمنا بحذفهم من العينة واكتفينا بـ112 فردا من مجموع وحدات الدراسة. لتصبح عينة البحث تعادل 112 مفردة. سنتطرق في هذا السياق لخصائص العينة كما يلي:

### 1. توزيع الموظفين حسب فئات السن

فئات السن	36-24	48-36	60-48	المجموع
-----------	-------	-------	-------	---------

(1) رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 191.

\* إن امتناع المبحوثين عن الإجابة أمر وارد وتؤكدته كتب المنهجية.

العينة	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكور	27	24,10	25	22,32	2	1,78	54	100
إناث	40	35,71	18	16,07	0	0	58	100

يتضح من خلال من خلال هذا الجدول أن سن الموظفين الذكور تراوح من 24 إلى 60 سنة، إلا أن أكبر نسبة تتركز في الفئة العمرية من 24 إلى 36 سنة بنسبة 24,10%، أما نسبة 22,32% تركزت في فئة السن من 36 إلى 48 سنة والنسبة المتبقية الأقل تتركز في فئة السن من 48 إلى 60 سنة. بالمقابل يتراوح سن الإناث من 24 إلى 48 سنة، إلا أنهم يتركزون في الفئة العمرية من 24 إلى 36 سنة بنسبة 35,71%، تليها نسبة 16,07% في فئة السن من 36 إلى 48 سنة.

## 2. توزيع الموظفين في كل مصلحة و حسب تخصصهم

النسبة المئوية	التكرار	تقني سامي	ملحق إداري	محاسب	كاتب راقن	متصرف إداري	عون إداري	التخصص المصلحة
18,62	19	5	2	0	3	2	7	مصلحة العمران والبيئة
17,64	18	3	3	1	3	4	4	مصلحة الشؤون الاجتماعية
8,82	9	1	3	0	2	2	1	مصلحة الانتخابات
19,60	20	2	2	1	5	4	6	مصلحة المستخدمين
19,60	20	3	2	0	3	2	10	مصلحة الحالة المدنية
16,66	17	3	2	7	3	1	1	مصلحة المالية
% 100	102	المجموع*						

يتضح من خلال هذا الجدول تساوي نسبة الموظفين في كل من مصلحة الحالة المدنية ومصلحة تسيير الموظفين، حيث قدرت نسبتهم بـ 19,60% في حين تقاربت نسبتهم في كل من مصلحة العمران والبيئة ومصلحة الشؤون الاجتماعية، وهذا ما توضحه لنا نسبة 18,62% و

\* لم يصل عدد المبحوثين إلى 112 نظرا لامتناع البعض منهم عن الإجابة.

17,64% .بينما بلغت نسبة الموظفين بمصلحة المالية ب7716,66% وفي الأخير نجد أن أقل نسبة من الموظفين تركزت في مصلحة الانتخابات, والتي قدرت ب8,82% .

يكننا القول بأن توزيع الموظفين بهذا الشكل يعتبر توزيعا متقارب في كل المصالح هذا ما لمسناه بالفعل من خلال إجابات المبحوثين ,لكن من الضروري أن يتم توزيع الموظفين حسب احتياجات كل مصلحة ،وحسب الاختصاصات المطلوبة والمسؤوليات المحددة لكل موظف بالإدارة المحلية .