https://www.asjp.cerist.dz/en/article/186116

العلاقات الانسانية في الادارة المحلية بالمجتمعات الريفية ودورها في الحد من البيروقراطية بلدية أولاد بن عبد القادر أنموذجا.

Human relations in rural local administration and its role in reducing bureaucracy.

Ouled ben Abdelkader municipality as a model.

شيكر بومدين *
جامعة يحي فارس المدية
مخبر الاتصال السياسي والاجتماعي في الجزائر
chiker.Boumedyen@univ-medea.dz

فزاني إبراهيم سعد الشاكر
جامعة يحي فارس المدية
chakerfezzani@gmail.com

تاريخ الإيداع: 2021/10/17	تاريخ المراجعة: 2022/03/16	تاريخ القبول: 2022/03/17

ملخص:

تعتبر الإدارة المحلية في الجزائر أحد ركائز التنظيم اللامركزي، وهي القاعدة الأساسية في الدولة وأداة الربط بينها وبين المواطنين، حيث تقوم بمجموعة من المهام والوظائف على المستوى المحلي بهدف خدمة المواطنين، وتقوم هذه الأخيرة على أساس العلاقات الإنسانية المتبادلة بين الموظفين والمواطنين بشكل دائم ومستمر تحكمها مجموعة من القواعد والقوانين، إلا أن الادارة المحلية في الجزائر تعاني الكثير من الظواهر السلبية في الأداء ولعل أهم هذه الظواهر ظاهرة البيروقراطية التي تحول دون السير الحسن لأداء الإدارة في تقديم الخدمات.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية للحد من ظاهرة البيروقراطية في المجتمعات الريفية، مع الأخذ ببلدية أولاد بن عبد القادر أنموذجا للدراسة باعتبارها تمثل واحد من الادارات المحلية ذات الطابع الريفي.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الانسانية؛ الادارة المحلية؛ المجتمعات الريفية؛ البيروقراطية.

Abstract:

Local administration in algeria is one of pillars of decentralized organisation.it is the state's fundamental basis and its link with citizens.it performs a range of local tasks and function to serve its citizens, This latter is based on mutual human relations between civil servants and citizens constantly and continuously governed by a set of rules and laws.

However, the local administration in Algeria is experiencing several negative trends in performance. Perhaps the most important trend is bureaucracy preventing a good management performance in providing services.

Accordingly, this study came to shed light on the role played by human relations to prevent bureaucracy phenomena in rural communities, with Ouled ben Abdelkader municipality as a model for the study as it is one of local administrations with rural character.

Keywords : Humans relations; local administration ; rural communities; /bureaucracy.

* المُؤلف المُراسِل.

مقدمة:

يعتبر الأخذ بنظام الإدارة المحلية أمرا ضروريا ناتج عن ازدياد وظائف الدولة وتعقدها، بالإضافة إلى فشل النظام المركزي في التسيير وعجزه عن التحكم في جميع المناطق داخل الدولة الواحدة لا سيما المناطق الريفية منها، حيث اعتمدت الدولة الجزائرية نظام الادارة المحلية منذ سنة 1989 وكان ذلك تماشيا مع عمليات التحول الديمقراطي الذي عرفته، ولقد عزز ذلك صدور قانون البلدية والولاية لسنة 1990، وعليه فقد أصبحت الإدارة المحلية تشكل الرابط الأول بين المواطن والدولة كونها القناة التي تمرر الدولة من خلالها خدماتها للمواطن، والمجال الذي من خلاله يعبر المواطن عن مختلف احتياجاته ومطالبه.

ولأن الادارة المحلية تعتبر فضاء لممارسة مجموعة من الوظائف والمهام وتقدم مختلف الخدمات، فهي بذلك تشكل مجالا للتفاعل بين مجموعة من الأفراد يتمثلون في الموظفين الذين يقومون بهذه المهام في سبيل خدمة المواطنين، وبين المواطنين الذين يتلقون هذه الخدمات، ويعبر هذا التفاعل عن فكرة العلاقات الانسانية داخل الادارة المحلية التي تهدف أساسا الى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل أثناء طلب أو تقديم مختلف الخدمات، خاصة في ظل ما تعاني منه الادارة المحلية في الجزائر من مختلف الأمراض الادارية وعلى رأسها البيروقراطية والتي تعني في معناها العام سوء استخدام الوظيفة أو المنصب الأمر الذي يؤدي إلى اللامساواة في تقديم الخدمات.

