

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب: محمود رقايدة

بعنوان:

المعوقات التنظيمية واثارها على فعل القائد

بالجماعات المحلية

دراسة ميدانية (بلدية أنقوسة - ورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/05/ 24

أمام اللجنة المكونة من

رئيسا	أستاذ محاضر درجة ب بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ رباب رابح
مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ برقية سهيلة
مشرفا	أستاذ محاضر درجة ب بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ بن زاف جميلة

السنة الجامعية 2015/2016



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب: محمود رقاقة

بغنوان:

المعيقات التنظيمية واثارها على فعل القائد

بالجماعات المحلية

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية بلدية أنقوسة - ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/05/ 24

أمام اللجنة المكونة من

رئيسا	أستاذ محاضر درجة ب بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ رباب رابح
مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ برقية سهيلة
مشرفا	أستاذ محاضر درجة ب بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ بن زاف جميلة

السنة الجامعية 2015/2016

## الشكر و التقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره بأن أنعم علينا بالعلم ووفقنا لإنجاز  
وإعداد هذا العمل وأعاننا عليه فهو القائل:

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة بن زاف جميلة على قبولها الإشراف على  
هذه المذكرة، وعلى إرشاداتها وتوضيحاتها اللازمة التي أفادتنا فكانت نعم  
المشرف كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل من  
الدكتور رباب راجح رئيس لجنة المناقشة، وإلى الاستاذة الفاضلة والتي لم تبخل  
علينا يوماً بالنصائح والافادة العلمية بريقة سهلة بصفها مناقشا للذكرة.  
كما لا يفوتنا أن نشكر كل قادة الجامعات المحلية لبلدية انقوسة بورقلة، كما لا  
يفوتنا ان نشكر كل اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى كل من ساعدنا من  
قريب أو من بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

## الإهداء

قال تعالى: (( وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ))

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود وأثمن كنز عرفته أمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم رحمة الله عليه ، إلى اخي مسعود

والطيب وعلي وابنائهم واختي و زوجتي وقرّة عيني أولادي ، رونق ، شهاب الدين ، الجمعي ، محمد

الزبير ، ايمن ، والى أبناء العم عبد القادر وعمار ونور السدات ، خالد وكل أبناء العم وأبناء الأخت قدور

وصالح واخوالي وخاصة رشيد ومسعود وجمال ومحمود ويحيى والى ابناء الخال ياسين عبد الرحمن

ابراهيم عبد الباسط.....الخ

إلى أساتذتي الكرام خصوصا : غوددة ، عريف ، بوساحة ، د.خلادي ، عيساوي ،

عزيز ، بوعلي ، بوسحلة ، آكلي ، بوزغاية ،..والى كل من علمني حرفا صغيرا كنت او كبيرا.

إلى كل الأصدقاء : عبد القادر خنبلوش ، محمد بوعرورة ، رقاب حسين ، السايح محمد ، سويقات ، مدقن

، اسامه ، عباس ، منير ، يوسف ، ابراهيم ، نور الدين ، الشيخ سامي والى كل الأصدقاء من دون إستثناء.

والحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

## ملخص الدراسة

ترمي الدراسة الحالية إلى موضوع بالغ الأهمية إذ يعد موضوع "المعوقات التنظيمية وأثرها على فعل القيائد بالجماعات المحلية" من أهم المواضيع التي تهتم بدراسة و تحليل بناء ووظيفة الأجهزة الرسمية التي يشارك على غرارها المواطنين المحليين و الدولة في إدارة الشؤون المحلية على مستوى البلديات.

وعليه جاءت دراستنا هذه لتكشف عن الدور المنوط بالقيادة المنتخبة ممثلة برئيس و أعضاء المجالس الشعبية البلدية في إحداث التنمية المحلية ، على الرغم من الوصاية الإدارية التي يفرضها قانون البلدية 10-11 لسنة 2011 وكذا ضعف التمويل وسيطرة التمويل المركزي لمخططات البلدية المتعلقة بالتنمية بالإضافة إلى ضرورة التعرض لأهم الصعوبات التي تعيق تلك القيادة في لتحقيق الاهداف التنموية.

وفي الاخير استخلصنا أن هذه المعوقات السالفة الذكر تؤثر على الفعل القيادي في الجماعات المحلية وإن فاعلية تلك القيادة مرهونة بمدى ظهور تلك المعوقات التنظيمية .

الكلمات المفتاحية: ( المعوقات التنظيمية, الفعل القيادي, الجماعات المحلية, المجتمع المحلي, السلطة الوصية.)

### Abstract

The current study aimed to the crucial subject of Avedad theme of "obstacles Altnzimihoootherhaal did Alquaid local groups" of the hottest topics concerned with studying and analyzing the construction and function of the official agencies that participate on Grarha Mahl citizens and the state in the management of local affairs at the municipal level.

Thus came this study is to reveal the assigned role of driving the elected representative of the President and members of the People of municipal councils in the creation of local development, in spite of administrative guardianship imposed by municipal law 10-11lnsh 2011 as well as the lack of funding and control of central funding for municipal schemes related to development in addition to the need for exposure to the most important difficulties that hinder those in leadership to achieve development goals.

At last we have learned that this Moaoqat aforementioned affect the reaction the leadership of the local communities and that the effectiveness of those dependent on the extent of driving the emergence of these organizational obstacles.

Keywords: (organizational obstacles, already a leader, local groups, community, power commandment.)

## الفهرس

I	الإهداء.....
II	شكر وتقدير.....
III	ملخص الدراسة.....
V	الفهرس.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	أ ..... مقدمة.....

### الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

2	تمهيد.....
3	إشكالية الدراسة.....
5	أسباب اختيار الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
6	أهداف الدراسة.....
6	تحديد المفاهيم.....
14	الدراسات السابقة.....
23	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

25	تمهيد.....
26	مجالات الدراسة.....
28	المنهج المستخدم.....
28	أدوات جمع البيانات.....
32	خلاصة.....

### الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

35	تمهيد.....
36	عرض و تحليل الجداول.....

36	.....عرض وتحليل البيانات الشخصية.....
41	.....إنعكاس صرامة القواعد و الإجراءات على الفعل القيادي لتحقيق التنمية الاقتصادي.....
52	.....إنعكاس انعدام المشاركة في اتخاذ القرار على فعل القائد لتوفير المطالب الاجتماعية.....
60	.....إنعكاس نقص الموارد المالية والمادية على سلوك القائد في تشجيع الوعي الثقافي.....
69	..... <b>عرض نتائج الدراسة</b> .....
69	.....عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي(1).....
70	.....عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي(2).....
71	.....عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي(3).....
71	.....النتيجة العامة.....
72	.....توصيات.....
74	.....خاتمة.....
76	.....المراجع.....
80	.....الملاحق.....



## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع المبحوثين حسب الجنس	36
2	توزيع المبحوثين حسب السن	37
3	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	38
4	توزيع المبحوثين المنصب الحالي	39
5	توزيع المبحوثين حسب عدد العهديات	40
6	يبين ما إذا كانت السلطات الوصية تصادق على المداولات في الآجال القانونية	41
7	يبين أسباب عدم المصادقة على المداولات من طرف السلطة الوصية حسب القادة	43
8	يبين مدى وجود الاستثمارات ونوعيتها حسب القادة	44
9	يبين من له الصلاحيات في منح قرارات الاستثمار	45
10	بين أهم المعوقات التي تظهر عندما تكون صلاحيات منح القرار للمستثمر ليس بيد رئيس البلدية	46
11	يبين الضغوطات الممارسة على البلدية أثناء اقتراح المشاريع	48
12	الجهات الأكثر استشارة في وضع برامج التنمية الاقتصادية	49
13	بين أي المصادر المالية يستعان بها في حال عدم كفاية الميزانية السنوية	50
14	بين اهتمام القادة بالحضور للاجتماعات	52
15	يبين مشاركة الفاعلين من المجتمع المحلي في المطالب الاجتماعية	53
16	بين ما إذا كانت المشاريع تنجز وفق احتياجات المواطنين أو جهات أخرى	54
17	بين ما إذا سبق أن حولت مخصصات مالية من مشروع لآخر أسباب تحويلها	56
18	<b>يبين</b> الجهات التي يستعان باستشارتها في وضع برامج التنمية	57
19	بين وجود الدراسات التقنية من عدمها لكافة المشاريع التي تحتاجها البلدية	58
20	بين لإجراءات المتبعة في حال عدم اتفاق مجلس القادة على اتخاذ قرار ما	59
21	بين وجود مكتب خاص بالجمعيات بالبلدية	60
22	بين نسبة معرفة القادة لعدد الجمعيات الثقافية الناشطة في البلدية	61
23	يبين أهم المعوقات التي تحد من نشاط تلك الجمعيات الثقافية حسب القادة	62
24	ما إذا كان عدد المراكز الثقافية كافي لتغطية كافة النشاطات الثقافية	63
25	يبين ما إذا كانت المراكز الثقافية تقوم بالدور المنوط بها واهم العراقيل(المعوقات) التي تواجهها	64

65	بين ما إذا كان عدد المدارس القرآنية كافي للمساهمة في التنشئة الاجتماعية واهم الأسباب التي تحول دون ذلك	26
66	بين ما إذا كان للبلدية رياض أطفال تابعة لها والأسباب التي تحول دون ذلك	27
67	يبين لعراقيل (المعيقات) التي تؤثر في فعالية القادة بالجماعات المحلية	28
68	يبين الحلول المقترحة للتخفيف من تلك المعيقات حسب القادة بالجماعات المحلية	29

## فهرس الملاحق

الرقم	الملحق
01	الجريدة الرسمية العدد 2011/37 ص 15- ص 17 صلاحيات قياددة الجماعات المحلية
02	الجريدة الرسمية العدد 2011/37 صلاحيات و قرارات قياددة الجامعات المحلية واهم نشاطاتها
03	استمارة الاستبيان
04	الهيكل التنظيمي للبلدية

# مقدمة

**مقدمة:**

لقد اكتشف الإنسان منذ في فجر حياته أنه لا يستطيع العيش بدون التعاون مع الآخرين فإنه يمكن القول أن ظاهرة التنظيم موجودة منذ بدء الحياة الإنسانية ، إلا أن المجتمع الحديث يعتبر بحق مجتمع المنظمات ، فالإنسان يولد داخل منظمة ، ويتعلم في منظمات، وينفق الجزء الأكبر من وقته في العمل داخل منظمات حتى أوقات فراغه يقضيها في التعب ، أو اللهو من خلال منظمات ومنه لا توجد اليوم فرص كثيرة للعيش في شبه عزلة مع القدرة على تحقيق المطالب الضرورية للحياة الجماعية التي تتطلب أكثر من ذي قبل التواجد، والتعاون في مؤسسات منظمة، ويات على أعضاء الجماعات الاجتماعية البحث عن طرق جديدة تمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها، والبحث أيضا عن طرق تخفيف الصراع بين أعضائها، ولقد أتاحت المهمة اليوم إلى التنظيم البيروقراطي لإدارة شؤون المؤسسة ، والوصول بها إلى غاياتها نظرا لما يتمي به من الدقة والوضوح.

ورغم ما للتنظيم البيروقراطي من فوائد جمّة ، ورغم أنه يعتبر سمة من سمات المجتمع الحديث المعقد ، إلا أنه كثيرا ما ينظر إليها على أنها أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الإدارة السليمة ، ويجمد نشاطها حيث أصبح الجانب السلبي لكلمة بيروقراطية خاصة في الدول النامية ؛ هو الذي يجذب أنظار الجمهور لأنه يعبر عما يلاقه الناس من متاعب في معاملاتهم مع الأجهزة الإدارية ، فأصبح يعني التبذير، الفساد ، عدم التقيد، وغير ذلك من المظاهر السلبية ، والتي تركز خاصة على دور القيادة البيروقراطي.

و الجماعات المحلية احد هذه التنظيمات البيروقراطية ,ولاتي ترى فيها الدول أنها أجمع وسيلة لتلبية حاجيات المجتمعات المحلية من خلال قيادة منتخبة .

إلا أن تلك القيادة المنتخبة قد تتأثر في أدائه لدورها المتعلق بالتنمية المحلية بمجموعة من المشاكل الاقتصادية والإدارية و الاجتماعية ،حيث تواجهها بعض المعوقات والتحديات الاجتماعية والثقافية التي تعمل على تنشيط وتعبئة الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك المناهضة للتنمية المحلية وتحول دون تحقيق الأهداف المبتغاة ،ويعتبر نقص الموارد المالية من أهم المشاكل التي تواجه عملية التنمية ،حيث تجد القيادة المنتخبة صعوبات كثيرة في تحصيل الموارد المالية اللازمة لتمويل مشروعات التنمية المحلية التي غالبا ما يتعثر تنفيذها نتيجة لذلك، بالإضافة إلى كثرة الاجراءات والتعقيدات ناهيك عن انعدام المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها والتي يعيق تواجدها الوصول إلى الأهداف المرجوة من قادة تلك الجماعات المحلية .

لذلك فقد حاولت من خلال هذا الدراسة الربط بين هذين المتغيرين ( المعوقات التنظيمية, القادة في الجماعات المحلية), وذلك من خلال فصول الدراسة والمقسمة إلى ثلاثة فصول.

إذ تناولنا في الفصل الأول والثاني منها الإطار المفاهيمي و الاجراءات المنهجية أما الفصل الثالث فقد تناول الجانب الميداني للدراسة،وعلى هذا الأساس تناول الفصل الأول الإطار التصوري للدراسة:

مبررات اختيار الدراسة، أهداف و أهمية الدراسة، الإشكالية البحثية، الإطار المفاهيمي للدراسة بالإضافة إلى المدخل السيكيولوجي،أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار المنهجي من أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والمنهج المستخدم والأسلوب المستخدم في ذلك،وتعرض الفصل الثالث والأخير إلى عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية. بالإضافة إلى تقديم كافة النتائج المتوصل إليها والاقتراحات الممكنة لذلك.

## الفصل الأول

إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

**تمهيد:**

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية، والتي تعني بالبناء التنظيمي لمختلف التنظيمات سواء كان صناعي أو خدماتي وإذا كانت هذه القضية "المعوقات التنظيمية وأثرها على فعل القائدي بالجماعات المحلية" ترتبط ارتباطا وثيقا بقيادة الجماعات المحلية واهم المعوقات التي يواجهونها لتحقيق أهداف مجتمعاتهم المحلي إذ هي التنمية المحلية التي ترتبط هي الأخرى بالمواطن الذي يعتبر العنصر الأساسي في تقلد القادة لتلك المناصب , من جهة ومن جهة أخرى فان مهمة القادة تلبية متطلبات المواطن سواء الاجتماعية أو الاقتصادية .....الخ.

وسنحاول في هذا الفصل تناول المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة, في ضوء عدد من المؤشرات المشكلة للمتغيرين الذين تقوم عليهما الدراسة الراهنة .

ونبدأ من خلال التعرض إلى الإشكالية الأهمية الأسباب واهم الأهداف بالإضافة تحديد المدخل النظري .



## إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى ، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وكذا الاجتماعية ، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وحديثة وباعتبار أن المجتمع نسق اجتماعيا مترابلا ترابطا داخليا يشمل نظاما متداخلة ومترابطة بعضها ببعض, ينجز كل واحد منها وظيفة محددة من خلال تفاعلها في ما بينها باعتبارها مكونات النسق الاجتماعي العام , ومن ثم لكي تفهم أي نظام من نظم المجتمع , فإنه يجب النظر إليه في علاقته بباقي النظم الفرعية الأخرى المكونة للنسق وفحصه في ضوء الوظيفة التي يقوم بها وفقا لهذا المعنى فإن لوظيفة تعني التأثير الذي يحدثه الجزء في الكل وفي الأجزاء الأخرى المكونة للكل .

وعليه فإن المجتمع يتكون من تنظيمات متعددة ومختلفة الأنشطة بشتى المجالات وخاصة التنظيمات الاجتماعية ,فهي تمثل القلب النابض وروح المجتمع .

إذ تتجه المؤسسات في الوقت الحالي على اختلاف طبيعة نشاطها و توجهاتها لتحقيق معدلات أعلى في مجال التنمية المحلية. ومع ازدياد معدلات التنقل الاجتماعي وتعددت حاجات الأفراد والجماعات، أدى إلى ضرورة الاتجاه نحو إقامة تنظيمات محلية متخصصة تتولى إشباع هذه الحاجات.

ونظرا للتوسع المضطرد والغير المسبوق في وظائف الدولة وتعقدتها وزيادة متطلبات أفراد المجتمع، أصبحت الجماعات المحلية تحتل مكان الصدارة من حيث كونها صانع للتنمية المحلية، والتي تعد سببا لنشأتها وقيامه، و كان لزاما عليها و هي تمضي قدما في إحراز التقدم أن تواجه متطلبات هذه التنمية و احتياجاتها بواسطة آليات و أفراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة.

و مما لا شك فيه انه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال تواجد قيادة واعية و فعالة هي التي تُعنى بتوجيه الآخرين لبلوغ الأهداف و تمكن من مواكبة التطور المطلوب .

وباعتبار أن القيادة فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة صحيحة يتجلى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

وبما أن نجاح القادة في إدارة وقيادة تلك الجماعات لا يتحقق إلا بقدرة هؤلاء على التكيف مع هذه التغيرات .

وعليه فإن الحاجة لوجودهم أصبحت أمرا ضروريا لتسييرها بشكل سليم و فعال ، وهذا على اعتبار أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في الآخرين.

وبما أن فعالية الجماعات المحلية ترتبط بمدى قدرة قادتها على تفعيلها لتحقيق أهدافها التنموية، على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع المحلي.

إلا أن عدم توفر الظروف الملائمة لقيامهم بوظائفهم بالصورة التي حددت لها وفق التنظيم البيروقراطي سيؤدي بما لا محالة للهشاشة وعدم الفاعلية فإذا كان " فيبر " قد أكد على الجوانب الإيجابية للعمليات التنظيمية ومدى فعاليتها في التنظيم البيروقراطي والتي تضمن الثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدما بسلوك أعضائه(القادة)، فإن " ميرتون " قد أوضح لنا الجوانب السلبية لهذه العمليات في تحليله للنظام البيروقراطي وأن للعمليات التنظيمية معوقات تحول دون تحقيقها ، بمعنى أن الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، في نفس الوقت الذي تنطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي تسعى إليها.

بالإضافة إلى أن وسائل تحقيق الأهداف قد تتحول نفسها إلى غايات.

وعليه فان وظيفة القيادة بالجماعات المحلية تحوي الكثير من الأنشطة والمهام مما يتوجب على شاغرها الكثير من المواصفات كالكفاءة في التسيير والأداء والتخطيط غيرها بالإضافة إلى ضرورة وجود لامركزية تساعد في تحقيق الأهداف في شتى المجالات(الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية....الخ).

إلا أن أي ضعف في احد هذه الجوانب سيؤدي حتما إلى تشكيل عائق يحول دون تحقيق تلك الأهداف.

وما دام إن داخل كل نسق تنظيمي تواجهه معوقات تنظيمية، فإننا سنسعى لمعرفة ذلك من خلال متغيرات دراستنا هذه والذي سنحاول فيها تشخيص العوامل الغير وظيفية للتنظيم البيروقراطي والتي تقف عائق أمام القادة لتحقيق أهداف تلك الجماعة . وهذا ما يجعلنا نتساءل عن مدى وجود هذه المعوقات في وظائف قادة الجماعات المحلية الجزائرية وذلك بالتركيز على إحدى بلديات ولاية ورقلة.

- وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-هل للمعوقات التنظيمية إنعكاس على فعل القائد بالجماعات المحلية؟

- و للإلمام أكثر والإحاطة بجوانب الموضوع نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل لصرامة القواعد و الإجراءات إنعكاس على الفعل القيادي لتحقيق التنمية الاقتصادي؟
- 2- هل لانعدام المشاركة في اتخاذ القرار انعكاس على فعل القائد لتوفير المطالب الاجتماعية؟
- 3- هل نقص الموارد المالية والمادية إنعكاس على سلوك القائد في تشجيع الوعي الثقافي؟

### 1- أسباب اختيار الموضوع:

ويمكن حصر أهم الأسباب التي دفعتنا لاختبار الموضوع في النقاط التالية :

- أ- كون موضوع القيادة بصفة عامة يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي والمتمثل في تخصص "تنظيم وعمل"
- ب- حداثة الموضوع في بعده السيسولوجي.

ج- ويعد هذا الموضوع مثير للاهتمام باعتباره من المواضيع الحساسة سواء من الناحية القانونية أو السياسية وخاصة من الناحية الاجتماعية ومثير للجدل سواء تعلق الأمر بالسلطة أو القيادة أو حتى بالمواطن في الجماعات المحلية فهو بذلك جدير بالعناية من لدن الباحثين في شتى العلوم .

د- كمحاولة من طرفنا للوصول إلى بعض النتائج يمكننا على أثرها أن نعطي رأينا الذي قد يكون مفيد للجهات المعنية لتفعيل دورها في مجالات تخصصها .