وعليه فإن العلاقات الانسانية في الادارة وبصفتها علم قائم بذاته فهي تركز على دراسة الفرد وسلوكه داخل مكان العمل كما تهتم بالواقع الذي يعيشه ومختلف الضغوط التي يتعرض لها أثناء أداءه لوظائفه المختلفة، وتتجسد العلاقات الانسانية في الادارة المحلية وتقوم على علاقة التأثير والتأثر خاصة في المجتمعات الريفية لكونها علاقات تربط بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات قرابة أو صداقة أو غيرها من العلاقات، الأمر الذي يجعل من العلاقات الانسانية لها أبعاد مختلفة ومتعددة.

إشكالية البحث:

بدأ الاهتمام بالعلاقات الانسانية في بيئة العمل يتزايد بعدما أصبحت عامل مهم من عوامل نجاح العمل وتحسين الأداء، كما تقوم العلاقات الانسانية على فكرة أساسية مفادها خلق جو متبادل من الثقة والاحترام والقضاء على مختلف السلبيات التي تؤثر على حسن سير مختلف الوظائف، ولأن الادارة المحلية هي فضاء يتميز بالعلاقات المستمرة والمتبادلة بين الأفراد في مقابل وجود عدة مظاهر سلبية مثل البيروقراطية نطرح الاشكالية الاتية:

ما الدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية في الحد من ظاهرة البيروقراطية في الادارة المحلية بالمجتمعات الريفية، خاصة على مستوى بلدية أولاد بن عبد القادر النموذجية ؟.

فرضية البحث:

كلما زاد الاهتمام بتطوير العلاقات الانسانية داخل الادارة المحلية أدى ذلك الى الحد من ظاهرة البيروقراطية.

أهداف البحث:

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسية التي دفعت بنا لإجراء هذه الدراسة أهمها:

- **التعريف بمفهوم العلاقات الانسانية في الادارة المحلية مع التركيز على البيئة الريفية.**
- **توضيح أهمية الاهتمام بالبعد الإنساني و أثره على تحسين الأداء ومحاربة مختلف المظاهر السلبية في الإدارة المحلية.**
- **توضيح مساهمة العلاقات الإنسانية كفاعل مهم ومحوري في الحد من ظاهرة البيروقراطية.**

منهج الدراسة:

ولغرض مناقشة هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك من خلال وصف الادارة المحلية وتفسير ظاهرة البيروقراطية، وتحليل العلاقة القائمة بين العلاقات الانسانية والادارة المحلية. معتمدين في ذلك على أدوات البحث العلمي كالملاحظة خلال فترة الدراسة لمدة 03 أشهر الممتدة من 15أفريل إلى 15 جويلية من السنة الجارية مع إجراء مقابلات مع رئيس بلدية أولاد بن عبد القادر ورئيس مصلحة التنظيم العام كونه الأكثر احتكاكا بالمواطنين وتحفظ رؤساء المصالح الأخرى، بالإضافة لمقابلات مع بعض المواطنين ليعطونا إجابات تمكننا من تكوين نظرة عن مساهمة العلاقات الانسانية في الحد من ظاهرة البيروقراطية خاصة في الإدارة المحلية.

تقسيمات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا دراستنا لخمسة محاور رئيسية جاءت كما يلي:

أولا: الادارة المحلية.

ثانيا: البيروقراطية: التعريف والمظاهر.

ثالثا: العلاقات الإنسانية: التعريف والأهمية.

رابعا: نبذة عن المجتمعات الريفية والفرق بينها وبين المجتمعات الحضرية.

خامسا: الدراسة التطبيقية (دراسة حالة بلدية أولاد بن عبد القادر أنموذجا).

أولا /الادارة المحلية.

1- تعريف الإدارة المحلية:

تعبر الإدارة المحلية عن التسيير اللامركزي للمصالح المحلية التي تسيرها مجالس محلية منتخبة، ويمكن تعريف الادارة المحلية على أنها: << المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية >>. كما تعرف أيضا على أنها: << نظام إداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصفة المحلية وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها>>.[1]

2- هيئات الادارة المحلية: تتمثل هيئات الادارة المحلية في المجالس المحلية المنتخبة والمتمثلة في كل من الولاية والبلدية.

[1] - حميد علي نجيب، الادارة المحلية، مفهومها وعناصرها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، م07، ع1، 1983، ص 66.

2-1 - الولاية :

هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ولها أساس دستوري وأساس قانوني وتعتبر الولاية فاعلا أساسيا في مجال التنمية المحلية وهذا من خلال العناصر التي يمكن إجمالها في التهيئة العمرانية، الصحة، الثقافة، السياحة، السكن، الفلاحة والري، الهياكل الاقتصادية، التجهيزات التربوية وتجهيزات التكوين المهني والنشاط الاجتماعي . ولقد عرف المشرع الجزائري: << الولاية على أنها هي الجماعة الإقليمية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في تسيير الإقليم>>.[1]

2-2 – البلدية:

هي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعتبر البلدية خلية أساسية في تجسيد اللامركزية ويتجسد دورها في التنمية المحلية في مختلف المجالات في حدود القانون الذي يحدد صلاحياتها نذكر من هده المجالات التهيئة العمرانية، الصحة، الثقافة، السكن، الفلاحة والري، النشاط الاجتماعي.[2]

والبلدية حسب قانون البلدية (11-10)، المادة الأولى" البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون."، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".[3]

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الادارة المحلية هي عملية إدارة الوظائف والشؤون المحلية المختلفة لهيئات والمجالس الإدارية في مختلف أرجاء الوطن التي يتم تسييرها عن طريق ممثليهم المنتخبين، بالإضافة الى إشراك المواطنين تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.

ثانيا: البيروقراطية: التعريف والمظاهر.

يحمل مفهوم البيروقراطية في طياته عدة معاني منها المفهوم اللغوي المتعارف عليه والذي يشير الى أن البيروقراطية هي حكم المكتب، ومنها المفهوم الشائع والعام والذي يشير الى سوء استخدام الوظيفة أو السلطة، وعليه فان مفاهيم البيروقراطية تعددت واختلفت.

1- تعريف البيروقراطية:

إن المفهوم اللغوي لكلمة بيروقراطية «**Bureaucracy**» ينحدر من كلمتين الأولى "**cracy**" وتعني حكم والثانية " **Bureau** "وتعني مكتب، وبذلك يصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية هو حكم المكتب، ويرتبط هذا المصطلح بالمكاتب

[1] - القانون رقم **12-07** المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433هـ، الموافق 21 فبراير سنة 2012م يتعلق بالولاية. (المادة الأولى)، ج ر رقم 12 الصادرة بتاريخ 07 ربيع الثاني عام 1433هـ، الموافق 29 فبراير سنة 2012م.

[2] - حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012،2011، ص159-161.

[3] - القانون رقم **11- 10** المؤرخ في 20رجب عام 1432هـ الموافق 22 يونيو سنة 2011م يتعلق بالبلدية المادة (02-01)، ج ر رقم 37 الصادرة بتاريخ أول شعبان عام 1432هـ الموافق 03 يوليو سنة 2011م.