### 2- أهمية الموضوع:

إن الظاهرة محل الدراسة لها أهميتها الحيوية من حيث المعالجة السوسولوجية بحكم أنها كل معقد من ظواهر أخرى تتفاعل فيما بينها، متساندة بنائيا ووظيفيا لتشكل في السياق الواقعي الظاهرة موضوع الدراسة الراهنة، والتي تعني بالبحث عن مدى تأثير المعوقات التنظيمية على فعالية القادة في الجماعات المحلية في الجزائر.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة السوسولوجية الميدانية التعرف وإبراز المعوقات التنظيمية انطلاقا من تشخيص واقع أداء القادة لوظائفهم في ظل اللامركزية الإدارية من تخطيط، تسيير الموارد البشرية، اتخاذ القرارات وما تفرزه من تنمية أو تخلف التنمية المحلية، والتأكد من الأسباب الحقيقية التي كانت وراء ذلك.

وهنا تكمن أهمية الدراسة لهذا الموضوع ذا العلاقة الوطيدة والمباشرة بالمواطن الذي يعد محور عملية التنمية المحلية، لأن فشل الإنجازات أو تأخرها تؤثر على المواطن بالدرجة الأولى، مما يجعله يعيش في قلق دائم ومشكلات كثيرة ومتعددة، تسبب افتقاده لمعظم الحاجيات الضرورية، المتصلة بكرامته وأدميته، وعلى فعالية القادة بالجماعات المحلية باعتبارها أداة للتنمية المحلية بدرجة ثانية.

كما تم اختيار أهم العمليات التنظيمية والأساسية التي يعود لها الدور في حركية وتفعيل القيادة في الجماعات المحلية من منظور واقعي.

### 3- أهداف الدراسة:

- في ضوء الكتابات النظرية والميدانية حول القضية البحثية المثارة والمتعلقة بالمعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية القادة الجماعات المحلية تهدف الدراسة الحالية، إلى الأهداف التالية:
- أ معرفة الآثار السلبية للمعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية القادة بالجماعات المحلية.
  - ب- محاولة تقديم ولو القليل للتراث السوسولوجي حول موضوع المعوقات الوظيفية والقيادة
  - ج -إجراء دراسة ميدانية وتحليلات واقعية، وربطها بالمعطيات النظرية المتحصل عليها بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية.
  - د-محاولة توجيه الرؤى حول ظاهرة بالغة الخطورة وما لها من انعكاسات سلبية على التنظيمات وأهدافها عامة، وعلى أهداف الجماعة المحلية خاصة.
  - هـ- التعرف على كيفية تعامل الجماعات المحلية مع المعوقات التنظيمية وما هي الإجراءات المتخذة من قبلها لمحاولة التخفيف من آثارها.

### 4- تحديد مفاهيم الدراسة :

"عادة ما يعبر" المفهوم" عن وحدة اللغة العلمية التي تتغير بتغير المعطيات التي تشكل الواقع تبعا للسباق العام للمجتمع والإيديولوجية التي تحكم تفاعله<sup>1</sup>

وبذلك فهو يشكل أداة رمزية واضحة يستعان بها في التعبير عن معان وأفكار وتصورات معينة، ويشترط في ذلك تحدي النمطية ووحدة المفهوم أثناء مختلف مراحل البحث العلمي وعليه سنحاول التطرق لجملة من المفاهيم التي تحكم وتدعم رؤانا حول موضوع دراستنا منها مفاهيم رئيسية وأخرى ثانوية نوردتها على النحو الآتي :

أ- **المفاهيم الرئيسية:** (مفهوم المعوقات التنظيمية، الفعل القيادي، القيادة، الجماعات المحلية)

ب- **المفاهيم الثانوية:** (الاجتماع المحلي، السلطة الوصية).

<sup>1</sup> -"على ليلي": المفاهيم ومشكلات التعريف بحث مقدم إلى ندوة تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة 1993 ص127

## 5- أ- المفاهيم الرئيسية:

## 1- المعوقات التنظيمية:

## أ-التعريف اللغوي:

جاء في القاموس الجديد للطالب .... " عاق، يعوق، عوقا، أي صرفه وثبطه وأخره عنه <sup>1</sup>

وجاء في لسان العرب " لابن منظور " .... وعاقه عن الشيء يعوقه عوقا صرفه وحبسه

ومنه التعريف و الاعتياق، وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صارف ... تقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعاقنتي العوائق،

الواحد عائقة، والتعويق تثبيط الناس عن الخير والتعوق التثبط التعويق التثبيط.... <sup>2</sup>

## ب-التعريف الاصطلاحي:

يعرفها "أحمد مصطفى خاطر" بأنها العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي

يسعى إليها التنظيم المحلي.. <sup>3</sup>

كما أنها تعني " اتجاهها سلوكيا سلبيا، فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي قد يعوقه عن

تحقيق أي أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا لها <sup>4</sup>

أما "روبرت ميرتون" فيرى بأنها " نتائج غير متوقعة، كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم <sup>5</sup>

## ج- التعريف الإجرائي للمعوقات التنظيمية: تعد المعوقات التنظيمية كثيرة ومتعددة ولذلك سنركز في دراستنا على تعريفه

بأنها مجموع معوقات التنظيم البيروقراطي المتمثلة ، التشدد في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية، وانعدام المشاركة الداخلية

والخارجية في اتخاذ القرارات والتشبث بالإجراءات والتعقيدات الإدارية وممارسة الضبط بالإضافة إلى نقص الموارد المادية والمالية التي

تحول دون فاعلية القيادة في أدائها لوظائفها والذي يشكل عائقا أمامهم لتحقيق الأهداف التي انتخبت لأجلها من طرف المجتمع

المحلي .

<sup>1</sup> - علي، بن هادية، وآخرون، القاموس الجديد للطالب، ط7 ، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1991 ص 1277

<sup>2</sup> - يوسف، خياط، لسان العرب المخطط للعلامة بن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، ط2 ، الجزء الأول دار لسان .العرب، بيروت، بدون سنة، ص 930

<sup>3</sup> خاطر، أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005 ، ص 167

<sup>4</sup> خاطر، مرجع سابق ص167 أحمد مصطفى،

<sup>5</sup> الحسيني، السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4 ، دار المعارف، مصر، 1983 ، ص 53

## 2- مفهوم الفعل :

أ- لغة: معنى فعل في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي فَعَلَ: (فعل) فَعَلَ يَفْعَلُ ، فَعْلًا وَفَعَالًا وَفَعَالِيَّةً ، فهو فاعِلٌ والمفعول مَفْعُولٌ فَعَلَ الشيءَ عملهُ وصنعه كائنًا موجودًا واقعًا لا محالة<sup>1</sup>

## ب-التعريف الاصطلاحي:

تعريف "ماكس فيبر": ولقد عرفه بأنه " صورة للسلوك الإنساني الذي يشتمل على الاتجاه الداخلي أو الخارجي الذي يكون معبراً عنه بواسطة الفعل أو الإحجام عن الفعل، إنه يكون الفعل عندما يخصص الفرد معنى ذاتياً معيناً لسلوكه، والفعل يصبح اجتماعياً عندما يرتبط المعنى الذاتي المعطي لهذا الفعل بواسطة الفرد بسلوك الأفراد الآخرين ويكون موجهاً نحو سلوكهم<sup>2</sup>

تعريف "تالكوت بارسونز" الفعل الاجتماعي: هو كل أنواع السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل، وهي معان يدركها الفاعل ويستخدمها في ذاته. والفاعل يمكن أن يكون فرداً أو جماعة أو تنظيمًا أو حتى مجتمعاً.<sup>3</sup>

أما "كارل ماركس فيري" أن الفعل الاجتماعي ينتج عن وعي جماعة مستغلة من طرف جماعة مهيمنة داخل المجتمع، وهذا ما يدفع لتغيير الأوضاع تغييراً راديكالياً، وهذا هو الفعل الثوري<sup>4</sup>

ج- **التعريف الإجرائي للفعل القيادي**: تتنوع التعاريف حول مفهوم الفعل ولذلك سوف نركز عليه في دراستنا هذه على انه تلك السلوكات التي يقوم بها الفاعل (القائد) وتصرفاته أثناء قيامه بواجباته القيادية والذي تحمل عدة معاني ذاتية تترجم وتفهم من طرف الجماعة المنقادة (أفراد المجتمع المحلي) لتوجيه سلوكهم نحو الغايات المرجوة لتحقيق التنمية المحلية وهي الغاية التي انتخب من اجلها.

## 3- مفهوم القيادة:

أ- **التعريف اللغوي**: معنى قيادة لغة في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي

قِيَادَةٌ: (اسم) ، قِيَادَةٌ: فاعل من قَادَ، قِيَادَةٌ: (اسم) ، مصدر قَادَ ، القِيَادَةُ: زَعَامَةٌ

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي ص 283

<sup>2</sup> تيماشيف ، نيقولا ، ترجمه الدكتور محمود عوده و آخرون ومراجعة محمد عاطف غيث نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية .ص266-ص267

<sup>3</sup> علي الحوات : ميادئ علم الاجتماع . منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ط 1 سنة 1990، ص 180

<sup>4</sup> غي روشيه: مدخل إلى علم الاجتماع العام، مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1982. ص 64

**القيادة :** قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم<sup>1</sup>

- جاء في معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين:

**القيادة:** هي نوعية المهارات والقدرات التي تمكن الفرد من قيادة الآخرين وتوجيههم، وتختلف

أساليب القيادة ونوعيتها باختلاف صفات القائد وسماته ونوعية المجموعة المقادة ، وطبيعتها<sup>2</sup>

### ب- مفهوم القيادة اصطلاحاً:

تعد القيادة ظاهرة تنظيمية ترتبط بالتفاعل الاجتماعي الذي يعمل على تماسك أعضاء الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الهدف الذي تسعى إليه، إذ شغل هذا المفهوم إهتمام الكثير من الباحثين خاصة علم الاجتماع وعلماء النفس والسياسة، ونظراً لما تمثله من أهمية بالغة في المجال التنظيمي والإداري فللقيادة دور ديناميكي يظهر من خلال تفاعل القادة مع الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة تعريف القيادة : هي صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عملهم، ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون احد الطرفين قائدا والآخر مقادا.<sup>3</sup>

إذ يتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن أشخاص يتوزعون على فئتين:

الأولى: تتمثل في القائد وهو المسير لأمر الجماعة الواقعة تحت سلطته ومسؤولياتها.

الثانية: تتمثل في الهيئة المنقادة وهي الهيئة المطبقة للأوامر.

كما يشترط وجود هدف مشترك بين أعضاء الجماعة وذلك لضمان السير الحسن للتنظيم.

في حين يقر "محمد عبد الوهاب" بأن القيادة تعد "توجيه سلوك الناس وتنسيق جهودهم والتوفيق بين أفكارهم ووجهت نظرهم في

موقف معين بقصد الوصول إلى الهدف المحدد"<sup>4</sup>

و تعرف القيادة أيضا هي "أولاً سمه تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانات سلوكية وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية

تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانياً هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير وجه نحو

<sup>1</sup> - معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، ص 385

<sup>2</sup> - معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين ص 87

<sup>3</sup> - محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب القاهرة 1975، ص 590

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1990، ص 59

أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها، وإحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها، وثالثا هي دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التعامل الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته<sup>1</sup>

وتعرف القيادة على أنها "عملية التأثير على الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم"<sup>2</sup>

إن هذا التعريف يبرز أن القيادة هي عملية تسعى إلى التأثير على الأشخاص من أجل إقناعهم بفكرة معينة تصبح في النهاية محل اهتمامهم وهدفا يسعون إلى الوصول إليه.

(وتعرف القيادة "هي تأثير فرد على مجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة او المنظمة"<sup>3</sup>

يظهر من خلال هذا التعريف أنه يشير إلى أربعة نقاط أساسية:

1-القائد :صاحب الصفات والسمات و المالك للقدرات والمؤهلات التي جعلته القائد على المجموعة.

-التأثير :الأساليب التي يستخدمها ويعتمد عليها القائد في التأثير على الأشخاص.

3-الأفراد :وهم التابعين الذين يلتفتون حول القائد ويتضامنون معه.

4-الهدف :وهي النتائج والغايات التي يسعى إلى تحقيقها القائد بواسطة تضامن الأفراد معه.

كما عرفها كوهان " هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء ) وانجاز ما يحدده القائد<sup>4</sup>

تتفق هاته التعاريف على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

كما تعرف القيادة على أنها" عملية تفاعل دينامي بين القائد و مجموعة العمال في موقف معين يقوم من خلالها بتوجيه سلوك

مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة . كما أنها توجيه سلوك الناس وتنسيق جهودها والتوفيق بين أفكارهم في موقف معين بقصد

الوصول إلى أهداف محددة<sup>5</sup>

إن هذا التعريف يشير إلى أن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من الأفراد في ميدان العمل و هو يقوم بتوجيه سلوكهم

والتنسيق فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> د. محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مطابع رويال، سنة 1997، ص 235.

<sup>2</sup> جابر نصر الدين، لوكيما الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى عين مليلة 2006 ص153

<sup>3</sup> محمد سعيد وأنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية سنة 2003 ص 336

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة الإسكندرية 2002 ص 514

<sup>5</sup>-Me Gregor la dimension humain de entreprise collection homme et organisation gautier:p14



. و"القيادة ترتبط عادة بالقائد الذي يتميز بإمكانيات وخصائص يمكن تحسينه وتعديلها في طريق التعليم والتدريس كالقدرة على التوجيه والتنظيم ودفع عجلة الإنتاج، وحل المشاكل والمحافظة على مرونة القنوات الخاصة بالاتصال"<sup>1</sup>

### ج- التعريف الإجرائي:

بهذا يمكن أن نلخص القيادة في أنها ظاهرة محورها التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفاعلية و هو ما يطلق عليه(بالقائد). فعندما يحاول شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم وفهمهم للأهداف تماما لو كانت أهدافا شخصية لكل فرد من أفراد المجموعة المنقادة وبالتالي يحقق الكل أهدافهم من خلال هذا الحرص والتعاون، والتوجيه الصحيح من طرف تلك القيادة.

### 4- الجماعات المحلية:

#### أ- التعريف اللغوي:

يعرف معجم العلوم الاجتماعية: «البلدية بأنها جماع التنظيم المتمتع بقدر من الحكم الذاتي بمعنى الإدارة اللامركزية في نطاق المدينة أو القرية أو عدة مدن أخرى، مع قدر من رعاية الدولة وبخاصة الحكومة المركزية على هذا الاستقلال الإداري وتسمى هذه الرقابة عادة الوصاية الإدارية، ويستعمل البعض لفظ البلدية للدلالة على الهيئة أو المجلس الذي المؤسسة يمارسه نيابة عن المدينة أو القرية لتلك الاختصاصات للبلدية <<<sup>2</sup>

#### ب- التعريف الاصطلاحي:

تعرفها " ابتسام القرام" «بأنها مقاطعات إدارية ذات شخصية اعتبارية تتمتع بميزانية (الولاية، والبلدية) واختصاصات ومجال خاص الولاية والبلدية، تشرف على إدارة المجموعة المحلية والأجهزة التابعة عند الانتخاب بالتصويت العام، وهي مؤهلة لتقاضي وإبرام عقود باسمها أمام العدالة"<sup>3</sup>

أن أهم ما يميز هذا التعريف أن لها إقليم، وسكان وذمة مالية.

عبارة عن مجموعة من السكان يقطنون حدودا ترابية.

<sup>1</sup> - إبراهيم، مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1975، ص399

<sup>2</sup> - ابتسام، القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قصر الكتاب البليلة، الجزائر، 1995، ص22

<sup>3</sup> - خاطر، أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 167

« كما يعرفها "محمد الحنفي" بأنها معينة من خريطة الدولة يتميزون بخصائص محددة وبقيم اجتماعية لها علاقة بالعادات والتقاليد والأعراف التي تفرزها الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للجماعة التي تنتخب من بين أعضائها من يمثلها في المجلس الجماعي الذي يشرف على تنظيم شؤون العامة للجماعة، وتساعد المواطنين على تنظيم شؤونهم الخاصة، كما يعمل على إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية من أجل النهوض بالجماعة على جميع المستويات في إطار التنسيق مع الإقليم ومع الجهة، وعلى المستوى الوطني وتضم البلدية مجموعة سكانية معينة ويطلق عليها في الجزائر اسم البلديات والولايات<sup>1</sup> كما تعرف البلدية بأنها جماعة عمومية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بموجب قانون وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون<sup>2</sup>

ويعرفها القانون البلدي 10 / 11 لسنة 2011"بأنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة"<sup>3</sup>

ويعتبرها البعض المؤسسة التي تمثل مكانا بارزا في حياة المواطنين لا يعادها أي مكان آخر لأي مؤسسة عامة وهذه التي اشتق اسمها من اسم البلدي أي القرية أو المدينة، لها علاقة بارزة ومرتبة<sup>4</sup>.

وكما نصت المادة الأولى من القانون البلدي، أن البلدية هي. إذن أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب القانون"<sup>5</sup>.

إذن البلدية هي الوحدة أو الهيئة الإدارية لا مركزية إقليمية (محلية في النظام الإداري الجزائري) وتعتبر آخر

:«أنها الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدة سياسيا وإداريا واجتماعيا واقتصاديا»

- ففي الميدان السياسي: البلدية هي ميدان يتحقق فيه المواجهة الإيديولوجية والتجربة الاجتماعية.

-ففي الميدان الإداري: البلدية هي امتداد ومكمل للدولة، وترجع لها مهمة التحقيق المباشر لنشاط اقتصادي بفضل إنتاج وحدات

جديدة لإنتاج، وكذلك تطوير، وتحديث الوحدات الموجودة وهذا في مختلف القطاعات الحيوية الفلاحة، الصناعة... الخ.

<sup>1</sup> - عبد الباسط، محمد الحسن، التنمية الاجتماعية، مكتبة الوهبة، مصر، 1977، ص 137

<sup>2</sup> - المادة الأولى من قانون 10-11 المؤرخ في 03 يوليو 2011 بالجريدة الرسمية /العدد 37ص 07 والمتعلق بالبلدية.

<sup>3</sup> - جمعة، محمود الزيفي، دور المواطن والبلدية في خدمة المدينة مؤتمر البلديات، المملكة العربية السعودية، 1984 ص 48.

<sup>4</sup> - الجريدة الرسمية لسنة 1990، عدد 15، الجزائر، ص 488.

<sup>5</sup> - عمار، عوابدي، دروس في القانون الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974، ص 194

-وفي الميدان الاجتماعي والثقافي: فالبلدية يجب أن توجه نحو تحقيق لرغبة وفائدة الفرد والعائلة في المجتمع<sup>1</sup>»

### ب-التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البلدية جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بموجب قانون وينتخب سكان البلدية من يقوم في تسيير شؤونهم المحلية في شكل مجلس يسمى المجلس الشعبي البلدية يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم ويضم هذا المجلس مجموعة من القادة يسهرون لهم صلاحيات تنفيذية وأداة لتحريك مشاريع تنمية وتوفير بيئة صحية وملائمة لكافة أعضاء المجتمع المحلي ومشاركتهم عن طريق ممثلهم في عملية التنمية المحلية و تحقيق التنمية الاقتصادية وكذا المطالب الاجتماعية وغيرها مجتمعتهم المحلي".

### 5- ب المفاهيم الثانوية:

1- **المجتمع المحلي:** يعرف المجتمع بأنه ثابتة إلى حد كبير تجمعهم مع بعضهم في مختلف نواحي النشاط في ظل

مجموعة من النظم والعادات والتقاليد والروابط والقيم الاجتماعية وتخلق فيهم شعورا بالانتماء إلى مجتمعهم<sup>(2)</sup>.

كما يعرف بأنه « مجموعة من الناس يقيمون في منطقة جغرافية محدودة ويشتركون معا في الأنشطة السياسية والاقتصادية ويكونون فيما بينهم بالانتماء نحوها<sup>3</sup>»

ويختلف مفهوم الجماعات المحلية عن مفهوم المجتمع المحلي، حيث أن الأول يحدث بموجب قانون في حين أن المجتمع المحلي يتشكل من مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف واحدة مشتركة وتعتمد على العرف والتقاليد كأساليب للضبط الاجتماعي.

### 2- السلطة الوصية:

تجرى الوصايا الإدارية ضمن إدارة لا مركزية و من أمثلة ذلك المراقبة التي يمارسها وزير الداخلية على مداوات المجلس الشعبي البلدي أو المجلس الشعبي للولاية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حمد، الأشم، محاضرات في المجتمع الريفي، منشورات حلب، سوريا، 1976، ص 131

<sup>2</sup> - عبد الباسط، محمد الحسن، التنمية الاجتماعية، مكتبة الوهبة، مصر، 1977، ص 137

<sup>3</sup> - أحمد محيو : محاضرات في المؤسسات الإدارية : ترجمة د/محمد عرب صاصيلا ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1996 ، ص115 .

<sup>4</sup> - محمد الصغير بعلي : قانون الإدارة المحلية الجزائرية ، دار العلوم للنشر ، الجزائر 2004 ، ص93-96

وقد تكون الرقابة داخلية تنبعث من صميم الأداة الإدارية و المستويات الرئاسية , ووحدات التفتيش و المتابعة بها , و تتبع أساليب فنية مختلفة في مباشرتها و قد تكون خارجية , تباشرها أجهزة مركزية مستقلة<sup>1</sup>

## 6- الدراسات السابقة :

7- هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية . شريطة أن يكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائجها، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات فالدراسة تصبح أكثر تفضيلا ودقة .والدراسة السابقة إما تكون مطابقة ، ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشابهة، وفيها يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة<sup>2</sup>

وتعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي، ذات أهمية، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات.

وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، وتمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا

بالتالي إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه<sup>2</sup> "

وكذلك تعمل الدراسات السابقة على تقديم للباحث كل المعايير والمناهج والمفاهيم الإجرائية والإصلاحية التي يحتاجها في موضوع دراسته ".والدراسات السابقة توفر للبحث العناصر التالية:

أ - إمكانية استخدام والاستعانة بوقائع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري.

ب - الاستفادة من كيفية استخدامها للمناهج وأدوات جمع البيانات لاتقاء المزالق العلمية التي تدفع فيها.

ج - استخدام نتائج تلك البحوث لتدعيم تحاليلنا وأيضا مقارنتها بتلك التي نتوصل إليها

وعلى هذا الأساس فإن الدراسات السابقة تقدم وظيفتين:

<sup>1</sup> رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة 2002 . ص91

<sup>2</sup> سعيد اسماعيل صبي، قواعد أساسية في البحث العلمي، 1994 ، ص154

1-وظيفة توجيهية من خلال المسار الذي اتبعته تلك البحوث في تحريها للحقيقة ومعالجتها للقضايا وكيفية تفسيرها لها وملائمة تلك الوسائل مع القضايا التي نعالجها ونفسرها.

2-وظيفة بنائية إذ نحاول تقريب بناء بحثنا بقدر الإمكان من البناء الذي اتبعته تلك الأبحاث

وسنحاول سرد بعض الدراسات التي نراها قد تفيدنا في دراستنا هذه

**الدراسة الأولى:** دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر باتنة

بعنوان: ( المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ) دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز- وحدة باتنة - من إعداد الباحث كمال بوقرة السنة الجامعية: 2007 / 2008.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وحاول الباحث من خلال الدراسة التعرف على ثقافة العامل المكتسبة من عادات وتقاليده وقيم وكيف تؤثر هذه المكونات على استقرار وفعالية المؤسسة.

ومن أجل معالجة الموضوع طرح الباحث مجموعة من الفرضيات جاءت كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

1. كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

2. كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية.

3. كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.

4. كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.

5. كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

المنهج المعتمد: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة لأنه يحيط بكل العناصر الاجتماعية منها والاقتصادية للدراسة، إضافة إلى أنه يحتوي على مجموعة معتبرة وهائلة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، أضف

إلى أنه يعتمد على وصف وتشخيص جميع أبعاد الظاهرة والمشكلة المدروسة، مع تحليل وتفسير هذه الأبعاد والمعلومات المتوصل إليها.

### أدوات جمع البيانات:

الملاحظة: حيث استخدم الباحث الملاحظة المباشرة بغية التعرف على مواقف معينة وسلوكات مختلفة كما سمحت له بالتعرف على ظروف ومحيط العمل.

المقابلة: ولجأ الباحث إلى استخدام نوعين من المقابلة الأولى هي المقابلة الواجهة وفيها تم تقسيم استمارة واحدة لكل المبحوثين من فئة العمال والإطارات والمسؤولين باعتبارها أداة أساسية في هذه الدراسة، وقد احتوت استمارة المقابلة المستخدمة في هذا البحث مجموعة من الأسئلة، قسمت إلى سبعة محاور ويضم كل محور من هذه المحاور مجموعة من الأسئلة تهدف إلى اختبار فرضيات البحث.

أما الثانية وهي المقابلة الحرة فقد استخدمها الباحث في البداية بغرض الاستطلاع واكتشاف الميدان والتعرف على جوانب خبايا الموضوع.

**الوثائق والسجلات:** ومن خلالها تمكن الباحث من الاطلاع على عدد العمال والتدرج الوظيفي لهؤلاء العمال وكذا القانون الداخلي للمؤسسة.

العينة: تمثلت في العينة العشوائية الطبقية حيث ضمت المؤسسة مجال الدراسة 363 عاملا موزعين على ثلاث دوائر قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من كل الدوائر والمصالح نسبتها 25 بالمئة ليكون أفراد العينة 90.75 بالمئة.

**نتائج الدراسة:** توصل الباحث إلى العديد من النتائج وزعت حسب الأفكار والجوانب الفرعية الرئيسية المكونة للبحث، ولذلك يصعب ذكر كل النتائج بالتفصيل، ولكن سنلخص أهم ما توصل إليه فيما يلي:

توصل الباحث إلى تحقق جميع الفرضيات المختبرة وتأكدت صحتها بعد اختبارها مع النتائج المتحصل عليها بيانيا.

كما توصل الباحث إلى نتيجة عامة مفادها صدق وتحقق الفرضية العامة وهي " تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية" وهذا انطلاقا من صدق الفرضيات الفرعية السابقة.

أوجه الاستفادة: استفدنا منها في التحليل وصياغة بعض الأسئلة في الاستمارة كونها تتمحور حول المشكلات التنظيمية بالإضافة إلى تشابه المنهج مع دراستنا بالإضافة إلى الاستفادة منها في المراجع النظرية.

**الدراسة الثانية :** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تسيير وموارد بشرية جامعة منتوري قسنطينة بعنوان: (دور

القيادة المنتخبة في التنمية المحلية) دراسة ميدانية ببلدية الطارف

— من إعداد الطالبة ليندة نصيب السنة الجامعية: 2008/ 2009.

يدور فحوى هذه الدراسة حول الدور المنوط للقيادة المنتخبة ممثلة برئيس و أعضاء المجالس الشعبية البلدية في إحداث التنمية المحلية على مستوى البلديات التي إنتخبو فيها ، على الرغم من الوصاية الإدارية التي يفرضها قانون البلدية 1990 وكذا ضعف التمويل وسيطرة التمويل المركزي لمخططات البلدية المتعلقة بالتنمية بالإضافة إلى ضرورة التعرض لأهم الصعوبات التي تعيق هذا الدور التنموي.

إذ انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية وخمسة فرضيات فرعية ، تجادل كل واحدة منها الكشف عن بعض المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة ، كخصائص القيادة المنتخبة والنمط القيادي المتبع في تسيير أمور التنمية المحلية وكذا التعرض لمفهوم التنمية المحلية ودور القيادة المنتخبة في وضع و تنفيذ مشروعات التنمية المحلية وأهم المعوقات التي تحد من الأداء الجيد للدور التنموي بالإضافة إلى سؤال رئيسي وخمسة أسئلة فرعية أخرى والتي كانت كالاتي:

### التساؤل المركزي:

ما هو دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

ما هي أهم الخصائص المميزة للقيادة المنتخبة؟

2- ما مفهوم التنمية المحلية بالنسبة للقيادة المنتخبة؟

3- ما هي حدود مساهمة القيادة المنتخبة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية؟

4- هل القيادة المنتخبة تشجع مشاركة المواطنين في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية؟

5- ما هي المعوقات الحقيقية التي تعوق القيادة المنتخبة أثناء أداء دورها التنموي؟

أما الفرضيات فجاءت كما يلي "

**الفرضية العامة:**

"إن دور القيادة المنتخبة يتركز على جملة من الخصائص وإدراكها لمفهوم التنمية المحلية ومساهمتها في إشراك السكان المحليين في اقتراح وتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية المحلية بما يقلص من المعوقات التي تحد من أداء الدور"

**أ-الفرضية الفرعية الأولى:**

"تشكل خاصية الفاعلية في الأداء من أهم خصائص القيادة المنتخبة".

**ب-الفرضية الفرعية الثانية:**

"إن مفهوم التنمية المحلية بالنسبة للقيادة المنتخبة يعني التركيز على تفعيل قطاع الخدمات والمرافق العامة".

**ج-الفرضية الفرعية الثالثة:**

"تقوم القيادة المنتخبة بوضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية".

**د-الفرضية الفرعية الرابعة:**

"تعمل القيادة المنتخبة على تشجيع مشاركة المواطنين في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية".

**هـ -الفرضية الفرعية الخامسة:**

"يعد المشكل المتعلق بتمويل المشاريع التنموية من أهم العراقيل التي تعيق أداء القيادة المنتخبة لدورها التنموي".

**النهج المستخدم : الوصفي**

الأدوات البحثية المستعملة: الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و السجلات و الوثائق وقد تم الاعتماد عليها في مختلف مراحل البحث وطبقت الدراسة على عينة من الجمهور المستهدف من برامج و مشاريع التنمية المحلية قدرت ب 132 مفردة مقسمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية على مستوى بلدية الطارف ، المجموعة الأولى الأحياء المخططة (المجموعة الثانية) الأحياء الشعبية ( المجموعة الثالثة) الأحياء الفقيرة أما فيما يتعلق بالشكل العام للدراسة ، فقد ضمت ست فصول موزعة على النحو التالي :

الفصل الأول ضم الإشكالية و أهمية الموضوع و أسباب اختياره و أهدافه وفروضه ، إضافة إلى عرض مجموعة من المفاهيم ومختلف الدراسات السابقة.



ليعرض الفصل الثاني أهم الاتجاهات النظرية المتعلقة بدور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية موزعة على أربعة محاور رئيسية، الأول تعرض إلى نظريات الدور أما الثاني فتتطرق للاتجاهات النظرية المتعلقة بالقيادة، ليهتم المحور الثالث بتحليل نظريات التنمية وما يرتبط به من مفاهيم لنخلص إلى المحور الرابع المتعلق بالمقاربات النظرية الخاصة بالتنمية و المجتمع المحلي.

بينما تعرض الفصل الثالث إلى القيادة المنتخبة مهارات و إستراتيجيات من خلال التطرق إلى أهم خصائص ووظائف القيادة باعتبارها فن و مهارة و إستراتيجية.

في حين حاول الفصل الرابع البحث في تحليل واقع التنمية المحلية بالجزائر و كذاقراءة لقانون البلدى 90/08، بغية عرض أهم النقاط المتعلقة بالمجالس الشعبية البلدية من خلال أعضائها و كقيادة منتخبة

أما الفصل الخامس فحاول الكشف عن أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة كالمنهج و العينة و أدوات جمع البيانات وكذا مجالات الدراسة و كيفية تحليل البيانات وصعوبات الدراسة.

وقد تم عرض نتائج الدراسة الميدانية وفق الإجابة على تساؤلات الدراسة و فرضياتها في الفصل السادس ابرز نتائج الدراسة :  
والذي يمكن إيجازه

-عدم صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بوضع و تنفيذ ومراقبة برامج و مشاريع التنمية المحلية من طرف القيادة المنتخبة.

- أكدت النتائج الميدانية عدم صحة الفرضية الأولى المتعلقة بخصائص القيادة المنتخبة حسب إجابات مجتمع الدراسة والتي مفادها "تشكل خاصية الفاعلية في الأداء من 315أهم خصائص القيادة المنتخبة"، وثبت عدم توفر الصفات والمؤشرات التي ذكرت آنفا لخاصية الكفاءة وبتكرار 34 من المجموع الكلي للإجابات

- توصلت إلى إثبات صحة الفرضية الثانية والتي مفادها " إن مفهوم التنمية المحلية بالنسبة للقيادة المنتخبة تعني تفعيل قطاع الخدمات والمرافق العامة"

- تم التأكد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة " بقيام القيادة المنتخبة بتشجيع مشاركة السكان المحليين في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية غير أنها محدودة"

-أكدت النتائج الميدانية صحة الفرضية الخامسة والتي مفادها"يعد المشكل المتعلق بتمويل المشاريع التنموية من أهم العراقيل التي تعيق أداء القيادة المنتخبة لدورها التنموي " وهذا راجع بالأساس إلى مركزية التمويل واعتماده بالدرجة الأولى على دعم الدولة وغياب المشاركة الشعبية في هذا المجال.

أوجه الاستفادة من الدراسة: لقد ساعدتنا هذه الدراسة كونها تتقاطع مع دراستنا في متغير القيادة أضف إلى ذلك تشابه بعض الأدوات البحثية كالوثائق كون ميدان الدراسة متشابه واستفدنا أيضا في اختيار المنهج الوصفي المماثل لدراستنا والاستعانة بها في التحليل وكذا المراجع العلمية لتحديد بعض المفاهيم .

### تحليل ومناقشة الدراسات السابقة:

بعد هذا العرض الوجيز لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعوقات كل حسب الزاوية التي أثارت اهتمام كل باحث وحسب الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومنها الفروض التي يريد اختبارها بالنفي أو التأكيد، ورغم اختلاف كل منهم في طريقة معالجته لهذه الظاهرة، إلا أن الدراسة الثانية حسب رأي كانت العينة المختارة قليلة فمئة وخمسة وثلاثون لا يمكن ان يمثلو مجتمع محلي , وغير هذا فقد وفق حسب رأي واما ادراة الاولى فلم ابدأ بها كوني لم استطع إكتشاف العيوب ,ولاكنها قد ساعدتني في بناء التساؤل الرئيسي لموضوع دراستي وأعطتني الفرصة لمحاولة البحث والتنقيب في هذه الظاهرة في تنظيم يختلف عن التنظيمات التي أجريت فيه هذه الدراسات، حيث أنها أجريت في تنظيمات صناعية هدفها الربح، واستخدمت المنهج التاريخي، ومنها من استخدمت المنهج المقارن، ومنها من استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

أما التنظيم المراد دراسته ومعرفة تأثيرات المعوقات التنظيمية على فعاليته هو تنظيم هدفه تحقيق وأحداث تنمية محلية فعلية. كما أفادتني نتائج هذه الدراسات من خلال المساعدة على الوصول إلى إجابة للتساؤلات المطروحة في بحثنا هذا . كما أعطتني الفرصة لمحاولة الكشف عن المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية العمليات التنظيمية في الجماعة المحلية، وما هي الانعكاسات السلبية لهذه المعوقات على الجماعة المحلية كتنظيم وعلى محيطها) المجتمع المحلي(، وما قد ينجم عنها من عرقلة المسارات التنموية بالإضافة إلى أنها أثارت انتباهي لمحاولة الكشف عن معوقات تنظيمية أخرى والتي تعيق هذا النوع من التنظيمات ألا وهو الجماعات المحلية.

## 8- المدخل النظري السوسيولوجي: (L'initiation théorique sociologique):

هو " الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير، كان قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناء على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي. 1 "

ويعتبر المدخل النظري أحد الطرق للاقتراب من الظاهرة المدروسة ويهدف لتقريب الباحث من الظاهرة الذي هو بصدد دراستها؛ والمدخل النظري الأقرب إلى دراستنا هو المدخل البنائي الوظيفي.

يعد المدخل البنائي الوظيفي من أكبر الاتجاهات والنظريات البارزة في علم الاجتماع حيث حاول أن يعطي مفاهيم وتفسيرات لمختلف الظواهر الاجتماعية، و لقد أرسى دعائم هذا الطرح كل من ( تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون و أريت ميلز...) و" يعبر المدخل البنائي الوظيفي على رؤية سوسيولوجية تهدف إلى تحليل و دراسة بنى المجتمع من ناحية و الوظائف التي تقوم بها هذه

1 مرابط أحلام ، واقع المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 20052006 ، ص135.

البنى من ناحية أخرى و المقصود بالوظيفة الدور الذي يساهم به الجزء في الكل ، بينما المراد بالبناء هو مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل و تتسق من خلال الأدوار الاجتماعية.<sup>1</sup>

يعد مفهوم الدور مفهوماً محورياً سواء لفهم النتائج أو الآثار أو لفهم مكونات البناء الاجتماعي، فالدور هو الوظيفة بمعنى أنه السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بقاء الكل، و تشكل أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأدوار الشخصية جوهر البناء الاجتماعي و لقد قدم (روبرت ميرتون) إسهاماً متميزاً في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثراً كبيراً بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، و إن إسهام "ميرتون" في نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية "فيبر" في التنظيم البيروقراطي، تلك النظرية التي أكدت مظاهر الرشد في التنظيم، حيث أنه وصف التنظيم البيروقراطي خاصة حين تهبط القاعد الرسمية، التي .» بالقصور أو الذمور نظراً لصرامة وظائفه الرسمية التي تتصف دائماً منذ عصر فيبر وما بعده، بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود، مما يعوق وظيفة التنظيم البيروقراطي، وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي، بالقصور والضمور « نظراً لسكونه المستمر وانعدام الحركة كما أنه اهتم في الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه " بالنظرية المتوسطة المدى " ولكيفيه تقييم هذه النظرية استحدث ثلاث مفاهيم أو أدوات تحليلية هي الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة، والمعوقات التنظيمية، في مقابل التنظيمية، وأخيراً البدائل الوظيفية، كما أكد ميرتون منذ البداية فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ثم أكد ميرتون بعد ذلك فكرة أخرى مؤداها، أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته. فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم)تحديد المسؤولية والاختصاص(ولقد رتب على ذلك ثلاث نتائج، أما النتيجة الأولى فتشير إلى تناقص أو تضائل العلاقات الشخصية، أما النتيجة الثانية تشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها. وفي هذا المجال استحدث ميرتون مفهومه عن " استبدال الأهداف "ثم ميز بين حالتين يتحقق من خلالهما هذا الاستبدال :الأولى تتم حينما يظهر مثير معين يترتب عليه ظهور نشاط معين يعتقد أنه سيؤدي إلى نتيجة مأمولة أو مرغوبة فيها وحينما يتكرر هذا الموقف ويحدث اختيار متكرر لبدائل مقبول، فإن ذلك يؤدي إلى تحول تدريجي في الاختيار ليصبح مسألة آلية، أما الحالة الثانية فتشير إلى ظهور نتائج مرغوبة إضافية لم تكن متوقعة في

1 عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد و النظريات، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص212

البداية، أما النتيجة الأخيرة التي توصل إليها، وهي نتيجة مرتبطة بالنتيجتين السابقتين، وتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يسند إليها في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ولقد أوضح ميرتون بعد ذلك أن هذه النتائج الثلاثة تسهم في إمكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، وإذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح السلوك ثابتا جامدا أو هكذا يبدو واضحا أن وجهة نظر ميرتون هذه قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم، البيروقراطي، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا فيبر، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن ميرتون قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة في الإجراءات والقواعد التنظيمية، وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات مما تصبح عائق تنظيمي يحول دون تحقيق الأهداف.

على أن أهم ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي فلقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، في نفس الوقت الذي تنطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي تسعى إليها وبالتالي فإن الجماعات المحلية بإعتبارها تنظيم بيروقراطي فإن مصيرها التنظيمي مواجهة تلك المعوقات التنظيمية حسب ميرتون وكما أوضح أن الكفاية الإدارية لا تتحقق بالضرورة وفقا للطريقة التي حددها فيبر فهناك معوقات تنظيمية تتمثل في النتائج غير المتوقعة للأفعال، ولقد جسد ميرتون هذا الموقف عندما درس فكرة استبدال الأهداف، وهي فكرة سبق أن درسها روبرت ميشلز، ثم ضرب بعد ذلك أمثلة عديدة على هذا الاستبدال تكشف بوضوح عن أن وسائل تحقيق الأهداف قد تصبح في وقت ما أهدافا في حد ذاتها.

وفي الواقع أن "ميرتون" لم يربط نتائج السلوك بالأهداف المقررة للأفراد والجماعات، لأنه استند أساسا إلى الدور الذي تمارسه حاجات النسق.

<sup>1</sup>سمايل، قيرة محمد، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 291

**9- خلاصة الفصل الأول:**

يعتمد هذا الفصل على دراسة الموضوع بشكل عام ومنهجية تحليله من خلال التركيز على عناصره الأساسية بدأ بالإشكالية، وإبراز أهمية الدراسة وتوضيح أهم الأسباب الكامنة وراء اختياره وتحديد أهدافه وفروضه، أضف إلى ذلك التعرض لأهم المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا هذه، وما يرتبط بها من دراسات قام بها مفكرين ودارسين، هذه النقاط بمثابة الموجه الرئيسي لهذا البحث وكذا المدخل السيسولوجي المتبع في الدراسة .

حيث تدور إشكالية هذا البحث حول فكرة جوهرية ترتبط بتأثير المعوقات التنظيمية على القيادة المنتخبة على مستوى البلديات التي انتخبوا فيها ، باعتبارهم الممثلين الرسميين للسكان المحليين، فكانت هذه النقطة من اهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، والذي يتمثل هدفه الأساسي في الإجابة عن تساؤلاته وأخيرا جاءت الدراسات السابقة لتهتم بدراسة جانب معين من موضوع بحثنا وعليه فكل العناصر السابقة اهتمت بمعالجة موضوع بحثنا بطريقة منهجية استندت للخطوات السابقة.

## الفصل الثاني

الاطار المنهجي للدراسة

**تمهيد:**

بعد أن قمنا في الفصل الأول التمهيدي لبحثنا بعرض أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهدافها وتحديد المفاهيم والتطرق للدراسات السابقة والمدخل النظري، السوسيولوجي لمشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها سنحاول من خلال الدراسة الميدانية، ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية ومتكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، في ضوء البيانات المتحصل عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل نقطة بداية للدراسة الميدانية، حيث نسعى من خلاله لتوضيح أهم الخطوات الإستراتيجية والمنهجية، في سبيل تحقيق الأهداف السالفة الذكر والإجابة على تساؤلات الدراسة، والذي سوف نخصصه لمجالات الدراسة الثلاثة، المكاني، البشري، منهج الدراسة بالضفة إلى أدوات جمع البيانات.