الإدارية وما يرافقها من سلطة وهيبة، والمعنى السائد للبيروقراطية يشير إلى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في انجاز الأعمال.[1]

أما البيروقراطية حسب **"ماكس فيبر"** فهي تشير الى اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة، وبالتالي فالتنظيم حسب "ماكس فيبر" يضم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين له بحيث يكون ذلك حسب القواعد والأسس التي تحكم سلوكهم، ويتم ذلك على أساس نظام التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف.[2]

أما **"روبنس"** فيعرف البيروقراطية على أنها: << ذلك الهيكل التنظيمي الذي تنجز فيه مهام تشغيلية عالية الروتين من خلال التخصص والرسمية العالية، القواعد القانونية وأقسام وظيفية تدار عن طريق السلطة المركزية ونطاق ضيق للسيطرة والرقابة وسلسلة أوامر عمودية لاتخاذ القرار>>.[3]

يشير روبنس من خلال هذا التعريف إلى أن البيروقراطية تتميز بالتخصص في العمل لدرجة أن المهام تصبح معروفة ودائمة التكرار، تسير وفق رسمية عالية ووفق عدة قواعد غير قابلة للتغير أو الإبداع، وتأتي في شكل أوامر من الأعلى الى الأدنى.

أما من وجهة نظر الاتجاه المتداول في الأوساط الشعبية، فان مفهوم البيروقراطية يوصف بالسلبية والروتين والجمود والبطء الإداري الذي يصيب الجهاز الاداري وبهذا يصبح معنى البيروقراطية مرتبط بمدلول العجز الإداري، وكما تشير أيضا في ذات السياق إلى أنها نوع من أنواع الشتم السياسي، ويصفها معارضو دولة الرفاهية بأنها الدور الذي يقوم به الفاسدون اداريا.[4] فهي بذلك تعني سوء استغلال السلطة من طرف المسؤولين والاداريين.

وعليه فان المقصود بالبيروقراطية من هذا المنطلق هي البيروقراطية بصفتها شكل من أشكال الفساد الاداري ومظهر من مظاهر سوء استغلال السلطة، الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى فقدان النزاهة في التسيير وتقديم الخدمات وهو الأمر الذي يؤدي إلى التذمر والاستياء لدى المواطن بصفته المتعامل مع هذه الادارة.

2- مظاهر البيروقراطية

هناك مجموعة من المظاهر السلبية التي تميز البيروقراطية وتجعلها بهذه الصفة شكل من أشكال سوء التسيير وعقبة من عقبات تقديم الخدمات للمواطنين، وأهم هذه المظاهر مايلي:

[1] - القرويتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 212.

[2] - حسين عبد الحليم احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 9.

[3] - عبد الستار ابراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الاداري المعاصر، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العراق، ع 2، 2008، ص 6.

[4] - بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، ع 7، جوان 2012، ص 4.

2-1- الروتين الاداري:

حيث يعبر الروتين الاداري عن فكرة التكرار لفعل أو سلوك معين وذلك ناتج عن الالتزام بتفصيلات العمل الدقيق خاصة في الأمور المتكررة، وقد وضعت هذه الاجراءات من أجل ضمان تنفيذ العمل في كل مرة تدعو الحاجة للقيام به بالطريقة نفسها التي نفذ بها العمل في المرة الأولى.[1] ومن سلبيات الروتين أنه يقلل من المجهود الفكري لأنه يعتمد على التكرار حيث يقتل روح المبادرة والابداع لأنه يقوم على قواعد ولوائح تنفيذية بعيدة عن التجديد والحرية في العمل.

2-2- التسيب الاداري والوظيفي:

يشير التسيب الإداري إلى إهمال الموظف للواجبات المنوطة إليه والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي الى مردود سلبي على الانتاجية وسير العمل.[2]

ولقد ساهمت ظاهرة التسيب الاداري والوظيفي وارتفاع معدلاتها وتناميها داخل الادارات ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات العمل الرسمي واضطرارهم للخروج إلى مختلف الأماكن كالأسواق ومراكز التوزيع من أجل تلبية حاجاتهم الضرورية، وكذلك عدم بقاء ذوي المناصب العليا في أماكن عملهم لفترة تمكنهم من انجاز الأعمال المناط بها إليهم، وربما كل هذه المظاهر تعود إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.[3]

والتسيب أيضا هو الحالة التي يتم فيها الأداء الاداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل.[4]

ويعتبر التسيب الاداري من أخطر الظواهر السلبية التي تنشأ في أية ادارة أو بيئة عمل مهما كان نوعها، فهي تؤدي إلى سوء التسيير والأداء، كما يؤدي هذا الأمر في نهاية المطاف الى التأثير على جانب التنمية وذلك أن عملية التنمية تتطلب وتستلزم الادارة ذات الأداء الجيد.

2-3- الاهمال وسوء معاملة المواطنين:

تعتبر سمة الاهمال والتكاسل في أداء العمل وعدم الاهتمام بالجمهور من بين السمات اللصيقة بمعظم العاملين بالإدارة العامة، فما يحفزهم عن العمل هو الرغبة في الحصول على المكاسب المادية أو تحقيق مصلحة شخصية وهم بذلك لا يبذلون في عملهم جهد كافي مقابل الأجر الكبير.[5] وتتجسد مختلف أشكال الاهمال في المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا كضياع ملفاتهم أو بعض من وثائقهم المهمة أو تأجيل العمل وعدم انجازه في وقته والتلاعب والاستهزاء بالمواطنين ، ما هي إلا نوع من الاهمال الذي يعتبر وجها أخر من أوجه البيروقراطية في الإدارة الجزائرية،

---

[1] - هاني خلف الطراونة، نظرية الادارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012، ص208.

[2] - محمد بن سليمان الضبعان، التسيب الاداري، ص 104.في الموقع:

http : // www.shura.gov.sa/arabic,site/may alah65derasa htm.(24/12/2005).

[3] - نوري منير، بارك نعيمة، بن داود وهيبة، الاصلاح الاداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الاداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، ص 22. في الموقع: http://www.univ.chlef.dz/dz/ar/seminaires2008/decembre 2008/com dic2008pdf.

[4] - منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الآداب والعلوم الانسانية، 2007، ص65.

[5] - حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الادارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2007، ص91.

وتتجلى صور الإهمال في اتكال بعض الموظفين على البعض الأخر للقيام بأعمال كل منهم الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الفوضى في جل المكاتب وانتقال بعض الموظفين من عمل لأخر كل، هذه السلوكيات السلبية خلقت سخطا وتذمرا لدى المواطنين لإحساسهم بعدم الاهتمام في تعاملهم مع مختلف الأجهزة الادارية.[1]

وعليه ومن خلال الواقع الذي تعيشه الادارة العامة بصفة عامة والادارة المحلية بصفة خاصة في الجزائر نلاحظ أن صور التسيب والاهمال تتضح وتوجد بصور أكبر في الادارات الحكومية مقارنة مع القطاع الخاص الذي تكاد تنعدم فيه هذه الظاهرة، ونجدها خاصة في الادارة المحلية وبالتحديد في البلديات والدوائر، باعتبارها الادارات التي يتردد عليها المواطنين بصفة دائمة ومستمرة.

ثالثا: العلاقات الانسانية: التعريف والأهمية.

لقد لاقى موضوع العلاقات الانسانية اهتماما كبيرا لدى الباحثين الذين استطاعوا تغيير النظرة السلبية لمفهوم الفردداخل بيئة عمله بعدما كان ينظر للفرد على أنه أداة ينحصر دوره في العمل والانتاج فقط دون مراعاة الظروف والعوامل المحيطة به، فقد جاءت العلاقات الانسانية التي تدرس الفرد وسلوكه مركزة على البعد الانساني له داخل بيئة عمله وعلاقاته مع الأخرين وكيف تؤثر على الفرد وتنعكس على أداءه بشكل ايجابي.

1- تعريف العلاقات الانسانية: من أشهر التعاريف للعلاقات الانسانية هو تعريف "**سكوت**" حيث عرفها على أنها: <<تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الانساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع>> .[2]

كما يطلق لفظ علاقات انسانية Human Relations على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم بشكل مجموعات في أي مجال سواء أكان في مجال الأعمال أو الحكومة أو في السياسة أو في الدراسة أو حتى في المنازل.[3]

وإذا ما رجعنا إلى مصطلح العلاقات الإنسانية من المنظور الاداري فهي تعرف حسب معجم المصطلحات الادارية على انها: <<تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والادارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الانتاج >>.[4]

[1] - علي سعيدان، بيروقراطية الادارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 51.