## 1 - مجالات الدراسة (Les cadres d'étude) :

### 1 - 1 المجال المكاني: (Le cadre spatial) :

أجريت هذه الدراسة في ولاية ورقلة وبالضبط ببلدية أنقوسة، إذ تقع ولاية ورقلة في الجنوب الشرقي الجزائري ، وترتبع على مساحة تقدر ب211980 كم، ، كما تتكون من 21 بلدية متجمعة في 10 دوائر، وتشارك الولاية في حدودها الجغرافية مع ست 05 ولايات:

- ولاية غرداية، والجلفة من جهة الغرب.

- ولاية الوادي من جهة الشمال.

- ولاية إليزي وولاية تمنراست من جهة الجنوب.

- ومن الشرق مع كل من دولة تونس الشقيقة و الجماهيرية العربية الليبية.

وتعد البلدية كنموذج يتميز بالخصائص القيادية والتنظيمية والهيكلة لباقي بلديات الولاية، حيث تعد بلدية أنقوسة مقرا لدائرة أنقوسة.

حيث أن بلدية أنقوسة والتي تعتبر من بين بلديات ولاية ورقلة وتقع أنقوسة شمالا لولاية ورقلة على بعد 20 كلم تقريبا ويحدها شمالا العالية و الحجرية وجنوبا ورقلة وسيدي حويلد ، وغربا ورقلة وشرقا بلدية حاسي بن عبد الله ، تقع بين دائرتي عرض (31° -

2 ° ن) و(32° - 39° ن) وخطوط الطول (4° - 45° ن) و(5° - 44° ن) إداريا تابعة لولاية ورقلة

انبثقت بلدية أنقوسة عن التقسيم الإداري المحدث بموجب القانون رقم المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي

للبلد، و باشرت العمل بعد نتائج تنصيب المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 1984/12/9 المنبثق عن الانتخابات المحلية

1984/12/13 ثم رقيت إلى مقر دائرة سنة 1991 و ترتب بلدية أنقوسة على مساحة قدرها 2740 كلم، مربع و عدد

السكان يسكنوا بلدية أنقوسة 16581 نسمة ، حسب نتائج الإحصاء العام الخامس للسكان والإسكان 2008 يبلغ معدل

الكثافة السكانية بأنقوسة حوالي 06 نسمة/ كلم ، يتركز أغلب السكان في التجمع الرئيسي أنقوسة أما التجمعات الثانوية

فالكثافة السكانية ضعيفة جداً نظراً لنقص عدد السكان بها و شساعة المساحة ، تتكون بلدية أنقوسة من ثلاث تجمعات رئيسية

للسكان وهي : أنقوسة مقر البلدية ، البور ، وافران بالإضافة إلى بعض المناطق الثانوية وهي :



غرس بوغفالة ، عقلة لرباع ، ديبش ، والخبنة، وويتبعها إداريا فروع بلدية وهما الفرع البلدي بالبور والفرع البلدي بأفران وذلك لتسهيل الخدمات الإدارية للمواطنين في هذه المناطق.

يسيرها مجلس بلدي منتخب حسب آخر انتخابات مكون من 15 منتخبا يشكلون في مجملهم قادة الجماعة المحلية (بلدية أنقوسة).

### 1-2-المجال البشري:(Le cadre humain) :

إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث علمي أو اجتماعي يتوقف بصورة عامة على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث، والذي هو في دراستنا هذه مجموع قادة بلدية أنقوسة،  $i^*1$  هذه الاخيرة التي تضم 185 عامل دائم و84 عامل مؤقت منهم إداريين ومنهم اعوان الصيانة والنظافة..... الخ يسيرهم مجلس منتخب مكون من 15 قائدا يسمى المجلس الشعبي البلدي . معتمدين في ذلك على المسح الشامل لكل القادة لهذه البلدية كون العدد قليل واعتبرناهم كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية بها والذي يقدر عددهم بخمسة عشرة (15) مفردة يشكلون في مجملهم قادة الجماعة المحلية (بلدية أنقوسة).

### 3-المجال الزماني: (Le cadre temporal) -

وهي إعداد البحث لان أي بحث مقيد بفترة زمنية معينة، كما يوصي كل من منصور نعمان وغانان ذيب النمري في كتابهما البحث العلمي حرفة وفن (بأنه ليس هنالك بحث بلا حدود وان كان هنالك بحث من هذا النوع فلن ينتهي أبدا فالحدود تحدد مسار الباحث في مجتمع البحث) .

دام البحث الميداني الاستطلاعي وملاً الاستمارات النهائية مدة خمسة أسابيع تقريبا موزعة على فترات من 2016/03/02 إلى 2016/05/07 .

خصصت للدراسة الاستطلاعية وإجراء مقابلات حرة مع بعض قادة بلدية أنقوسة بحيث قدموا لنا معلومات حول بلديتهم ونظام العمل بها، بالإضافة إلى إمكانيات إجراء مسح شامل لكل القادة للبلدية، وبعد هذه الفترة تم عرض البوستار الخاص بالدراسة والذي تم من خلاله توجيهنا من طرف الأساتذة المناقشين إلى بعض التعديلات في المصطلحات التي لم تكن تتماشى واختصاصنا(تنظيم وعمل) وبعدها تم التشاور مع الأستاذة المشرفة ليتم الاتفاق على العنوان الحالي، والذي انطلقنا على أساسه في تعديل بعض الأمور منها نغير كافة المفاهيم التي لا تتماشى مع العنوان الحالي والتخلي على بعض الاسئلة والتي هي ايضا لم تعد صالحة لهذه الدراسة الحالية وبعد صياغة أسئلة الاستمارة وعرضها على الأستاذة المشرفة والتي نصحتنا في معاني البعض منها

والاستبدال لبعض الأسئلة مثال السؤال رقم (13)، ثم تحكيمها فتوزيعها ولقد بلغ عدد الاستثمارات 15 إستمارة شملت كافة القادة بالبلدية كوننا اعتمدنا المسح الشامل لأن العدد قليل، وكذلك الظروف سمحت بإجراء المسح الشامل لهم والتي شملت على 29 سؤالاً تمت الإجابة على كافة الأسئلة وتم استرجاع كامل الاستثمارات لننطلق بعدها في التحليل والتفسير وصولاً إلى النتائج ومحاولة إعطاء بعض التوصيات في حدود مستوانا العلمي المتواضع. والتي نراها قد تقلل من تلك المعوقات التنظيمية .

## 2- المنهج المستخدم: (METHODOLOGIE)

عند اختيار الباحث لمنهج معين يجب أن يسلم أن كل منهج للبحث لا يلائم كل مشكلة يدرسها وإنما طبيعة الموضوع الذي يتناوله بالبحث، هي التي تحدد اختياره للمنهج الملائم، والطريقة المنظمة للدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي "الذي يعني حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها" <sup>1</sup>.

فالمنهج الوصفي يستخدم لدراسة الظواهر في الوقت الراهن أي على شاكلتها الحالية، ومحاولة اكتشاف العلاقات التي تحكمها في تفاعلها مع بعضها البعض، فهو يقتضي بأن يقوم الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي ممثلة في الواقع، غير أنه لا يكتفي بمجرد الوصف فقط بل يتعين عليه أن يقوم باستخلاص الدلالات التي تنطوي عليها تلك البيانات المجمعة بهدف اكتشاف العلاقات التي تربط بين الظواهر فيما بينها واكتشاف المتغيرات التي تؤثر فيها، فهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لغرض الوصول إلى تعميمات بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة.

ونظراً لأهمية هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة "أثر المعوقات التنظيمية على فعالية القادة بالجماعات المحلية (البلدية)"، وما يترتب عليها من انحراف هذه الأخيرة عن أهدافها التي انتخبت لأجلها، فإن هذه الدراسة تدخل ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تقف بالملاحظة والتشخيص، وعلى هذا الأساس لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والمعطيات من الواقع وإنما جمعها وتحليلها وتفسيرها سوسولوجياً، واستخلاص نتائجها طبقاً لأهداف هذه الدراسة .

<sup>1</sup> شفيق، محمد، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص 84.

### 3- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، إذ عليها الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة التي تستوجب الأدوات التالية:

#### 3-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها وبالتالي تصبح مصدرا أساسيا لجمع البيانات، رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما، إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث والموقف مباشرة<sup>1</sup> ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، حيث تمكنا من ملاحظة طبيعة علاقات العمل بالجماعة المحلية، وكيفية التعامل بين قادتها من جهة، والتعامل مع مختلف شرائح المجتمع المتوافدة عليها. أما الملاحظة التي اعتمدنا عليها طيلة تواجدها بالميدان، فهي الملاحظة المباشرة التي مكنتنا من معرفة حقيقة واقع الجماعات المحلية، وذلك بملاحظة ملامح المعوقات التنظيمية من خلال الممارسات والسلوكيات التي ينتهجها المعنيون بهذه الدراسة، بالإضافة إلى ملاحظة كل ما يخص جوانب موضوع الدراسة من مواقف ونشاطات وسلوكيات ولهذا فإن الملاحظة ليست أداة مرحلية في البحث، وإنما استخدمناها في كل مراحل البحث.

#### 3-2 المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان، فهي تعرف على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف، مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>2</sup>

وهي "عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل، وتنطوي عملية المقابلة على فعل ورد فعل،

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة، وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.  
<sup>2</sup> رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، قسنطينة، 2008، ص112.

سؤال وجواب، وعلى سلسلة من التفاعلات الاجتماعية التي تعتمد على مجموعة رموز سلوكية وكلامية يقوم بها أطراف المقابلة، وبعد القيام بها يستطيع طرفا المقابلة تحقيق أهدافهما من عملية المقابلة أولا وهي جمع المعلومات والبيانات والتعرف على الآراء والمواقف والميول والاتجاهات والاطلاع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأشخاص الذين يقع عليهم البحث<sup>1</sup> وللمقابلة نوعان المقابلة المقننة والتي تكون فيها الأسئلة محددة، والمقابلة غير المقننة حيث تكون الأسئلة فيها مفتوحة، و حيث اعتمدنا على مقابلة غير المقننة من خلال دراستنا الاستطلاعية مع القادة بالجماعات المحلية بمهدف الاطلاع بعمق على جوانب وخفايا موضوع الدراسة ، حيث قمنا بتحضير مجموعة من الأسئلة وطرحها عليهم:

كما مكنتنا هذه المقابلات الحرة مع طول تواجدها في الميدان زيادة ثقة الباحثين، وتجاوزهم معنا، عكس ما كانت عليه تصرفاتهم في بداية الدراسة الميدانية.

وقد تم مقابلة كل من رئيس البلدية ، بالإضافة إلى إجراء مقابلات بعض النواب والأعضاء لهذه البلدية، وتم طرح عليهم الأسئلة الواردة في الاستمارة، بالإضافة كذلك إلى تقديمهم لنا يد المساعدة في ملئ الاستمارات وإجراء المقابلات بسهولة تامة.

### 3-3 الاستمارة:

بعد الانتهاء من صياغة الاستمارة التي اعتمدنا في إعدادها على الجانب النظري للدراسة، وعرضها على المشرفة حيث أجريت عليها بعض التعديلات، ثم من خلال تنقلنا إلى ميدان الدراسة، كذلك تم تجربتها وتعديلها، وبعد ذلك عرضت على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة والذين أفادونا بتصوياتهم ونصائحهم مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والاقتراحات التي قدمها الأستاذ المشرف، ثم صيغت الاستمارة في صورتها النهائية، وقد احتوت على 29 سؤالاً موزعة قسمين هما:

**القسم الأول:** بيانات شخصية احتوى خمسة (05) أسئلة

**القسم الثاني** ويضم ثلاثة محاور وهي:

**المحور الأول:** بيانات حول صرامة القواعد و الإجراءات وأثرها على الفعل القيادي لتحقيق التنمية الاقتصادي  
08 أسئلة .

**المحور الثاني:** بيانات حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على فعل القائد لتوفير المطالب الاجتماعية 07 سؤالاً

**المحور الثالث:** بيانات نقص الموارد المالية والمادية و أثره على سلوك القائد في تشجيع الوعي الثقافي 09 أسئلة

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، داروائل، عمان، الأردن، 2005، ص 247 .

4- الوثائق والسجلات: كما تم استخدام الوثائق والسجلات في هذه الدراسة، والتي تكون مصدرا لجملة من البيانات والمعلومات حول التنظيم المراد دراسته. ألا وهو الجماعة المحلية، من خلال الإطلاع على مختلف النصوص القانونية والتنظيمية لهذا النوع من التنظيمات وذلك بالاعتماد على القوانين السابقة والحالية المتعلقة بالجماعة المحلية بالإضافة إلى بعض المجالات التي تنظم عمل الجماعات المحلية، وكذلك بعض الوثائق من مداوات المنشئة للهياكل الإدارية لتنظيم وسير الجماعة المحلية مثل:

أ- القوانين والمراسيم التنفيذية المتعلقة بالبلدية والانتخابات.

ب- الدستور الوطني القديم والجديد.

ج- السجلات والوثائق بالبلدية، كالمخططات .

والمرفق بعض منها بملاحق هذه الدراسة.

### 3-4- الأسلوب الإحصائي:

بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، إتمدت الدراسة في تحليلها للمعطيات على الأسلوب الإحصائي، والذي يستخدم فيه التكرار والنسب المئوية وكيفية حسابهما، حيث أف التكرار عبارة على عدد مرات البديل والنسبة المئوية هي القيمة المقدره لهذا البديل من النسبة الكلية لأفراد العينة أما عن طريقة حسابهما، فالتكرار بحسب بعدد مرات تكرار البديل من لدن أفراد العينة أما بالنسبة للنسبة المئوية فتحسب وفق العملية التالية:

#### مثال لحساب النسبة المئوية ل: y

نرمز ب ch: للعدد الكلي لأفراد عينة الدراسة

ونرمز ب: x للنسبة المئوية لتكرار البديل في العينة.

ونرمز ب Γ لعدد تكرارات البديل من العدد الإجمالي لأفراد العينة

$$\text{Ch} \text{ --- } 100\%$$

$$\text{R} \text{ --- } x\%$$

$$x = \frac{R \times 100}{\text{Ch}}$$

Ch

**خلاصة:**

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت لجمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة، ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة.

ولقد شكلت في مجملها سندا رئيسيا، ساعد في تسيير المعالجة الميدانية للموضوع، وتوفير البيانات الهامة والمتنوعة عنه، والذي اعتبرناه كجسر للعبور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في التحليل والتفسير لبيانات الدراسة، ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج أكثر صدقا، وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل الثالث

الجانب الميداني من الدراسات

**1. اتمهيد**

يتعرض هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل النعطيات التي جمعت من قادة بلدية أنقوسة والتي لها صلة بموضوع الدراسة, ومتغيريه التابع والمستقل, (المعوقات التنظيمية والفعل القيادي) ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في في هذا الجانب على الأسلوب الإحصائي الذي اعتمدنا فيه على التكرارات وحساب النسب المئوية, وإعطاء تفسيرات للواقع المدروس, ولقد تدرجنا من البيانات الشخصية إلى اثر المعوقات التنظيمية على الجانب الاقتصادي ثم الجانب الاجتماعي وأخيرا تأثيرها على الفعل القيادي في الجانب الثقافي



## عرض البيانات وتحليل الجداول:

## 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية - :

## الجدول رقم (01):يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكر	11	73,33%
انثى	04	26,66%
المجموع	15	100%

يبين من هذا الجدول أن **73,33%** من أفراد العينة ذكور في حين أن نسبة الإناث

قدرت بـ **26,66%** وأن النسبة الكبيرة في تبوء المناصب العليا بالجماعة المحلية هي فئة الذكور والتي قدرت بـ **73,33%**

: أي أن نسبة الإناث في تولي المناصب العليا ضعيفة مقارنة بنسبة الذكور، وهذا قد يعود ربما إلى الاعتقاد السائد في المجتمع

المحلي بعدم قدرتهن تولي مثل هذه المناصب، والروابط الأسرية التي تتحكم في حرية المرأة، كون أكثر العائلات ليست بالنووية، ويحد

من حرية العمل لدى المرأة في المنطقة، إذ نجد أن نسبة الرجال أكثر من النساء في كافة المجالات وخاصة القيادية منها، بالرغم من

أن نسبتهم أكبر من نسبة الرجال في المجتمع ككل، ، بالرغم من الانفتاحية التي بدأت تظهر في الفترة الأخيرة، ولكن تظل نسبتهم

ضعيفة، وخاصة في الأعمال التي يكون فيها الاختلاط بين الجنسين، وبذلك تبقى الأعراف والتقاليد تمثل السقف الزجاجي، الذي

يعيق حرية المرأة في القوانين العالمية والوطنية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة، الذي تحصلن عليها، والخاصة بمشاركة المرأة، قد فرضها قانون الانتخابات الأخير، وذلك ما

أكدته لنا إحداهن في مقابلة أثناء الزيارات الميدانية بحيث تقول إن هذه البلدية لم تشهد من قبل مشاركة المرأة في الانتخابات ولولا

وجود هذا القانون ربما لما كانت مشاركة أصلا حسب قولها.

أما نسبة الذكور فكانت عالية مقارنة بسابقتها كون أن المجتمع المحلي يشجع مشاركة الرجال لتولي المناصب القيادية، بالرغم مما

يشاهدونه في الواقع وعبر وسائل الإعلام من إنجازات وتحديات، تقوم بها المرأة في العالم والجزائر خاصة.

## الجدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الفئات العمرية	ك	%
[ 34 -- 25 ]	02	13,33%
[ 44 ---35 ]	03	20%
[ 54 ---45 ]	07	46,66%
[ 55 --- فما فوق ]	03	20%
المجموع	15	100%

يتضح من هذا الجدول أن نسبة **46,66%** هي الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في المناصب العليا بالجماعة المحلية فئة (45---) (54, ثم تليها كل من فئة (44---35) وكذا فئة (34---25) والمتساويتان في النسب حيث كانت نسبة كل منهما تقدر ب: 20% ثم في الأخير جاءت الفئة العمرية (34---25).

من الملاحظ أن الفئة الشبانية هي الأقل تمثيل في هذه الجماعة المحلية وان النسب الأخرى فكانت أكبر منها بكثير وهذا يعتبر عامل مساعد كون أن هذه الفئات العمرية أكثر نضج من الفئة الشبانية وخاصة في تولي هكذا مناصب , والتي تحتاج إلى الحنكة والنضج والتفاهم مما يقلل من تواجد المعوقات التنظيمية في هذه الجماعة المحلية.

بالإضافة إلى كون هذا النوع من المناصب تفرض على شاغرها الكثير من المواصفات , كطريقة التعامل مع أفراد المجتمع المحلي , والتي عادة ما تكون عند الأكبر سناً بحكم تجربته في الحياة , وغيرها من الأمور الأخرى.

## الجدول رقم ( 03 ) :يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

البدائل	ك	%
ابتدائي	01	4,16%
متوسط	04	16,66%
ثانوي	07	29,16%
جامعي	03	12,50%
تقني	05	20,83%
تقني سامي	04	16,66%
المجموع	24	100%

1\*

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته : **29,16%** وهي النسبة التي مثلت المتحصلين على المستوى الثانوي تليها نسبة الحاصلين على المستوى المتوسط والتي قدرت ب: **16,66%** أما نسبة الحاصلين على المستوى الجامعي فقدرت ب: **12,50%** فيما تبقى نسبة الابتدائي والتي قدرة بنسبة: **4,16%** وهي اقل نسبة في التمثيل. إلا أن من بين المبحوثين من له مؤهلات أخرى , زيادة على المستوى الدراسي المتحصل عليه والمقدر عددهم بتسعة أفراد من بين مجموع المبحوثين , فمنهم , خمسة أفراد لديهم شهادة تقني فمنهم , ثلاثة في الإعلام الآلي, وواحد في الطب, وواحد في الكهرباء, والمقدرة نسبتهم ب: **20,83%** أما الأربعة الآخرين فلقد كان اثنان منهم تقني سامي في البناء أما واحد فكان في الفلاحة, والآخر في التبريد, والتي قدرة نسبتهم ب: **16,66%**

من خلال التمعن في المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ إن النسبة المئوية للمستويات التعليمية الدنيا من الابتدائي والمتوسط والثانوي تقدر في مجموعها ب: **50%** وأما نسبة الجامعيين (المستويات العليا) فكانت الأقل مقارنة بسابقتها, فيما كانت نسبة كبيرة من المبحوثين متحصلة على مؤهلات أخرى والتي قد تقلل من ظهور بعض المعوقات

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن عدد التكرارات أكبر من عدد أفراد مجتمع البحث وذلك لأن كل فرد له الحرية في اختيار أكثر من بديل<sup>1\*</sup>

التنظيمية, إلا أن ضعف المستوى التعليمي ,يعد معيق وخاصة في الاتصال بين هذه الفئات في الأمور التي تتطلب معرفة تقنية وعليه فإن ضعف المستوى التعليمي يعد معيق تنظيمي مما يؤثر سلبا على أفعال القادة وتصرفاتهم أثناء قيامهم بوظائفهم القيادية مما يعود سلبا على المجتمع المحلي في ضعف للتنمية المحلية.