[2] - محمد بن عابد الدوسري، العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص26.

[3] - بونوة علي، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي – دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص56.

[4] - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري واللبناني، القاهرة، 1994، ص44.

2- أهمية العلاقات الانسانية:

تلعب العلاقات الانسانية أهمية كبيرة في بيئة العمل، وتشير أهمية العلاقات الانسانية في مجالات العمل الى أهمية علاقات الفرد بزملائه حيث يلعب المناخ الاجتماعي لجماعة العمل دور مهم في توفير الثقة والاطمئنان وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل وارتياحه في بيئة العمل التي ينتمي إليها.[1]

وتعتبر العلاقات الانسانية الاتجاه الثاني في الفكر الاداري وأحد جوانب العلوم السلوكية، والتي انبثق منهجها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة " **هاوثورن** " خلال العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، ونشأت المدرسة كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال.[2]

وعليه فان العلاقات الانسانية تمثل تلك العلاقات القائمة بين الأفراد داخل بيئة العمل الواحدة وتقوم على أساس تبادل الثقة والاحترام الأمر الذي يخلق جو من الطمأنينة لدى الموظفين ويشكل لديهم حافز معنوي من أجل أداء جيد داخل الادارة، ولقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة العلاقات الانسانية التي تعتبر المحرك الرئيسي داخل الادارة حيث كان البعد الانساني مهمشا سابقا، حيث كان ينظر للفرد على أنه مصدر لأداء مجموعة من الوظائف الموكلة إليه بطريقة ديكتاتورية لا تراعي أي جانب من الجوانب الإنسانية لديه حتى وإن كان ذلك يؤثر على أداءه ولكن مع تطور الدراسات أصبح الاهتمام بالعلاقات الانسانية يتزايد وأصبح يمثل أساسا من أسس نجاح منظمات العمل والادارات .

رابعا: الفرق بين المجتمع الريفي والمدني.

يعرف المجتمع الريفي بشكل عام بوصفه المجتمع الذي يعيش في مستوى تنظيم منخفض ويتكون من الفلاحين والرعاة، ويفهم عادة كمقابل للمجتمع الحضري ويتميز المجتمع الريفي بسيطرة نسبية للحرف الزراعية والعلاقات الوثيقة بين الناس، وصغر حجم تجمعاته الاجتماعية والتخلخل السكاني النسبي مع درجة عالية من التجانس الاجتماعي وضالة الحراك الاجتماعي الرأسي والوظيفي عند السكان.[3]

فالمجتمع الريفي بشكل عام صغير وبسيط في بيئته والعلاقات فيه تقوم على القرابة وتتجاوز حيز المكان وتكون متجانسة ومستقرة في الغالب ومعزولة نسبيا كجماعة، والمنطقة الريفية هي تلك المنطقة التي يعرف الكثير من أفرادها بعضهم بعضا معرفة شخصية، والتي تسود بها العلاقات الإنسانية القوية.والتي تتصف بوجود ضبط اجتماعي يتمثل في العادات والتقاليد والأعراف السائدة.[4]

من وجهة نظر **ابن خلدون** الذي تطرق لأوجه الشبه والاختلاف بين المجتمعين الريفي والمدني لإحدى الدول العربية في مقدمته الشهيرة مقدمة ابن خلدون، وقد جذب رؤياه الكثير من الباحثين الغربيين ومن أبرزهم العالم الألماني

[1] - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الاسكندرية، مصر، 1999، ص65.

[2] -بن زاف جميلة، العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر، ع21، ديسمبر 2015، ص61.

[3] - عبد الرؤوف الضبع، علم الاجتماع الريفي –الحضري والسكان، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص27.

[4] - محمد نبيل جامع، علم الاجتماع الريفي والتنمية الريفية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2010، ص 19.