#### الجدول رقم (04): بين المناصب الحالية للمبحوثين

المنصب	ك	%
رئيس بلدية	01	6,66%
نائب رئيس البلدية	04	26,66%
عضو	10	66,66%
المجموع	15	100%

من الجدول أعلاه وكقراءة إحصائية نلاحظ أن مانسبته **66,66%** والتي تمثل الأعضاء في المجلس القيادي وهي النسبة الغالبة تليها نسبة **26,66%** والمثلة للنواب داخل المجلس فيما جاءت النسبة الأضعف والمقدرة ب: **6,66%** والمثلة لرئيس المجلس البلدي, وهو توزيع واقعي بان يكون لأي مجموعة قائد واحد ليقودها , ويرجع ذلك أيضا لما نصت عليه القوانين الجديدة , كما هو الحال مع عدد النواب الذي يرتبط ارتباط وطيد بنسبة السكان في المجتمع المحلي فكل ما زادت زاد عدد النواب , وهو إجراء قانوني , يقلص من معيقات التنظيم بحيث يستطيع كل نائب منهم أن يقوم بمهام أكبر والتعامل مع أفراد المجتمع, وتلبية مطالبهم, بالإضافة إلى النسبة الكبيرة الممثلة للأعضاء والذين بدورهم يمارسون الضغط بفضل كثرة عددهم من اجل توازن المجلس القيادي, وبالتالي المحافظة على توازن النسق ككل, هذا ما يمكن أن ينظر إليه حسب النظرة الواقعية, إلا انه قد يتفرق هذا العدد الكبير من الأعضاء إلى تكتلات , مما يعيق سير المجلس القيادي , وبالتالي تصبح هذه الكثرة معيق بدل أن تكون مساعدة في تحقيق التوازن

## الجدول رقم (05): يبين عدد العهدة للقادة (الخبرة)

الاحتمالات	ك	%
عهدة واحدة	12	80%
أكثر من عهدة	03	20%
المجموع	15	100%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أن النسبة الأكبر والمقدرة ب: **80%** هي نسبة القادة الذين تعد هذه العهدة الأولى لهم كقادة أما ما نسبته **20%** وهي نسبة القادة الذين تقلدوا هذا المنصب القيادي كأول عهدة لهم , والذي يعد من أكبر المعوقات هو نقص الخبرة وخاصة في مثل هكذا مناصب والتي تتطلب الخبرة, وبالتالي يشكل معيق للقائد في ممارسة مهامه القيادية, بحيث لاحظنا من خلال زيارتنا للميدان كيفية تفاعل القادة وتصرفاتهم ففي احد المواقف, والذي تجدر بنا الإشارة إليه حيث حضرنا بالصدفة حوار احد ممثلي الجمعيات الرياضية مع احد القادة, والذي كان يريد طلب انجاز ملعب جوارى , وكان في حالة تعصب إلا أن رد القيادة وكيفية تفاعلها مع الموقف كانت في المستوى المطلوب, وبعد انصرافه سألته (القائد) على كيفية إقناعه بهذه السهولة فقال لي أن التجربة علمتني كيفية التعامل مع جميع الفئات والأصناف, ولذلك لا يمكن أن يستهان بالخبرة فوجودها تختفي جل المعوقات التنظيمية والعكس صحيح.

عرض وتحليل بيانات القسم الثاني :

- عرض وتحليل بيانات المحور الأول:

- صرامة القواعد و الإجراءات وأثرها على الفعل القيادي لتحقيق التنمية الاقتصادي:

الجدول رقم(06): يبين مدى مصادقة السلطة الوصية على المداولات قي الاحال القانونية واهم السبل

المتبعة في حال التأخير من طرف القادة

البدائل		ك	%
نعم		02	%13,33
لا	الاحتمالات	ك	%
	الانتظار لحين المصادقة	2	%40
	العدول عليها	1	%20
	يتم تنفيذها وفق القانون	1	%20
	الاتصال المباشر مع السلطة الوصية ومناقشتها	1	%20
	المجموع	5	%100
أحيانا	الاحتمالات	ك	%
	الانتظار لحين المصادقة	3	% 37.50
	يتم تنفيذها وفق القانون	1	% 12,50
	الاتصال المباشر مع السلطة الوصية ومناقشتها	4	50%
	المجموع	8	100%
المجموع		15	%100

يوضح الجدول أعلاه رقم (06) من خلال القراءة الإحصائية والتي كانت نسبها المئوية كالتالي : **53,33%** للقادة الذين أجابوا باحيانا تصادق على المداولات في الآجال القانونية و أما نسبة **33,33%** فقد أجابوا بلا تصادق وما نسبته **13,33%** فقط أجابت بنعم تصادق في الآجال القانونية.

إن التمعن في إجابات المبحوثين وخاصة الذين كانت إجابتهم بأحيان فقط ما تصادق السلطة الوصية على المداولات في أجالها القانونية, فإن الأحيان الأخرى التي لا تصادق فيها تلك السلطة الوصية فهي تصب في خانة عدم المصادقة في الآجال القانونية وبالتالي يمكن القول أن هذه السلطة بهذا التأخر في المصادقة فإنها تعيق عمل المجلس القيادي , مما يعود على التأخر في انجاز المشاريع الاقتصادية مثلا , لان أي تأخر قد ينجر عليه خسائر مالية وعرقلة مسار القادة بحيث لا يمكنهم , المرور إلى الخطوات التالية للقيام بالتنمية الاقتصادية , ناهيك عن ضياع الوقت لحين مصادقة السلطة الوصية وهو ما أجاب به البعض , والمقدر عددهم بخمسة قادة , أي ما نسبته **33,33%** من النسبة الإجمالية للقادة , في حين انه وبالرغم من أن القانون البلدي يعطي الصلاحية بالتنفيذ في حال عدم المصادقة , إلا أن النسبة المتحصل عليها في اتخاذ هذا الإجراء والمقدرة ب: **13,33%** لان دلت على شيئي , فهي تدل على أن هذه الإجراءات تبقى فقط شكلية وان القادة لا يملكون الجرأة للقيام بمكذا إجراءات, حتى وان كانت من صلاحياتهم , بل لا يمكن العدول عليها , وهو ما دلت عليه النسبة الضعيفة والممتلئة في إجابة قائد واحد فقط, والمقدرة ب: **6,66%** , وبالتالي لا يبقى أمام القادة إلا الاتصال المباشر ومناقشة السلطة الوصية حولها , وما يمكن استنتاجه من هذه النسب هو أن السلطة الوصية تمارس ضبط إداري شديد على أعمال المجالس الشعبية المحلية وذلك قصد تدعيم مكانتها وأوضاعها وضمان استمرارها في التدخل في كل أعمال الجماعة المحلية. مما يشكل عائق كبير أمام تحقيق تنمية اقتصادية وهو ما يصبو له المجتمع المحلي من تلك الجماعة المحلية .

## الجدول رقم (07): يبين أسباب عدم المصادقة على المداولات من طرف السلطة الوصية حسب القادة

الاحتمالات		ك	%
لا		02	%13,33
نعم		13	%86,66
الاحتمالات		ك	%
فلاحي		11	%84,61
صناعي		00	%00
خدماتي		02	%15,38
المجموع		13	%100
المجموع		15	%100

من الجدول أعلاه يتبين أن النسبة الإحصائية الأكبر تمثلت في **66,66%** وهم الذين يردون سبب عدم المصادقة إلى إن السلطة الوصية تهدف لتدعيم مكائنها في تلك الجماعات, في ما جاءت نسبة الذين يردون السبب بهدف الضغط على البلدية والمقدرة ب: **20%** وأما النسبة الأقل والمقدرة ب: **13,33%** فكانت للذين يردون السبب إلى المعيق القانوني في عدم المصادقة. ومنه يمكن أن نخلص من خلال هذه النسب الإحصائية إلى أن السلطة الوصية تتخذ ابسط الأسباب كآليات لبسط سيطرتها على تلك الجماعات , فهي حين تتعمد هذا التأخير إما بهدف الضغط أو تدعيم مكائنها والاثنان يصبان في مجرى واحد وهو المحافظة على مركزية التحكم والتسيير وهو بدوره يشكل أكبر معيق تنظيمي أمام القيادة المحلية لتحقيق مطالب المجتمع المحلي لا سيما الاقتصادية منها التي تحتاج إلى السرعة في الانجاز والتنفيذ, إلا أن النسبة الضعيفة مقارنة بهاتين النسبتين والمتمثلة في القادة الذين ردوا عدم المصادقة إلى المعيق القانوني , ويمكن أيضا أن يكون هذا راجع إلى نقص الخبرة في مجلس القادة وهو ما تبين لنا في الجدول رقم خمسة أعلاه والذي بين على أن اغلب القادة تعتبر هذه العهدة الأولى لهم كقيادة في الجماعات المحلية, ولكن بالرغم من كل ذلك إلا أن الأغلبية ترجح كفة معيق السلطة الوصية.



## الجدول رقم(08): يبين مدى وجود الاستثمارات ونوعيتها حسب القادة

الاحتمالات	ك	%
معيق قانوني	02	%13,33
بهدف الضغط على البلدية	03	%20
بهدف تدعيم السلطة الوصية لمكانتها	10	%66,66
المجموع	15	%100

من الجدول أعلاه يتبين أن النسب الإحصائية, كانت كالتالي: مثلت أكبر نسبة البديل نعيموجد استثمار بلبلدية حسب اجابة اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب: %86,66 ثم تليها نسبة البديل لا يوجد لبعض المبحوثين اي استثمار بالبلدية والمقدرة نسبتهم ب: % 13,33 .

وهو ما يقطع الشك باليقين على وجود استثمار في هذه البلدية من خلال الاحتكام الى أكبر نسبة , وللتعرف على نوعية هذا الاستثمار وجب الرجوع إلى الاحتمالات الموجودة في البديل ( نعم ) وبعد الاطلاع عليها وقراءتها إحصائيا تبين أن النسبة الغالبة في نوعية الاستثمار كانت من نصيب الاستثمار الفلاحي, والمقدرة ب: % 84,61 اما نسبة الاستثمار الخدماتي فقدت ب: %15,38 فيما انعدمت نسبة الاستثمار الصناعي .

وعليه يمكن القول أن هذه البلدية تعاني من عدم التنوع في الاستثمارات , وهو ما يعود سلبا على التنمية الاقتصادية ويقلص من دور القائد في القيام بما لقله الآليات المساعدة في ذلك , وهذا التركيز على جانب واحد من ميادين الاستثمار عائد لكون المنطقة ذات طابع فلاحي .

## الجدول رقم(09): يبين من له الصلاحيات في منح قرارات الاستثمار

الاحتمالات	ك	%
رئيس البلدية	02	13.33%
رئيس الدائرة	01	6.66%
الوالي	12	80%
المجموع	15	100%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجدان النسب المئوية كانت كالاتي بالنسبة الأكبر نسبة كانت مقدرة ب80% والمعبرة على إجابة المبحوثين بأن من له الصلاحيات في منح القرارات هو الوالي ثم تليها نسبة اجابة المبحوثين بأن رئيس البلدية هو من له الصلاحيات في منح القرارات والمقدرة ب: 13.33% ثم تليها النسبة الأقل والممثلة لإجابة المبحوثين بان رئيس الدائرة هو من له الصلاحيات في منح القرارات والمقدرة ب: نسبة 6,66%.

ومن الملاحظ من خلال هذه النسب أن الوالي هو صاحب منح القرارات الخاصة بالاستثمار والتي كانت النسبة الأكبر من النسب الإحصائية أعلاه دالة على ذلك ,والمقدرة 80 % من اجمالي المبحوثين ( القادة), وهي الأوفر حظ من النسب الخاصة بكل من رئيس البلدية ورئيس الدائرة فيما تليها نسبة رئيس البلدية والمقدرة ب:13.33% والذين يرون بان رئيس البلدية هو من له الحق في منح قرارات الاستثمار وهي اكبر من نسبة رئيس الدائرة والتي كانت اقل مقارنة برئيس البلدية والمقدرة ب 6.66% .

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن القول أن السيطرة في منح قرارات الاستثمار تعود للوالي, وعليه فان القائد بالجماعات المحلية دوره ضئيل في هذا الجانب وهو ما يسبب له معوقات تنظيمية يمكن الاطلاع عليها وعلى أهم المشاكل المترتبة على هذا الإجراء والقواعد التي تحد من فاعلية القادة وهو ما أشار إليه ميرتون في حديثه على أن التنظيمات البيروقراطية في تطبيقها وتشبثها بتلك القرارات سوف تصبح القواعد غاية والغاية تنسى أو لا تحقق لان تلك القواعد تصبح هي المعيق أمام تحقيق الغايات , وهو ما يجري مع هذه الاستثمارات والتي شهدت عزوف المستثمرين حسب رأي المبحوثين .

الجدول رقم (10) بين أهم المعوقات التي تظهر عندما تكون صلاحيات منح القرار للمستثمر ليس بيد رئيس البلدية

الاحتمالات	ك	%
رئيس الدائرة	01	7,69%
الوالي	03	23,07%
	06	46,14%
	03	23,07%
المجموع	13	100%

\*1

نلاحظ في الجدول رقم (10) أعلاه أن النسب المئوية الممثلة لأهم المشاكل المترتبة في حال كان منح القرار ليس بيد رئيس البلدية والتي كانت نسبه مقسمة كالتالي:

بالنسبة للمبحوثين الذين اقروا بان الوالي هو من يمنح قرارات الاستثمار قدرة نسبتهم ب: 92,30% في حين كانت نسبة من يرون بان رئيس الدائرة هو الذي يمنح تلك القرارات تقدر ب: 7,69% وبالتالي يمكن قطع الشك باليقين من خلال هذه النسب المتباعدة وعليه فإن الوالي هو سيد القرار في منح تلك القرارات مقارنة كما سبق برئيس البلدية وكما هو موضح في هذا الجدول من رئيس الدائرة و إذا كان الوالي فانه سوف تكون له صلاحية منح القرارات الاستثمارية لكافة المستثمرين عبر كافة البلديات التابعة للولاية وهذا ما يسبب التأخر في منح تلك القرارات , مما يؤثر بدوره على التنمية في تلك الجماعات المحلية, وبالتالي فان هذه الإجراءات الإدارية تشكل معيق تنظيمي يجد من تصرفات القادة وأفعالهم في تلك الجماعات المحلية لأنهم

\*1 من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن عدد التكرارات اقل من عدد أفراد مجتمع البحث وذلك لان البقية إجابة بالبديل الأخر

هم ومجتمعاتهم المحلية المعنيين بتلك الاستثمارات وعند الاطلاع على أهم المشاكل لتأكد من شكوكنا بينت لنا النسب الإحصائية أن من ابرز المشاكل

هو مشكل عزوف المستثمرين بسبب تركيز السلطة الوصية على نوع معين من الاستثمارات وهو ما يعيق التنوع الاستثماري وبالتالي يؤدي إلى عدة مشاكل أهمها كما أجاب المبحوثين تتمثل في عزوف المستثمرين والتي دلت عليها النسبة المبينة أعلاه والمقدرة ب: 46,14% من ضمن المبحوثين الذين يرون إن الوالي هو من يمنح قرارات الاستثمار وهي أعلى نسبة من ضمن من يرون إن الوالي هو من يمنح تلك القرارات فيما كانت النسبة الثانية وهي نسبة المجهيين بان تأخر المشاريع هي أهم مشكلة تنتج على هذا الإجراء وقد كانت هذه المشكلة مشتركة بين من أجابوا الوالي و أيضا بمن أجابوا برئيس الدائرة ولذلك قدرة النسبة لهذه المشكلة , ب 23,07% بالنسبة للوالي و 7,69% لرئيس الدائرة وبجمعهم تكون النسبة لهذا المشكل بين الوالي ورئيس الدائرة تقدر ب 30,76% وهي نسبة تحتل المرتبة الثانية مقارن بنسبة مشكل تركيز السلطة على نوع معين من الاستثمار فيما كانت المشكلة الأقل أهمية من بين هذه المشاكل المقترحة في نظر المبحوثين تتمثل في كثرة الوثائق في ملف الاستثمار وصعوبة استخراجها والتي قدرة نسبتها ب: 23,07% وهي النسبة الأقل من بين النسب .

ومنه يمكن أن نستخلص أن هذه المشاكل التي تترتب على منح القرارات للمستثمرين من طرف تلك السلطة إنما هي حواجز تقف حائل (معيق) أمام القيادة التي لا يستطيع أن تفعل شيء في ظل هذا الإجراءات وهذا التدخل من طرف السلطات الوصية.

## الجدول رقم(11): يبين الضغوطات الممارسة على البلدية أثناء اقتراح المشاريع

الاحتمالات		ك	%
لا		03	%20
نعم	الاحتمالات	ك	%
	التقيد بمشاريع معينة دون سواها بأمر من الوالي أو الوزارة الوصية	08	%66,66
	عدم توفير الدعم المالي من طرف السلطة الوصية للقيام بالدراسات للمشاريع	01	%8.33
	إتمام المشاريع التي في طور الانجاز أولا	03	% 25
	المجموع	12	%100
المجموع		15	%100

من الجدول أعلاه نجد أن النسب المئوية كانت كالتالي 80% بالنسبة للمجيبين بالبديل نعم تمارس على البلدية ضغوطات ونسبة 20% بالنسبة للبديل لا تمارس عليها ضغوطات.

ومنه يمكن القول من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن البلدية تتعرض لضغوطات أثناء اقتراحها للمشاريع من طرف الجهات الوصية، والتي دلت عليها النسبة الأكبر والتي قدرت كما سبق الذكر ب: 80% والتي اختلفت وتنوعت الآراء حول أهم المعوقات التي تظهر بوجود هذه الضغوطات، فجاءت مشكلة التقيد بمشاريع معينة دون سواها بأمر من السلطات العليا، والمقدرة نسبته ب: 66,66% فيما ذهب آخرون إلى القول بان الضغوطات تتمثل في إلزامية إكمال المشاريع التي في طور الانجاز قبل أن تتم الموافقة على المقترحات الجديدة للمشاريع بنسبة 25% فيما كانت نسبة 8.33% للذين يرون بان الضغوطات تتمثل في عدم توفير الدعم المالي للقيام بالدراسات التقنية للمشاريع.

وعليه فإن كل هذه المشاكل على اختلاف رؤىة المبحوثين واجباتهم, تعد معوقات تنظيمية تحد من تقدم التنمية الاقتصادية لتلك الجماعة المحلية والتي يجد القائد نفسه مقيدا ليس في استطاعته فعل شيئا يقوم به للنهوض بتلك التنمية لمجتمع المحلي وهو الهدف الذي انتخبوه من اجله مما قد يقوده إلى تصرفات خاطئة قد تضر به وربما بالجماعة المحلية ككل.

### الجدول رقم (12): الجهات الأكثر استشارة في وضع برامج التنمية الاقتصادية

الاحتمالات	ك	%
رجال الأعمال	07	46,66%
هيئات المجتمع المدني	03	20%
السلطة الوصية (الوالي)	05	33,33%
المجموع	15	100%

يبين الجدول الحالي من هي الأطراف التي لها دخل في التأثير في برمجة المشاريع التنموية الاقتصادية بالجماعة المحلية، حيث أن نسبة **46,66%** ترى بأن رجال الأعمال (المقاولون) هم من لهم تأثير على برمجة هذه المشاريع، في حين أن نسبة **33,33%** ترى بأن التأثير يعود إلى السلطات الوصية(الوالي)، أما نسبة **20%** ترجع هذا التأثير إلى هيئات المجتمع المدني.

وما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن برامج التخطيط التنموي تتأثر سلبا بجماعات المصالح بنسبة **46,66%** كما أن تدخل هيئات المجتمع المدني في انخيازهم لمناطقهم السكانية أو عشيرتهم أو إلى مصلحتهم الخاصة مما قد يؤثر سلبا على إعداد الخطط التنموية، بالرغم من قلة تأثيرهم في وضع البرامج التنموية مقارنة بالإطراف الأخرى , في الوقت الذي أقر فيه بعض المبحوثين بأن السلطة الوصية(الوالي) تمارس نوع من التأثير والضغط على الجماعة المحلية في إعداد برامج التخطيط التنموي وذلك وفقا لاعتبارات سياسية أو شخصية مصلحيه وهذا ما أقره المبحوثين بنسبة **33,33%** وكل هذه التأثيرات ستؤدي لا محالة إلى فشل برامج التنمية المحلية وبالتالي تعد معوقا تنظيميا, يجد من فعالية القادة بالجماعة المحلية, فتؤدي به إلى تغير سلوكا ته في التعامل حتى مع أفراد مجتمعه المحلي , وعلى حساب مطالبهم التي انتخبوها لأجلها.

الجدول رقم(13): بين أي المصادر المالية يستعان بها في حال عدم كفاية الميزانية السنوية

البدائل		ك	%
نعم		01	6,66%
لا	الاحتمالات	ك	%
	الاستعانة بالميزانية الإضافية	3	20%
	الاستعانة بالإعانات الخارجية	5	33,33%
	الاستعانة بمصادر التمويل الداخلي	1	6.66%
	المجموع	9	60%
أحيانا	الاحتمالات	ك	%
	الاستعانة بالميزانية الإضافية	2	40%
	الاستعانة بالإعانات الخارجية	2	40%
	الاستعانة بمصادر التمويل الداخلي	1	20%
	المجموع	5	100%
المجموع		15	100%

من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين أن النسب المئوية للبدائل كانت كالآتي: بالنسبة للمجيبين بان الميزانية السنوية لا تكفي لتغطية التنمية الاقتصادية قدرت ب: 60% أما الذين أجابوا بان هذه الميزانية أحيانا فقط تكفي فقدرت نسبتهم ب: 33,33% أما الذين أجابوا بكفايتها فقدرت ب: 6,66%.

ومنه يمكننا أن نستخلص من هذه القراءة الإحصائية أن هذه الميزانية لا تكفي وهو ما دلت عليه أكبر النسب أعلاه, وهو احد المعوقات التي تواجه القادة في الجماعات المحلية مما يجعلهم يلجئون لسبل أخرى, والتي كانت اختياراتهم متفاوتة النسب فيما بينها, فنجد أن من بين المبحوثين المجيبين بلا والمقدر عددهم بتسعة أفراد ونسبتهم الإجمالية ب: 60% فكانت إجاباتهم مختلفة فمنهم من يقر بالاستعانة

بالإعانات الخارجية، والمقدرة نسبتهم ب: **33.33%** ثم تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المصدر الذي يمكن الاعتماد عليه في عدم كفاية الميزانية، يتمثل في الاستعانة بالميزانية الإضافية، وقدرت نسبتهم ب: **20%** فيما كانت نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المصدر المستعان به يتمثل في الاستعانة بالمصادر الداخلية تقدر ب: **6.66%** هذا بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن الميزانية لا تكفي دائماً، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن الميزانية أحياناً لا تكفي والبالغ عددهم خمسة أفراد من بين المبحوثين والمقدرة نسبتهم الإجمالية ب: **33,33%** ولقد اختلفت إجاباتهم أيضاً فمنهم من يقر بالاستعانة بالميزانية الإضافية بنسبة **40%** فيما يرى البعض الآخر أنه يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية بنسبة مئوية تقدر ب: **40%** هي الأخرى، فيما يقر البعض الآخر بأن المصدر المستعان به يتمثل في الاستعانة بالمصادر الداخلية بنسبة **20%**.

ان المتمعن في هذه النسب الإحصائية الخاصة بإجابات المبحوثين، حول المصادر المستعان بها لتغطية العجز في الميزانية، يلاحظ بأن نسبة الاستعانة بالإعانات الخارجية، تعد الأكبر من باقي النسب الأخرى فيما تليها نسبة الاستعانة بالميزانية الإضافية فيما تبقى نسبة الاستعانة بالمصادر الداخلية هي الأقل من باقي النسب الأخرى.

وعليه فإن عدم الاستعانة بالمصادر الداخلية قد يعود لضعف هذه المصادر، وهو في حد ذاته معيق أمام التنمية الاقتصادية وان عدم الاعتماد على هكذا مصادر لقلتها أو لعدم وجودها أصلاً إنما تتسبب فيه تلك التعقيدات الاجراءات التي أدت إلى عزوف المستثمرين وهو ما سبق أن أثبت من خلال إجابة المبحوثين في الجدول رقم (09) أعلاه والذي يبين بأن صلاحية منح القرارات الاستثمارية بيد الوالي والمقدرة نسبتهم ب: **80%** وبالتالي فإن كل معيق في نسق من الأنساق الفرعية يعود بالسلب على النسق العام. إذ تبقى تلك الصرامة في القواعد و الاجراءات مجرد آليات يطبقها من يملك السلطة متى شاء ويتجاهلها كيف شاء، وبالتالي تتحول إلى غاية، بدل من كونها وسيلة مساعدة وهذا ما أشار إليه " روبرت ميرتون" في نقده لنظرية ماكس فيبر و المعوقات التنظيمية وكيفية ظهورها في التنظيمات البيروقراطية.



## 2: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

## المحور الثاني: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على فعل القائد لتوفير المطالب الاجتماعية

الجدول رقم(14): بين اهتمام القادة بالحضور للاجتماعات

الاحتمالات		ك	%
نعم		09	60 %
لا	الاحتمالات	ك	%
	سيطرة بعض القادة دون سواهم على اتخاذ القرار	03	50%
	لان نتائج تلك الاجتماعات روتينية ومعروفة مسبقا	01	16,66%
	عدم استفادتي من الانتداب	02	33,33 %
المجموع	06	100%	
المجموع		15	100%

تبين القراءة الإحصائية للجدول رقم 12 اعلاه والتي كانت نسبها المئوية كالتالي: بالنسبة للمجيبين بنعم اهتم بحضور الاجتماعات كانت تقدر ب: **60%** أما نسبة الذين لا يهتمون فكانت **40%**.

وبالنظر لهذه النسب الإحصائية نلاحظ إن نسبة القادة الذي لا يحرصون على الحضور لاجتماعات المجلس عالية مقارنة بالدور المنوط بهم والمنصب الذي يشغلونه, إذ أن نسبة **40%** ليست بالنسبة البسيطة ويعد عدم الحضور هذا عائق أمام تحقيق المطالب الاجتماعية لإفراد المجتمع المحلي لان عدم حضور البعض ربما يتيح الفرصة للآخرين بالانحياز وبالتالي عدم المساواة في تنمية المناطق على مستوى تراب البلدية مما يسبب الاحتجاجات والاختلال للنسق ككل , وعند الاطلاع على الأسباب التي أدت بهم لعدم الاهتمام بهذا الحضور تبين أن أغلبيتها تعود لسيطرة بعض القادة على المجلس المحلي (القادة), وقراراته حيث مثلت نسبة **50%** من إجمالي عدد القادة الغير مهتمين بالحضور, فيما كانت أسباب عدم الاهتمام للبعض الأخر , ما بين عدم الاستفادة من الانتداب والمثثلة بنسبة **33,33%** والبعض يردّها إلى روتينية النتائج وان هذه الاجتماعات , مدام أن هنالك البعض المسيطر فلا

بد أن تكون النتائج في القرارات روتينية وهو ما يسبب الإحباط وعدم الفاعلية عند القادة الآخرين فتضمحل أفكارهم و رغبتهم , وتلك الغايات التي انتخبوا من اجلها, والسبب الرئيسي والمعيق لكل هذا هو أن المجالس المحلية تيسر وفق مبدأ الأغلبية وبالتالي من لم يكن من صف الأغلبية فلا حاجة لهم به , وبالتالي فهذه الإجراءات القائمة على هذا المبدأ, في نظر من لم يحالفه الحظ أن يكون من الأغلبية , تشكل حاجز أمامهم لتحسيد أفكارهم والمساهمة في تحقيق المطالب الاجتماعية لمجتمعهم المحلي باعتبار أن كل قائد من القادة قد انتخب من طرف مجموعة من سكان المجتمع المحلي وبالتالي فان عدم حضوره هو بمثابة عدم حضور تلك الجماعة ككل لأنه الممثل لرأيهم ومطالبهم في المجلس .

### الجدول رقم(15): يبين مدى مشاركة الفاعلين من المجتمع المحلي في المطالب الاجتماعية

#### والاسباب التي تعيق ذلك حسب القادة

الاحتمالات		ك	%
لا	الاحتمالات	ك	%
	-نقص الخبرة لحل مشاكل من هذا النوع	03	75%
	-المحافظة على أسرار المجلس	01	25%
	المجموع	04	100%
نعم	الاحتمالات	ك	النسبة المئوية
	- المساهمة المالية	03	27,27%
	- المساهمة في ورشات العمل	06	54,54%
	من اجل تقديم بدائل وأفكار ( استشارتهم)	02	18,18%
	المجموع	11	100%
المجموع		15	100%

من الجدول رقم(15) أعلاه يتبين أن النسبة الأكثر والمقدرة ب: 73,33 % يقرون بإشراك الفاعلين الاجتماعيين وأما ما

نسبته 26,66% فأجابوا بعدم إشراك الفاعلين الاجتماعيين .

ومنهُ يمكن الاستنتاج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن للفاعلين الاجتماعيين دور يُؤدونه داخل هذا المجلس وللإطلاع على هذا الدور لا بد من النظر في البدائل المعطاة لنوعية المشاركة فكانت مشاركتهم في ورشات العمل تمثل أكبر نسبة والتي قدرت ب: 54,54% من إجمالي عدد القادة المحييين بمشاركة الفاعلين الاجتماعيين فيما يخص مناقشة المطالب الاجتماعية, وهو ما يقلل من العراقيل كونهم الأقرب إلى المجتمع المحلي وعلى اطلاع دائم بمشاكله الاجتماعية فيما يرى آخرون أن مشاركتهم تتمثل في المساهمة المالية والتي قدرة نسبتهم ب: 27,27% غير أن البعض يرد نوعية المشاركة في الاستشارة .

وعليه سواء كانت المساهمة مالية أو استشارية أو غيرها تبقى مشاركتهم في حد ذاتها هي الهدف الذي يقلل من المشاكل والمعوقات لان الاحتكاك بأفراد المجتمع المحلي وخاصة الطبقات التي تمثله يمثل مكسب بالنسبة للجماعة المحلية والمجتمع المحلي ككل وبالتالي بالتشاور والتعاون يمكن التوصل إلى حلول لمعظم المطالب الاجتماعية . يبدأ أن بعض القادة والذين يمثلون نسبة لا يستهان بها والمقدرة ب: 26,66% والذين اقروا بعدم مشاركة الفاعلين الاجتماعيين فرما يرون حسبهم إن هذه المشاركة لا قيمة لها على اعتبار أن هؤلاء الفاعلين لا يملكون الخبرة لحل مشاكل من هذا المستوى فيما يقول آخر أن للمجلس أسرار لا ينبغي أن تكشف , وغيرها من الحجج الواهية , والتي عبروا عليها من خلال سؤال الاستمارة والتي تعرقل مسار التنمية الإحاطة بالمطالب الاجتماعية في المجتمع المحلي فمشاركة الفاعلين الاجتماعيين حق من حقوقهم , ولكنها تبقى حبيسة آراء وتحكمات القادة فإن شاءوا أشركوهم أو أفصوهم وبالتالي هذا الإقصاء من المشاركة في قرارات تخصهم سوف عود سلبا على تلبية المطالب الاجتماعية للمجتمع المحلي وهو ما يتفق مع مات توصلت إليه الدراسة السابقة بعنوان "دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية" وبالأخص في فرضيتها الرابعة حيث توصلت إلى صحة هذه الفرضية "قيام القيادة المنتخبة بتشجيع مشاركة السكان المحليين في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية غير أنها محدودة" من خلال التوصل إلى أن عنصر إشراك المواطنين في التنمية عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تمهم جاءت بنسبة 26,52% بالنسبة لمشاركة المواطنين في المساهمة في ورشات العمل بنسبة 19.70% من أفراد العينة وأهم المجالات التي تعرف مشاركة هو الميدان الزراعي كون المنطقة ذات طبيعة زراعية. فيما يخص كيفية التنسيق بين القيادة المنتخبة والمواطنين في مجال التنمية المحلية أن أنجع الطرق تتم من خلال اتصال القاعدة بالقيمة وذلك لعرض أهم احتياجاتها بنسبة 41.67% من أفراد العينة.

الجدول رقم(16): بين ما إذا كانت المشاريع تنجز وفق احتياجات المواطنين أو بإقتراح جهات أخرى

الاحتمالات		ك	%
نعم		05	33,33%
لا	الاحتمالات	ك	%
	الولاية	05	50%
	الدائرة	01	10%
	البلدية	04	40%
	المجموع	10	100%
المجموع		15	100%

يتبين من القراءة الإحصائية للجدول رقم(16) أعلاه أن ما نسبته 66,66% ترى بان المشاريع لا تنجز وفق لاحتياجات وطلبات

أفراد المجتمع المحلي وأما ما نسبته 33,33% فتري أن المشاريع تنجز وفق اقتراحات وطلبات المجتمع المحلي .

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن الأغلبية تقر بسيطرة بعض الجهات دون النظر لطلبات واحتياجات المواطنين وهو ما يدعم ويثبت إجابات بعض القادة حول عدم إشراك الفاعلين الاجتماعيين على حسبهم أنهم ليسو في مستوى هذه النقاشات وهذا التعالي من القادة على أفراد المجتمع المحلي أدى بهم إلى عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات بشأن هذه المقترحات للمشاريع وهذا ما يسبب الكثير من الاحتجاجات والفوضى بين القادة وأفراد المجتمع المحلي قصد تلبية المطالب الاجتماعية , وعليه فان عدم مشاركة المواطن والاستماع إلى مطالبه الاجتماعية , تعرقل القيادة في المضي قدما في تحقيق التنمية المحلية.

إذ نجد أن القادة في المجلس يسيطرون على نسبة 40% من إجمالي الجييين بان الجهات الأخرى هي المسؤولة على اقتراح المشاريع , فيما لم تخلو النسب من تدخل السلطات الوصية بنسبة 50% للولاية و10% للدائرة. إذ أن هذه التدخلات من طرف هذه السلطات تثبت مدى تثبت تلك السلطات على تواجدها وهذا أيضا ما يدعم ما سبق التوصل إليه في الجدول رقم (07) والذي اثبت من خلاله ان السلطة الوصية تهدف لتدعيم لمكانتها بنسبة 66,66% وهو ما يجعل القادة أنفسهم في صراع دائم

مع أفراد مجتمعهم المحلي, وهذا يفتح المجال أمام منح البلديات مشاريع قد تكون ليست في حاجة لها، ولو كانت كذلك قد تكون مشاريع ناقصة، من حيث أن أفراد الجماعة المحلية سواء منتخبين أو إداريين أو مواطنين بالجماعة المحلية لم يساهموا في إعداد هذه المشاريع والذين هم أدري بواقع مجتمعاتهم المحلية، وبالتالي انتهاج المركزية في برمجة المشاريع يعد معوقا تنظيميا يحد من فعالية القادة بالجماعات المحلية.

**الجدول رقم(17): بين ما إذا سبق أن حولت مخصصات مالية من مشروع لآخر وأسباب تحويلها**

الاحتمالات		ك	%
لا		02	13,33%
نعم	الاحتمالات	ك	%
	- لعدم أهميته في الوقت الراهن	03	23.07%
	- ظهور نزاع على الأرضية المختارة للمشروع	07	53.84%
	- الغلاف المالي المخصص غير كافي	03	23.07%
	المجموع	13	100%
المجموع			100%

نلاحظ من النسب الإحصائية في الجدول أعلاه والتي قدرة ب: 86,66% بالنسبة للقادة الذين يقولون أنهم سبق وان حولوا مخصصات مشروع لآخر و أما النسبة المقدرة نسبتهم ب: 13,33% فمثلت القادة الذين أحابوا بلا لم يسبق وان حولوا المخصصات المالية من مشروع لآخر .

وتؤكد الأغلبية على أن السبب في هذا التحويل يعود بالدرجة الأولى إلى ظهور نزاع في الأرضية المختارة لانجاز المشروع والمقدرة نسبتها ب: 53,84% فيما يقر البعض الاخر من المبحوثين بان السبب يعود الى عدم اهمية المشروع في الوقت الراهن بنسبة 23,07% وهي نفس النسبة للمبثين الذين اقروا بان الغلاف المالي المخصص لهذا المشروع غير كافي

وما يمكن استنتاجه من هذه النسب أنها أكدت فعلا تدخل المعوقات التنظيمية , والتي من بينها عدم المشاركة في اتخاذ القرار ولذي يؤدي إلى قرارات ارتجالية تعود سلبا على المجتمع المحلي ومتطلباته , فكل هذه المشاكل سببها الأساسي التخطيط الغير مدروس , (ارتجالي).

**الجدول رقم(18): بين الجهات التي يستعان باستشارتها في وضع برامج التنمية**

لا احتمالات		ك	%
لا		02	33,33%
نعم	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
	- رجال أعمال (المقاولون )	07	53.84%
	أفراد ذوي خبرة في الميدان	02	15,38%
	هيئات المجتمع المدني	04	30,76%
	المجموع	13	100%
المجموع		15	100%

من الجدول رقم(18)أعلاه يتبين أن النسب المئوية لإجابات المبحوثين كانت تقدر ب:66,66%بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأنهم يقومون باستشارة بعض الجهات في وضع برامج التنمية , أما الآخرون والتي قدرة نسبتهم ب:33,33%فيرون أنهم لا يستشرون جهات أخرى .

وعليه فان أكبر نسبة تمثل القادة الذين اقروا بوجود استشارة خارج المجلس القيادي , ولقد جاءت نسبها كالاتي: بالنسبة لمن أجابوا بالمقاولين كانت تمثل أكبر نسبة وقدرت ب: 53.84% ثم تليها , نسبة 30,76%والتي تمثل استشارة هيئات المجتمع المدني وأما نسبة15,38%فمثلت استشارة الخبراء .

وعليه يمكن القول من خلال هذه النسب وخاصة نسبة الاستعانة بالخبراء والتي قدرت نسبتها ب: 15,38%وكانت أقل النسب والتي من المفروض أن تكون هي الأكبر , لان باقي الاستشارات تفتقد للأسس العلمية , وتبقى مجرد استشارات بين أصحاب

مصالح ممثلين في المقاولين , وهذا بدوره يعيق التقدم الفعلي للتنمية بصفة عامة مما يعود على المطالب الاجتماعية بالسلب بصفة خاصة .

وحتى مع الاستعانة بتلك الهيئات من المجتمع المدني والتي قدرة ب: 30,76% إلا أنها تبقى مجرد استشارة شكلية مدام أن أغلبية الاستشارات للمقاولين حسب أحابت المبحوثين أنفسهم , وبالتالي فإن القادة وباحتكاكهم الوطيد برجال الأعمال, وتخليهم عن استشارة الخبراء لا يمكن أن يجدوا الحلول المناسبة لمطالب مجتمعهم المحلي وخاصة الاجتماعية كونها تحتاج لأساليب علمية , وخبرات تقنية تعالج بها لا إلى استشارة مقاول هم الوحيد الريح , وهذه الاجراءات في عدم مشاركة ذوي الخبرة تعد معيق تنظيمي يؤثر على مردود القادة في فاعليتهم اتجاه مجتمعهم المحلي وتلبية كافة مطالبه الاجتماعية كون أفعالهم سوف تتأثر سلبا من خلال الاحتكاك بأصحاب المصالح الخاصة مما يعود سلبا على المصلحة العامة المثلة في التنمية المحلية .

### الجدول رقم(19): بين وجود الدراسات التقنية من عدمها لكافة المشاريع التي تحتاجها البلدية

الاحتمالات	ك	%
نعم	04	26,66%
لا	11	73,33%
المجموع	15	100%

من خلال الجدول رقم(19)أعلاه يتبين أن النسب المئوية والتي قدرة ب: 73,33%بالنسبة للمحيين, انه لا وجود لكافة

الدراسات التقنية التي تحتاجها البلدية فيما يرى آخرون أنها موجودة والمقدرة نسبتهم ب: 26,66%

يمكن القول من خلال هذه النسب المئوية أن هذا المجلس لا يقوم بإعداد الدراسات المسبقة للمشاريع , وهو ما يشكل معيق تنظيمي له , حين التقدم لطلب الموافقة من السلطات المعنية , فيصبح حينها عدم وجود الدراسة سبب للرفض من تلك الجهة ويشكل عائق أمام تحقيق تلك المطالب الاجتماعية , وكل ذلك سببه عدم مشاركة القادة , لتلك الهيئات التقنية التابعة للبلدية بل تبقى فقط مصالح تتلقى الأوامر فقط وتطبقها حتى وان كانت غير مقتنعة بما إذ تبقى مركزية اتخاذ القرار من ابرز سمات التنظيمات البيروقراطية, والتي تتسبب في ظهور العديد من المعوقات التنظيمية ,والتي تحد بدورها من تحقيق الأهداف المنشودة.

## الجدول رقم(20): بين إجراءات المتبعة في حال عدم اتفاق مجلس القادة على اتخاذ قرار ما

الاحتمالات	ك	%
- تأجيلها إلى اجتماع آخر ودراسة البدائل	04	26,66 %
اللجوء لرأي الأغلبية وفق القانون	11	73,33 %
المجموع	15	100 %

من الجدول رقم(20) أعلاه والتي كانت نسبة المثوية كالتالي بالنسبة للمبحوثين المقرين بأنه يتم اللجوء لرأي الأغلبية والذي يحتل أكبر نسبة والمقدرة ب: 73,33%, فيما يقر البعض الآخر من المبحوثين بنسبة 26.66% بأنهم يلجئون إلى التأجيل.

من خلال هذه النسب المثوية المعطاة, يمكن القول بان مجلس القادة لهذه البلدية متسرع في اتخاذ القرار , وهو ما دلت عليه أكبر نسبة والتي تلجأ مباشرة إلى تطبيق القواعد البيروقراطية , والقاضية بمبدأ الأغلبية في اتخاذ القرار وليس بالإجماع, وبالتالي سيطرة البعض على القرارات , وعليه فان العلاقات الشخصية تتضاءل ويزداد تشبث قادة التنظيم بتلك القواعد, على اعتبار أنها الحل دوما وعليه يثبت سلوكهم على ذلك, فيصبح متعارف عليه مسبقا, وهو ما يسبب عدم المرونة والتشاؤم في اتخاذ القرارات , وهذا ما أشار إليه " روبرت ميرتون " في نقده لنظرية ماكس فيبر في فإنه إذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به, إلا أن ميرتون قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة في الإجراءات والقواعد التنظيمية وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات مما تصبح عائق تنظيمي يحول دون تحقيق الأهداف داخل للتنظيمات البيروقراطية .