فريديناند تونيز الذي لاحظ أوجه الاختلاف بين كلا المجتمعين وأعطى لكل واحد فيهم صفة، فقد أطلق على المجتمع الريفي اسم " المجتمع العائلي" لتقاربه واتحاده في الدم والنسب، بينما أطلق على المجتمع الحضري أو المدني اسم " المجتمع الرسمي العقائدي" ، وأوضح أنه مجتمع غير متماسك أو مترابط، وهو عبارة عن خليط متنوع من البشر. وأما العالم الفرنسي **دوركايم** فقد ميز أوجه الاختلاف بين المجتمعين ضمن عدد من الصفات، ومن أبرزها العلاقات الاجتماعية في المجتمع الريفي حيث أوضح أنها علاقات متشابكة ومترابطة، وتجمع الأفراد على أساس القرابة والدم والدين، بينما يتسم المجتمع المدني أو الحضري بعلاقاته الروتينية الرسمية النفعية في طريقة التعامل.[1]

لكن أصبحت هذه المجتمعات الريفية حاليا تعرف بمجتمعات مناطق الظل في الجزائر التي غابت عنها شمس التنمية، وتعنى باهتمام كبير على أعلى الدرجات من طرف القاضي الأول في البلاد لإحداث نوع من التوازن في المجتمع سواء أكان ريفيا أم حضاريا ودون تمييز بين شرائحه لأنه من حق هذه الأخيرة التمتع واستغلال خيرات هذه البلاد لتتحول التسمية فيما بعد إلى المناطق النائية والمعزولة.

خامسا: دراسة حالة بلدية أولاد بن عبد القادر أنموذجا.

1- تعريف ببلدية أولاد بن عبد القادر.

بلدية أولاد بن عبد القادر هي بلدية ريفية تقع جنوب ولاية الشلف وتبعد عنها بـ 24 كلم، وذلك عبر الطريق الوطني رقم 04 مرورا ببلدية وادي سلي. ويحد البلدية من الشمال بلديتي الشلف ووادي سلي ومن الشرق بلديتي سنجاس والأربعاء، ومن الغرب بلدية بوقادير ومن الجنوب بلديتي الرمكة وسوق الحد، وتتربع البلدية على مساحة إجمالية قدرها 180كلم^2، أما عدد سكانها فيبلغ 19.952 نسمة حسب إحصائيات 2008 يتوزعون على مناطق وقرى ريفية وتتميز بتنوع غطاءها النباتي باعتبار أنها تقع في سلسلة جبلية وغابية.

حيث استفادت سنة 2016 من برنامج **" كابدال "** كأهم المبادرات التي تسعى إلى تحقيق المواطنة المسؤولة وتعزيزها في إطار الديمقراطية التشاركية المحلية، وبإشراك كافة الفاعلين في المجتمع خصوصا الشباب والنساء.[2]

2- دور العلاقات الإنسانية في الحد من ظاهرة البيروقراطية في بلدية أولاد بن عبد القادر.

وبصدد الإجابة على سؤالنا ومحاولة منا معرفة إن كان حقا للعلاقات الإنسانية دورا في الحد من البيروقراطية فقد ارتأينا إجراء مقابلة مع كل من رئيس البلدية ورؤساء المصالح وبعض المواطنين، باعتبارهم أفراد من بيئة العمل التي يؤثرون ويتأثرون بالعلاقات الإنسانية، وانطلاقا من وجهات نظرهم سنحاول الإجابة على التساؤل كالآتي:

[1] - إدريس عزام، المجتمع الريفي والحضري والبدوي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الأردن، 2010، ص 21.

[2] - أرشيف ولاية الشلف 2018.

2-1- من وجهة نظر رؤساء المصالح:[1]

في مقابلة لنا مع السيد رئيس مصلحة التنظيم العام ببلدية أولاد بن عبد القادر بمكتبه وبعد شرحنا له موضوعنا والغاية العلمية منه، ولم يبدي أي تحفظ حيث أبدى لنا تعاونه وأجابنا على أسئلتنا بكل موضوعية وشفافية.

فهو يرى أن موظفي المصلحة يعملون جاهدين في القضاء على " المحسوبية" أو كما يصطلح عليها لدى العامة "بالمعريفة "، والتي تحول بالمواطن دون قضاء مصالحه في الإدارة أو انتظار يوم كامل بالمصلحة التي يقصدها والتجوال في الأروقة وبين المكاتب باحثا عن شخص بإمكانه الإجابة عن سؤاله، وأين يمكن له استخراج أوراقه.