## 3: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

## المحور الثالث: نقص الموارد المالية والمادية و أثره على سلوك القائد في تشجيع الوعي

## الثقافي

## الجدول رقم(21): يبين وجود مكتب خاص بالجمعيات بالبلدية

الاحتمالات	ك	%
نعم	02	% 13,33
لا	13	%86,66
المجموع	15	%100

من الجدول أعلاه والذي يحتوي على النسب المئوية التالية : **86,66%** المبحوثين الذين يقرون بعدم وجود مكتب خاص بالجمعيات , بينما قدرة نسبة المجهين بوجود المكتب فكانت ضعيفة مقارنة بسابقتها والمقدرة

ب: **13,33%**.

ومنه يمكن القول أن هذا التنظيم ( البلدية) لا يعطي أهمية , لهيئات المجتمع المدني, بحيث أنه لا يوجد حتى مكتب خاص بهم ,وهو ما يجعل من التكفل بملفات الجمعيات , من صلاحيات مكتب آخر له عمله الخاص , وهذا العمل يصبح ثانوي وهذا نتيجة عدم توفر المكاتب الشاغرة , والموارد البشرية الكافية لذلك المكتب , مما يسبب ظهور المعوقات التنظيمية والتي تحول دون التواصل الجيد بين القادة وهيئات المجتمع المحلي , وقد تضيع ملفات الجمعيات أصلا بعدم وجود هذا المكتب الخاص, الذي يهتم بما ,والذي يعد معيق أمام القادة للاتصال السهل بتلك الجمعيات والذي بدوره يؤثر على إشراكهم في الكثير من الأمور التي تمهمم وبالتالي ظهور فجوة بين القادة وممثلي مجتمعاتهم المحلية والتي من الممكن أن تترتب عليها الكثير من المعوقات التنظيمية .

## الجدول رقم(22): بين نسبة معرفة القادة لعدد الجمعيات الثقافية الناشطة في البلدية

الاحتمالات	ك	%
نعم	10	66,66 %
لا	05	33.33 %
المجموع	15	100 %

يتبين من النسب الإحصائية للجدول أعلاه والتي كانت كالآتي: بالنسبة للمبحوثين الذين لهم معرفة بعدد الجمعيات قدرت نسبتهم ب: 66,66 % أما المبحوثين الذين لا يعرفون عدد الجمعيات الثقافية الناشطة بالبلدية فقدرت ب: 33.33 % . وعند مقارنة النسبتين يتبين أن نسبة المبحوثين الذين لهم معرفة بعدد الجمعيات الثقافية الناشطة كانت أكبر من نسبة المبحوثين الذين ليس لهم معرفة بعدد هذه الجمعيات .

ومنه يمكن القول أن أغلبية القادة يعرفون عدد الجمعيات الثقافية الناشطة في بلديتهم, وهو ما يقلل من نسبة ظهور المعوقات التنظيمية , للقادة فبالرغم من عدم وجود مكتب خاص بالجمعيات إلا أن القادة, على اطلاع بعدد الجمعيات , وقد كنا وضعنا تحديد العدد لمعرفة أن القادة يعرفون , حقيقة العدد الإجمالي للجمعيات فكانت الأعداد المصرح بها متقاربة جدا , ولكن اللافت للأمر أن تلك الجمعيات لا تتعدى الأربعة جمعيات , وهو ربما السبب الذي جعل القادة على اطلاع تام بعددها , وهذا العدد القليل من الجمعيات الثقافية , ربما غير كافي لترقية النشاطات الثقافية على مستوى التراب البلدي وبالتالي يشكل معيق للقادة لتشجيع ونشر الوعي الثقافي بين أفراد المجتمع المحلي .

## الجدول رقم (23): يبين أهم المعوقات التي تحد من نشاط تلك الجمعيات الثقافية حسب القادة

الاحتمالات	ك	%
- عدم توفير الدعم المالي من طرف الجهات الوصية ( الولاية ومديرية الثقافة)	07	46,99 %
-عدم توفرها على مقرات مناسبة	03	20%
- قلت النسبة المخصصة من ميزانية البلدية	04	26,66%
- عدم اهتمام أفراد المجتمع المحلي بهذه النشاطات	01	6,33%
المجموع	15	100%

بين الجدول أعلاه أن مانسبته 46,99% ترى أن أهم معيق يحد من نشاط تلك الجمعيات الثقافية يتمثل في عدم تلقي الدعم المالي الكافي من الجهات الوصية لتلك الجمعيات , تليها نسبة المجهين بقلت النسبة المئوية المخصصة للجمعيات الناشطة من ميزانية البلدية, والمقدرة ب: 26,66% في حين جاءت نسبة 20% لتمثل المبحوثين الذين يرون بان عدم توفرها على المقرات هو المعيق, و أخيرا تقر النسبة الأدنى من المبحوثين السبب إلى عدم اهتمام أفراد المجتمع المحلي وقدرت ب: 6,33% .

وعند مقارنة هذه النتائج نلاحظ أن المعيق الأكبر من بين هذه المعوقات هو عدم توفر الدعم المالي من طرف السلطات الوصية ممثلة هي مديرية الثقافة على المستوى المحلي , بحيث لا تحض تلك الجمعيات بالدعم الكافي الذي يساعدها في القيام بدورها على أكمل وجه , والمتمثل في المهرجانات الثقافية , والأيام الإعلامية وغيرها من الأمور الثقافية التي تحتاج إلى الدعم المالي لتجسيدها , إذ تصاحبها بنسبة اقل منها بقليل والمتمثلة في قلة النسبة المخصصة من ميزانية البلدية للجمعيات الناشطة , والمقدرة ب03% من ميزانية البلدية تقسم على الجمعيات على اختلاف نشاطاتها, سواء رياضية ثقافية... الخ.

وهذا ما يدل بدوره على أن ميزانية البلدية ضعيفة هي الأخرى وهو ما سبق التطرق إليه في الجدول رقم (13) على ان الميزانية غير كافية للقيام بالتنمية والمقدرة نسبة إجابة المبحوثين ب: 60%

وبالتالي كلما كانت ميزانية البلدية ضعيفة فان النسبة المخصصة لدعم تلك الجمعيات تضعف معها , وعليه فان كل نسق فرعي مهما صغر يؤثر على بقية الأنساق الأخرى في النسق الكلي (التنظيم) , في ما بقر بعض المبحوثين أن السبب راجع لعدم توفرها

على المقررات بنسبة 20% وهي اقل من النسب السابقة والخاصة بالدعم المالي من السلطة الوصية وميزانية البلدية, فيما تبقى هذه النسبة اكبر من نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم اهتمام أفراد المجتمع المحلي والتي كانت الأقل من بين كافة النسب الأخرى وقدرت ب: 6,33%, إذ كيف لأفراد المجتمع المحلي أن يقبلوا على ممارسة أو تأسيس جمعيات لا تحظى بالدعم المالي , وبذلك يمكن القول أن الجانب المالي أكبر معيق للنشاط الثقافي في هذه البلدية من غيره من المعوقات الأخرى.

#### الجدول رقم(24): يبين ما إذا كان عدد المراكز الثقافية كافي لتغطية كافة النشاطات الثقافية

الاحتمالات	ك	%
نعم	14	93,33 %
لا	01	6,66 %
المجموع	15	100%

يوضح الجدول رقم (24) أعلاه, أن ما نسبته 93,33% من المبحوثين أقرت بان عدد المراكز الثقافية كافي لإمكانية تغطية كافة النشاطات الثقافية على مستوى البلدية قي حين قدرت نسبة 6,66 % للذين يرون عكس ذلك بان هذا العدد غير كافي. من خلال هذه النسب نلاحظ أن عدد المراكز الثقافية كافية لتغطية كافة النشاطات الثقافية على مستوى التراب البلدي, وهو ما دلت عليه إجابة المبحوثين أعلاه , والتي وضحت من خلال الفرق الواضح بين من اقررو بكفايتها والتي مثلت اكبر نسبة , مقارنة بإجابة المبحوثين المقرين بأن عدد المراكز الثقافية غير كافي.

وهذا بدوه يقلل من ظهور المعوقات التنظيمية للقادة في تشجيعهم لانتشار الوعي الثقافي.

الجدول رقم (25) : يبين ما إذا كانت المراكز الثقافية تقوم بالدور المنوط بها واهم العراقيل (المعيقات)

التي تواجهها

الاحتمالات		ك	%
نعم		04	%26,66
لا	الاحتمالات	ك	%
	عدم وجود مسيرين مؤهلين	03	%27,27
	عدم توفرها على الإمكانيات المالية	05	%45,45
	نقص التجهيزات	03	%27,27
	المجموع	11	%100
المجموع		15	%100

يتبين من الجدول أعلاه , أن النسبة الإحصائية الأعلى والمقدرة ب: 73,33 % والتي تمثل أفراد البحث الذين يقرون بان هذه المراكز لا تقوم بالدور المنوط بها , فيما قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان هذه المراكز تقوم بدورها ب: 26,66% .

من خلال هذا الفرق الشاسع بين هذه النسب يتضح لنا أن نسبة المجيبين بعد قيام تلك المراكز بدورها اكبر بكثير من نسبة المبحوثين الذين يقرون بأنها تقوم بدورها, ولمعرفة الأسباب التي أعاقت تلك المراكز للقيام بدورها, وأي هذه الأسباب أكثر من غيرها يجد من قيام تلك المراكز بأدوارها, المثوية أن أغلبية المبحوثين يردون سبب عدم قيامها بدورها إلى عدم كفاية الدعم المالي والمقدرة 45,45% من نسبة, فيما كانت نسبة كل من يقرون بان السبب يعود لنقص الموارد البشرية المؤهلة لتسييرها و نقص التجهيزات والتي جاءت بالتساوي بينهما والمقدرة ب: 27,27% لكل منهما. ومنه يمكن القول انه حتى في هذه المراكز وبالرغم من كفاية عددها إلا أنها تواجهها العديد من المعيقات التي تحد من قيامها بدورها في ترقية الثقافة المحلية , والتي من أبرزها الموارد المالية والموارد البشرية المؤهلة , بالإضافة المادية وبالتالي فان أي نقص في احد هذه الموارد سيؤثر سلبا على الموارد الأخرى والذي بدوره يجد من تحقيق الأهداف المرجوة من فاعلية القادة اتجاه تشجيع الجانب الثقافي على مستوى بلدياتهم .

الجدول رقم(26): بين ما إذا كان عدد المدارس القرآنية كافي للمساهمة في التنشئة الاجتماعية واهم

الأسباب التي تحول دون ذلك

الاحتمالات		ك	%
نعم		09	60%
لا	الاحتمالات	ك	%
	عدم استجابة الجهات المعنية ( مديرية الشؤون الدينية ) لطلباتنا	04	66,66%
	عدم توفر الأرضية لانجازها	01	16,66%
	تباعد المسافات بين المجمعات السكنية التابعة للبلدية	01	16,66%
	المجموع	6	100%
المجموع		15	100%

نلاحظ من خلال النسب الإحصائية في الجدول رقم(26) أعلاه والتي كانت تقدر ب:60% بالنسبة للمبحوثين الذين يقرون بكفاية هذه المدارس القرآنية للمساهمة في التنشئة الاجتماعية للمجتمع المحلي في حين يرى البقية والمقدرة نسبتهم ب40% بان تلك المدارس القرآنية ليست بالقدر الكافي .

ومن خلال المقارنة الإحصائية لهذه النسب نجد أن النسبة الأكبر هي للمجيبين بان هذه المدارس القرآنية كافية مقارنة بالمبحوثين الذين أجابوا بأنها غير كافية , والذين ردوا أسباب هذا النقص حسبهم إلى عدم استجابة الجهات المعنية(مديرية الشؤون الدينية) بنسبة "66,66%" من إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بهذا البديل فيما يقر آخر بأن السبب في هذا النقص يرجع إلى عدم توفر الأرضية لانجازها بنسبة16,66% وهي نفس نسبة الإحاجة الخاصة بالمبحوثين الذين يقرون بأن السبب يعود لتباعد المسافات بين التجمعات السكانية المتكونة منها هذه البلدية , وعليه فان هذه المعوقات حسب إجابة المبحوثين, تحد(القادة) من النهوض بتنشئة اعية قاعدية مبنية على أسس حقيقية , وذلك من خلال توفير الأعداد الكافية من مؤسسات التنشئة الاجتماعية والحرص على قيامها بدورها النوط بها.

الجدول رقم (27) : بين ما إذا كان للبلدية رياض أطفال تابعة لها والأسباب التي تحول دون ذلك

الاحتمالات		ك	%
نعم		03	20%
لا	الاحتمالات	ك	%
	عدم توفر البلدية على المرافق الصالحة لذلك	04	33,33%
	عدم توفر البلدية على الموارد البشرية التي تسييرها	01	8,33%
	عدم وجود الموارد المالية للقيام بمثل هذه المبادرات	07	58,33%
	المجموع	12	100%
المجموع		15	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة المئوية للمبحوثين، الذين اقرؤا بعدم وجود رياض لأطفال تابع للبلدية قدرت ب: 20% فيما كانت نسبة المبحوثين الذين يقرون بوجود رياض أطفال تابع للبلدية ، فقدرت ب: 20% وكمقارنة إحصائية لهذه النسب نلاحظ ، أن نسبة المجيبين بعدم وجودها أكبر من المقرين بوجودها .

في حين يرجع البعض السبب في عدم وجودها حسب المبحوثين دوما، إلى عدم وجود الموارد المالية بالدرجة الأولى والمقدرة نسبته ب: 58,33% من إجمالي المجيبين بهذا البديل ، فيما يرجع البعض الآخر السبب إلى عدم توفر البلدية على المرافق الصالحة لهذا الغرض والمقدرة نسبتهم ب: 33,33% من نسبت المبحوثين المجيبين بهذا البديل دوما فيما جاءت النسبة الأضعف للذين يرجعون السبب إلى عدم وجود الموارد البشرية المختصة(مربيات و احصائين في هذا الميدان) ومنه يمكن القول أن نقص الموارد المالية دوما تشكل عائق في تحقيق الأهداف وهذا ما سبق وان دلت عليه إجابات المبحوثين في الجداول السابقة، وعليه فان ضعف الموارد المالية، سوف يؤدي إلى عدم توفر العدد الكافي من تلك المرافق التي تساهم في التنشئة الاجتماعية، والتي تساهم بدورها في الوصول إلى أجيال واعية في المستقبل، كون أن هذه الرياض تساهم في التنشئة القاعدية للمجتمع ، وعدم توفرها يسبب للقيادة الكثير من الضغوطات من طرف أفراد المجتمع المحلي ، والمطالبة بهذه النقائص كونها تعد احد المطالب الضرورية لأي مجتمع يصبوا إلى أن يحقق قاعدة مبنية على أسس صحيحة من خلال التنشئة القاعدية لصغار السن فطفل اليوم هو قائد الغد

## الجدول رقم(28): يبين لعراقيل(المعيقات) التي تؤثر في فعالية القادة بالجماعات المحلية

الاحتمالات	ك	%
الإجراءات الإدارية المعقدة مما يسبب هدر للوقت والمال	04	26.66%
تدخلات السلطة الوصية على حساب استقلالية القادة في الجماعات المحلية مما يقلل من روح المبادرة	05	33.33%
نقص الموارد المالية والبشرية المؤهلة	04	26.66%
قلة الصلاحيات بالنسبة للقيادة المحلية باعتبارها منتخبة مقارنة بالوالي الذي يعين	02	13,33%
المجموع	15	100%

يبين لنا الجدول رقم(28)أعلاه أهم المعوقات التنظيمية التي تتواجد بالتنظيم البيروقراطي للجماعات المحلية موضوع الدراسة، حيث يرى البعض من المبحوثين والمقدر نسبتهم ب: 33.33% من أكثر المعوقات تدخل السلطة الوصية في صلاحيات القادة، ولتعزيز مكانتها على استقلاليتهم، فيما يرى بعض المبحوثين إن نقص الموارد المالية والبشرية المؤهلة، تشكل معيق أمام القادة، والمقدرة نسبتها ب: 26,66% والتي تساوت نسبتها مع نسبة المبحوثين المقرين بان كثرة الإجراءات الإدارية وتعقدها تحول دون تحقيق القادة لتلك الفعالية فيما يرى البعض الآخر من المبحوثين، أن تلك الصلاحيات الممنوحة للوالي، بفضل القواعد واللوائح التنظيمية، تشكل معيق وتحد من فاعلية القادة بالجماعات المحلية والمقدرة نسبتها ب: 6,66% والتي تساوت هي الأخرى في نسبتها مع المقرين بان عدم الاهتمام بالبلديات الريفية من طرف تلك السلطات هو ما يشكل معيق أمام القادة وفعاليتهم للقيام بتنمية محلية.

ومنه يمكننا القول أن هذه النسب وان تفاوتت فيما بينها أو تقاربت، فهي لأن دلت على شيئا، إنما تدل على وجود معوقات تنظيمية داخل هذا التنظيم البيروقراطي، والتي تؤثر سلبا على الفعل القيادي بالجماعات المحلية وما يجب أن يقوموا به لتحقيق مطالب مجتمعهم المحلي والأهداف التي انتخبوا لأجلها (التنمية المحلية).



## الجدول رقم(29): يبين الحلول المقترحة للتخفيف من تلك المعوقات حسب القادة بالجماعات المحلية

الاحتمالات	ك	%
استغلال التكنولوجيا الحديثة للحد من تلك الإجراءات الإدارية المعقدة	04	26.66%
وضع حد لتدخلات السلطة الوصية بزيادة استقلالية القادة في الجماعات المحلية للعمل بأريحية مما يزيد من فاعليتهم	05	33.33%
وفتح المناصب المالية لأصحاب الشهادات العليا من أبناء المجتمع المحلي	04	26.66%
إعادة النظر في الميزانيات الممنوحة للبلديات الريفية كون متطلباتها كثيرة مقارنة بالحضرية	02	13,33%
المجموع	15	100%

يوضح لنا الجدول التالي أهم الحلول والاقتراحات التي يراها أفراد عينة البحث حسب رأيهم بأنها ستعمل على الحد أو التخفيف على الأقل من حدة المعوقات التنظيمية والتي تأثر بدورها على القادة بتلك الجماعات المحلية، حيث يقترح البعض من الباحثين أن الحل يكمن في وضع حد لتدخلات تلك السلطة الوصية من خلال زيادة صلاحيات القادة بالجماعات المحلية وذلك للعمل بأريحية حسب رأيهم والمقدرة نسبتهم ب: 33.33% فيما يرى البعض إن الحل المقترح للحد من تلك التعقيدات الخاصة بالإجراءات الإدارية يكمن في استغلال التكنولوجيا الحديثة بنسبة 26,66%، وهي متساوية النسبة مع الباحثين الذين يرون بان الحل يكمن في فتح المناصب المالية لأصحاب الشهادات العليا من أبناء المجتمع المحلي بنسبة 26,66% هي الأخرى، فيما جاءت نسبة 13,33 لتمثل الباحثين الذين يرون الحل في إعادة النظر في الميزانيات الممنوحة للبلديات الريفية كون متطلباتها كثيرة وما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن أفراد عينة البحث قدمت جملة من الاقتراحات التي تراها مناسبة للحد والتخفيف من أثر المعوقات التنظيمية على قادة تلك الجماعات المحلية والتي تفاوتت هي الأخرى، حسب أولوية كل حل حسبهم فنجد مثلا أن القادة يعانون من تدخلات السلطة الوصية كثيرا ولذلك كانت نسبة الباحثين الذين ردوا بإعطاء حل لهذا المعيق حسبهم كبيرة مما جعله يحتل أكبر نسبة مقارنة بباقي النسب الأخرى فيما احتل المقترحين الآخرين والمتمثلين في استغلال التكنولوجيا كبديل على

تتبع تلك الإجراءات والتعقيدات البيروقراطية , وكذا المقترح الآخر الخاص بالمطالبة فتح المناصب المالية لأصحاب الشهادات العليا من أبناء المجتمع المحلي .

فيما كانت نسبة الباحثين الذين اقترحوا حل يكمن في مطالبة السلطات العليا في إعادة النظر في ميزانيات البلديات الريفية كونها لها متطلبات كثيرة حسبهم فاحتلت النسبة الأقل من بين باقي النسب . وهذا لان اغلب القادة لا يرون بان هذا الحل يمكن أن يؤدي إلى الحد من تلك المعوقات التنظيمية والتي تحد من فاعليتهم .

وبهذه المقترحات حسب رأي القادة بالجماعات المحلية سوف تقل تلك المعوقات التنظيمية داخل التنظيم البيروقراطي مما يقلل بدوره من تأثيرها على القادة بالجماعات المحلية , وبالتالي زيادة فاعليتهم لتحقيق أهداف مجتمعاتهم المحلية .

## 1- عرض نتائج الدراسة

إن هذه الدراسة حول تأثير المعوقات التنظيمية على الفعل القيادي , وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على قادة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة , والتي انطلقت من تساؤل رئيسي , وثلاث أسئلة فرعية , ومنه سوف تكون النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة , من خلال الإجابة على هذه التساؤلات وكذا الأهداف المسطرة لها .  
ومنه توصلت دراستنا إلى النتائج التالي:

### 1- عرض نتيجة التساؤل الفرعي الأول:

- هل لصرامة القواعد و الإجراءات اثر على الفعل القيادي لتحقيق التنمية الاقتصادي ؟

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج تعد بمثابة معوقات تنظيمية تؤثر على القادة بالجماعة المحلية منها - وجود صرامة بالإجراءات والتعقيدات الإدارية , والتي تحد من فعالية القادة بالجماعة المحلية وهذا ما أكدت عليه أجوبة الباحثين في الجداول رقم(06) , والذي يبين تماطل السلطة الوصية في تسريع أعمال المجالس القيادية المنتخبة, وذلك من خلال التأخر في المصادقة على مداوات تلك المجالس بنسبة 53,33% مما يؤدي إلى تأخر في إنجاز المشاريع الاقتصادية, والذي بدوره يعيق مسار التنمية الاقتصادية .

- بالإضافة إلى وجود ضغوطات تمارس على تلك المجالس من طرف السلطة الوصية, من خلال تدخلها في اقتراح المشاريع وتعزيز مكانتها داخل تلك المجالس القيادية وهذا ما دلت عليه إجابات الباحثين في الجدولين رقم(07) والذي أجاب من خلاله الباحثين بنسبة 66,66% بان السلطة الوصية تحاول دوما تعزيز مكانتها داخل هذه المجالس المحلية .

- بالإضافة إلى سيطرة أصحاب المصالح والسلطة الوصية قي اقتراح البرامج التنموية ,والذي أثبتته إجابات المبحوثين في الجدول رقم(12) بنسبة 80% بالنسبة للمبحوثين المقرين بأن الوالي هو من يمنح القرارات المستثمرين وهو حسبهم يعيق التنمية المحلية .ومنه يمكننا القول أن هذه النتائج تعد بمثابة معوقات تنظيمية , والتي أدى إلى ظهورها كثرة التعقيدات الاجراءات الإدارية, مما تأثر سلبا على فعالية القادة بالجماعات المحلية للنهوض بتنمية اقتصادية.

## 2-عرض نتيجة التساؤل الفرعي الثاني:

- هل انعدام المشاركة في اتخاذ القرار على فعل القائد لتوفير المطالب الاجتماعية ؟
- من خلال النتائج المتوصل إليها من أجوبة المبحوثين ميدانيا والتي دلت على وجود معوقات تنظيمية أخرى أيضا والتي منها, عدم انجاز المشاريع بآء على طلب المواطنين ,والذي أثبتته إجابة المبحوثين في الجدول رقم(16) بأن نسبته 66,66% ترى بان المشاريع لا تنجز وفق لاحتياجات وطلبات أفراد المجتمع المحلي.
- و وكذا وجود معيق تنظيمي آخر يتمثل في ضعف إشراك ذوي الخبرة من طرف القادة , واستشارتهم بنسبة قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى والتي تؤكد إجابة المبحوثين في الجدول رقم(17) بنسبة 15,38% والتي مثلت استشارة الخبراء و الخاصة بوضع البرامج التنموية .
- بالإضافة إلى مشكل عدم التنسيق بين الهيئات التقنية للبلدية ومجلس القادة , مما يؤدي باتخاذ القرارات الخاطئة والارتيالية وخاصة في طلب المشاريع , كون الدراسات التقنية غير جاهزة لكافة المشاريع المستقبلية, وهذا ما دلت عليه إجابة المبحوثين في الجدول رقم (19) بنسبة 73,33%.
- أضف إلى ذلك , مشكلة اتخاذ القرار بالأغلبية , وليس بالاختيار بين البدائل , كما هو متعارف عليه كون القواعد واللوائح التنظيمية,تضمن لمن يملك الأغلبية اتخاذ القرار . وهذا ما يجعل من كافة الاستشارات سواءا لهيئات المجتمع المدني أو غيرها مجرد شكليات لا غير,بالإضافة إلى نقص الخبرة الميدانية لأغلبية القادة بالمجلس والمبين في الجدول رقم(05) في محور البيانات الشخصية والذي يبين بأن أغلبية القادة تعتبر هذه العهدة الأولى لهم كقادة في الجماعات المحلية بنسبة 80% .
- بالإضافة إلى ضعف المستوى التعليمي والذي يعد من ضمن اكبر المعوقات التنظيمية والذي دلت عليه النسبة القليلة من ذوي المستويات العليا(الجامعية) بنسبة 12.50% في الجدول رقم (03) من محور البيانات الشخصية .

وبالتالي فإن عدم المشاركة الحقيقية لذوي الخبرة، والمشاركة الشكلية لهيئات المجتمع المحلي، وكذا تطبيق مبدأ الأغلبية تعد في مجملها معيقات تنظيمية تحد من فاعلية القادة في الجماعات المحلية، في توفير كافة المطالب الاجتماعية والمبنية على المشاركة الفعلية لهم والمعتمدة على استشارة الكفاءات العلمية المؤهلة، ولن يتم ذلك إلا بوجود قيادة واعية، لا تعتمد على الارتجالية في اتخاذ القرارات، وخير مثال على ذلك الاقتداء بالتنظيمات اليابانية.

### 3- عرض نتيجة التساؤل الفرعي الثاني:

- هل نقص الموارد المالية والمادية على سلوك القائد في تشجيع الوعي الثقافي؟

- من النتائج المستقاة من إجابات الباحثين حول هذا التساؤل في المحور الأخير، والذي خصصناه لتقصي تلك المعوقات التي تنطوي على هذا النقص في الموارد المالية والمادية وأثره على تلك القيادة في تشجيع الوعي الثقافي لمجتمعاتهم المحلية، والتي كشفت على وجود معوقات تنظيمية، والتي احتل فيه المورد المالي المعيق الأكبر وهذا ما دلت عليه أجوبة الباحثين في أغلب الجداول، بدأ بالجمعيات الثقافية والتي كان الدعم المالي هو أكبر معيق لها، في القيام بكافة نشاطاتها على المستوى البلدي وهو ما لا دلت عليه إجابة الباحثين في الجدول رقم (23) والذي يبين أهم المعوقات التي تحد من نشاط تلك الجمعيات الثقافية حسب القادة والذي يبين بنسبة 46,99% وكانت هي النسبة الأكبر مقارنة بالمعوقات الأخرى.

- كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى، يبقى المورد المالي هو المعيق الأكبر، وما زاد التأكيد عليه إجابة الباحثين في الجدول رقم (25)، والذي يبين أن نقص الدعم المالي هو السبب في عدم فاعلية تلك المؤسسات الثقافية (المراكز الثقافية) بنسبة 45,45%.

وعليه فإن تلك النقصات تعد معيقات تنظيمية تحد فاعلية القادة في تلك الجماعات المحلية وتشجيعهم لتنمية الوعي الثقافي.

### 3- النتيجة العامة:

- نتيجة التساؤل الرئيسي: ما تأثير المعوقات التنظيمية على فعل القائد بالجماعات المحلية؟

من خلال دراستنا الميدانية حول المعوقات التنظيمية وأثرها على الفعل القيادي بالجماعات المحلية بلدية أنقوسة ومن خلال النتائج الفرعية حول أثر تلك المعوقات التنظيمية في التنظيم البيروقراطي من صرامة القواعد والإجراءات و عدم المشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى نقص الموارد المالية والمادية، يمكن أن نخلص إلى نتيجة عامة مفادها أن هذا النوع من التنظيمات البيروقراطية تظهر فيه معوقات تنظيمية، تحد من فاعلية قاداته، وهو ما يؤثر على تحقيق أهداف المجتمع المحلي.

**4- توصيات:**

من خلال كل ما تم التطرق إليه في دراساتنا هذه انطلاقا من الجانب النظري, وما كشفت عليه الدراسة الميدانية, وصولا إلى النتائج يمكننا أن نخلص إلى القول أن الجماعات المحلية في الجزائر تعاني من معوقات إدارية ومالية , تحول دون تحقيقها لأهدافها. ولذلك فإننا نوصي بالمزيد من الدراسات الميدانية للجماعات المحلية لما لها من أهمية في حياة الأفراد والجماعات, وباعتبارها جوهر ولب اهتمام علم الاجتماع، وما يمكن أن تساهم به هذه الدراسات في تطوير المجتمعات المحلية ومنها المجتمع ككل من جهة ومن جهة أخرى كونها ميدان خصب لإمكانية إثراء النظرية الاجتماعية, وليس بمقدورنا إن نوصي أكثر.

# الخاتمة

## خاتمة:

إن دراستنا التي تدخل ضمن الدراسات التي تهدف إلى الوقوف على أحد أهم التشكيلات الرسمية المحلية، التي تقوم بتفعيل التنمية المحلية والاهتمام بالمجتمع المحلي، ألا وهو نظام الجماعات المحلية باعتباره تنظيم بيروقراطي ونسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة قادته في تفعيله لتحقيق الأهداف التنموية التي انتخبوا لأجلها وبالصورة المحددة لهم داخل هذه التنظيمات البيروقراطية وفق ما يراه "فيبر"، إلا أن تلك الوظائف التنظيمية لا تخلوا من وجود معوقات تنظيمية حسب ما يراه "ميرتون"، مما يؤدي هذه الأخيرة لا محالة إلى الحد من فعالية القادة بالجماعات المحلية.

وقصد الحد والتخفيف من تأثير تلك المعوقات التنظيمية على القادة بالجماعات المحلية الجزائرية. يتوقف هذا على مدى التطبيق والتجسيد لمختلف الاقتراحات الواردة في هذه الدراسة من قبل القائمين على تسيير نظام الجماعات المحلية بالجزائر، مما يساعده على تحقيق التنمية المحلية ومنه التنمية الوطنية الشاملة والتي أصبحت بعدا عالمي يتجاوز الوضع المحلي إلى العلاقات مع الدول الأخرى، إذ أن التنمية والاستقرار في أي منطقة يعدان عاملين محسوبين في الانفتاح على العالم الخارجي وبناء العلاقات الخارجية، وجذب الاستثمارات الأجنبية. وهذا في ظل حتمية عولمة التعايش العالمي.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### القواميس والمعاجم:

- (1) بن هادية علي، وآخرون، القاموس الجديد للطالب، ط7 ، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1991
- (2) بن عاشور محمد الفاضل: معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب القاهرة 1975 .
- (3) خياط يوسف، ، لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، ط2 ، الجزء الأول ، بيروت، دون سنة .
- (4) معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين.
- (5) معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي

### الكتب:

- (1) إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005 الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2005 / 2006
- (2) لأشرم محمد، ا، محاضرات في المجتمع الريفي، منشورات حلب، سوريا، 1976
- (3) الحسيني، السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4 ، دار المعارف، مصر، 1983
- (4) الحوات علي : مبادئ علم الاجتماع . منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ط 1 سنة 1990.
- (5) القرام ابتسام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قصر الكتاب البلدية، الجزائر، 1995
- (6) الزيفي جمعة، محمود ، دور المواطن والبلدية في خدمة المدينة ، المملكة العربية السعودية، 1984
- (7) بعلي محمد الصغير : قانون الإدارة المحلية الجزائرية ، دار العلوم للنشر ، الجزائر 2004 ،
- (8) تيماشيف ، نيقولا ، ترجمه الدكتور عوده محمود و آخرون ومراجعة محمد عاطف غيث نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- (9) حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1990 .

- 10) حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1990 .
- 11) خاطر، أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005 .
- 12) زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2، قسنطينة، 2008 .
- 13) زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . جامعة محمد بوضياف، ط1 المسيلة، السنة 2002 .
- 14) سلاطنية لقاسم، لجيلاني حسان ا، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2004
- 15) شفيق، محمد، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، م صر، 1985 .
- 16) صيني سعيد اسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، 1994
- 17) عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد و النظريات، دار الأمة، الجزائر، 2011
- 18) عبد الباسط، محمد الحسن، التنمية الاجتماعية، مكتبة الوهبة، مصر، 1977 ،
- 19) عوابدي عمار، دروس في القانون الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974
- 20) عوض السيد جابر ، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005
- 21) غي روشيه: مدخل إلى علم الاجتماع العام، م دندشلي، مصطفى المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1982 .
- 22) قيرة محمد إسماعيل ، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988
- 23) محمد سعيد وأنور سلطان: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية سنة 2003

24) محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مطابع رويال، سنة 1997 ي الجديد .  
الازرطية الإسكندرية 2003 .

25) محيو أحمد : محاضرات في المؤسسات الإدارية : ترجمة د/محمد عرب صاصيلا , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر ,  
1996

26) مذكور إبراهيم، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1975

### المراجع الأجنبية:

1- -Me Gregor la dimension humain de entreprise collection homme et  
organisation gautier

### قائمة المذكرات والبحوث:

1) على ليلي " : المفاهيم ومشكلات التعريف" بحث مقدم إلى ندوة تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية، مركز ال  
والدراسات السياسية، القاهرة 1993 .

2) مرابط أحلام ، واقع المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة ،  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع، 2006/2005

### 3) مواقع الانترنت:

4) [WWW.LMAANY.COM](http://WWW.LMAANY.COM) 26/03/2016.20 : 20:h20m HTTP/

### القوانين والجرائد:

1- الجريدة الرسمية العدد 2011/37. الفقرة الثانية , المتعلقة بصلاحيات وقرارات ونشاطات القيادة المحلية.

2- الجريدة الرسمية لسنة 1990 ، عدد 15 ، الجزائر.

3- قانون 90/08 والمتعلق بالبلدية لسنة 1990.

4- قانون 10-11 المؤرخ في 03 يوليو 2011 بالجريدة الرسمية /العدد 37ص 07 والمتعلق بالبلدية.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للبلدية

I. الكتابة العامة

✓ مكتب امانة المجلس والكتابة العامة والارشيف

✓ مكتب المستخدمين

II. مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

✓ مكتب الحالة والمدنية والخدمة الوطنية

✓ مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات

✓ مكتب النشاط الاجتماعي.

✓ مكتب الانتخابات والاحصاء والشؤون الاجتماعية الثقافية

✓ مكتب الفلاحة والوقاية النظافة العمومية

✓ فرع الوقاية والنظافة العمومية.

III. مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية.

✓ مكتب الممتلكات والشؤون الاقتصادية

✓ مكتب الحاسبة والمالية

✓ فرع الاجور والبرمجة

✓ مكتب التخطيط و الصفقات

✓ فرع متابعة المشاريع المختلفة

**IV . المصلحة التقنية و الاشغال الجديدة.**

✓ المكتب التعمير والبناء والتخطيط

✓ فرع التهيئة والاحتياطات العقارية

✓ مكتب الاشغال الجديدة و الصفقات العمومية

✓ مكتب الصيانة وحضيرة السيارات والمخزن

## استمارة استبيان

أخي أختي تحية طيبة وبعد :

في إطار انجاز بحث في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان "المعوقات التنظيمية وأثرها على الفعل القيادي بالجماعات المحلية " نضع بين يديك هذه الاستمارة الإستبائية و نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة بكل شفافية على الأسئلة المطروحة في الاستمارة وذلك بوضع علامة X أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك مع التأكد من إن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

## القسم الأول: محور البيانات الشخصية:

1- الجنس ذكر  أنثى

2- السن:.....سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

مؤهلات أخرى:.....

04- المنصب الحالي رئيس بلدية  نائب  عضو.

05- عدد العهديات لك كقائد بالجماعات المحلية ؟

## القسم الثاني:

## المحور الأول: - صرامة القواعد و الإجراءات و انعكاسها على الفعل القيادي لتحقيق التنمية الاقتصادي

06- هل تصادق السلطة الوصية على مداولاتكم في أجالها القانونية:  نعم  لا  أحيانا

في حالة الإجابة بلا أو أحيانا هل يتم :

- الانتظار لحين المصادقة عليها

-العدول عليها

إجراء آخر اذكره.....

07- حسب رأيكم ما هو سبب عدم المصادقة ؟

معيق قانوني

بهدف الضغط على البلدية

أسباب أخرى.....

08- هل يوجد مستثمرون في بلديتكم؟ نعم  لا

- في حال الإجابة بنعم فما نوع الاستثمار؟ فلاحى  صناعى  خدماتى

09- من له الصلاحيات في منح قرارات الاستثمار ؟ رئيس البلدية  رئيس الدائرة  الوالى

10- إذا كان الإجابة بالوالى او رئيس الدائرة فما هي أهم المشاكل المترتبة على ذلك ؟

- تأخر انطلاق المشاريع الاستثمارية مما يعود بالسلب على التنمية الاقتصادية

- تركيز السلطة الوصية على نوع معين من الاستثمار قد لا يتماشى مع رغبة المستثمرين

- أسباب أخرى تذكر.....

11- هل تمارس على البلدية ضغوطات أثناء اقتراح المشاريع ؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل تلك الضغوطات ؟

- التقييد بمشاريع معينة دون سواها بأمر من الوالى أو الوزارة الوصية

- عدم توفير الدعم المالى من طرف السلطة الوصية للقيام بالدراسات للمشاريع المقترحة

أخرى تذكر.....

12- من هي الجهات الأكثر تأثير في وضع برامج التنمية الاقتصادية ؟

- رجال الأعمال

- هيئات المجتمع المدني

- السلطة الوصية

- جهات أخرى اذكرها.....

13- هل الميزانية السنوية كافية للقيام بتنمية اقتصا دية لبلديتكم؟ نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة لا أو أحيانا فما هي أهم السبل المتبعة من طرفكم لتغطية هذا النقص المالى ؟

1- الاستعانة بالميزانية الإضافية



2- الاستعانة بالإعانات الخارجية

3- أخرى تذكر.....

- المحور الثاني: إنعكاس عدم المشاركة في اتخاذ القرار على فعل القائد لتوفير المطالب الاجتماعية

14- هل تهتم بحضور الاجتماعات : - نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا : هل هذا راجع إلى؟

- سيطرة بعض القادة دون سواهم على اتخاذ القرار

- لان نتائج تلك الاجتماعات روتينية ومعروفة مسبقا

- أسباب أخرى تذكر.....

15- هل تشاركون الفاعلين من المجتمع المحلي عند مناقشة المطالب الاجتماعية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم :- ما نوع هذه المشاركة؟

- المساهمة في تمويل بعض المطالب  المساهمة في ورشات العمل

- أخرى تذكر.....

- في حالة عدم المشاركة فإلى ما يعود ذلك؟ .....

16- هل يتم إنجاز المشاريع بناء على طلب واحتياجات المواطنين؟ نعم  لا

في حال الإجابة بلا ما هي الجهة المسؤولة على اقتراحها؟

- البلدية

- الدائرة

- الولاية

17- هل سبق وان حولتم مخصصات مالية لمشروع ما إلى مشروع آخر؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم:- فإلى ما يعود سبب ذلك؟

- لعدم أهميته في الوقت الراهن

- ظهور نزاع على الأرضية المختارة للمشروع

أخرى تذكر .....

18- هل تقومون باستشارة بعض الجهات في وضع البرامج التنموية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بعم :- فما هي هذه الجهات ؟

- رجال أعمال (المقاولون)

- أفراد ذوي خبرة في الميدان

- جهات أخرى تذكر.....

19- هل لديكم دراسات تقنية لكافة المشاريع التي تحتاجها بلديتكم مستقبلا ؟ نعم  لا

20- في حال عدم اتفاق مجلس القادة على اتخاذ قرار ما أي الإجراءات التالية يمكن اللجوء إليها ؟

1- تأجيلها إلى اجتماع آخر ودراسة البدائل مرة أخرى

2- اللجوء لرأي الأغلبية وفق القانون

3- إجراء آخر يذكر.....

المحور الثالث: إنعكاس نقص الموارد المالية والمادية على سلوك القائد في تشجيع الوعي الثقافي

21- هل لديكم مكتب خاص بالجمعيات في بلديتكم ؟ نعم  لا

22- هل تعرف عدد الجمعيات الثقافية الناشطة في بلديتكم ؟ نعم  لا

- عند الإجابة بنعم اذكر عددها

23- ما هي أهم المعوقات التي تحد من نشاط تلك الجمعيات الثقافية؟

- عدم توفير الدعم المادي من طرف الجهات الوصية ( الولاية ومديرية الثقافة)

- عدم توفرها على مقرات مناسبة

- ضعة النسبة المخصصة من ميزانية البلدية

- أخرى تذكر.....

24- هل عدد المراكز الثقافية في بلديتكم كافي للقيام بكافة النشاطات الثقافية ؟ نعم  لا

25- هل ترى أنها تقوم بالدور المنوط بها حسبكم؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا فما السبب في ذلك؟

- عدم وجود مسيرين مؤهلين

- عدم توفرها على الإمكانيات المالية

- أخرى تذكر.....

26- هل لديكم العدد الكافي من المدارس القرآنية للمساهمة في التنشئة الاجتماعية في بلديتكم؟ نعم لا



- في حالة الإجابة بلا فما السبب في ذلك؟

- عدم استجابة الجهات المعنية (مديرية الشؤون الدينية) لطلباتنا

- عدم توفر الأرضية لانجازها

- أسباب أخرى تذكر.....



27- هل لديكم رياض أطفال تابعة للبلدية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا فما السبب في ذلك؟

- عدم توفر البلدية على المرافق الصالحة لذلك

- عدم توفر البلدية على الموارد البشرية التي تسيروها

أسباب أخرى تذكر.....

28-- حسب رأيك ما هي العراقيل (المعيقات) التي تؤثر في فعالية القادة بالجماعات المحلية؟

.....

.....

29- ما هي انجح الطرق التي تراها قد تقلل من هذه العراقيل؟

.....

.....

نشكركم على حسن تعاونكم معنا