فالموظفين حسب ما صرح به لا يعرفون في قواميسهم مصطلحات ملف ناقص أو عبارات "ارجع غدوة" أو حتى مصطلح "مكانش الريزو" الذي أصبح يتداول كثيرا في الإدارات التي تشهد اكتظاظا واستقبالا كبيرا للمواطنين، فموظفي مصلحته لو فعلا حدث مشكل من هذه المشاكل مثل انقطاع الشبكة، فإنهم يقومون بأخذ الملفات على مستوى مكاتبهم ويقومون بتسويتها في حالة تم تصليح هذا العطل التقني، ويوصلونها بعد ذلك إلى بيوت أصحابها بعد انتهاء الدوام أو يهاتفونهم، وذلك راجع للعلاقات الإنسانية التي تربطهم سواء أكانت صلة قرابة أو بحكم أنهم في بيئة صغيرة يعرفون بعضهم البعض.

وحتى أن الثقافة التنظيمية التي تسود البلدية في كل مستوياتها الإدارية تلزم الموظفين الذين يتمتعون بسمعة حسنة ونزاهة ويدركون روح المسؤولية خاصة رؤساء المصالح العمل على حل المشاكل بين الموظفين فيما بينهم وحتى مع المواطنين باستخدام علاقاتهم الإنسانية وتهيئة جو ملائم لفك هذه النزاعات والمشاكل بطرق ودية بعيدا عن الرسميات.

من جانب أخر يؤكد أنهم مجبرون دائما وباستخدام العلاقات الإنسانية في حل المشاكل التي يخلقها الموظف الذي يتمتع بتصرفات بيروقراطية ويكثر عنه الكلام أنه فاسد بنصحه وتضييق عليه الخناق وحتى معاقبته وتحويله في حالة لم يترك هذه التصرفات السلبية.

وذهب إلى استخدام كل علاقاته الإنسانية من أجل محاربة الممارسات البيروقراطية وأعطى مثالا عن ذلك بالتخفيف من الإجراءات الادارية كاستخراج بطاقة التعريف الوطنية لأول مرة لامرأة تجاوز سنها 50 سنة، لأنه من الواجب تقديم إثبات لعدم استخراجها للبطاقة طول هذه المدة، ولأن الإجراءات تقتضي تحقيقا أمنيا وبحكم البيئة المحافظة فهذا يسبب احراجا لأهل المرأة، فبعلاقاتنا وصلة القرابة ومعرفتنا لأهلها نقترح تقديم تصريحا شرفيا بعدم استخراج البطاقة، علما أن هذه الإجراءات الادارية تأخذ وقتا طويلا وكدرء منا لهاته التصرفات البيروقراطية نتدخل بهذه الطرق ونحلها خاصة إذا كانت الحالة ضرورية ومستعجلة تفرض على صاحبها استخراج بطاقة التعريف.

ومع ذلك يشير إلى أن هذه التصرفات البيروقراطية راجعة بصفة عامة لنقص تكوين الموظف وعدم احساسه بالمسؤولية مما يعكس نزاهته وإخلاصه في مهمته.

[1] - مقابلة مع السيد بوستة عبد القادر ، رئيس مصلحة التنظيم العام بالبلدية، بمكتبه بتاريخ 2021/07/01 على الساعة 15:30 مساء.

ويشير أيضا أن البلدية شهدت تحسنا ملحوظا في التخفيف والحد من الممارسات اللاأخلاقية كالبيروقراطية والتسيب الاداري خاصة مع دخول جيل جديد للإدارة معظمهم شباب قاطعين بذلك عهدا على الوقوف أمام الممارسات الفاسدة التي عاشوها سابقا.

2-2- من وجهة نظر رئيس البلدية:[1]

أما من وجهة نظر رئيس البلدية الذي قابلنا وأجابنا بكل موضوعية عن أسئلة موضوعنا المطروحة فهو يرى أنه من الواجب:

العمل على خلق جو علاقاتي بين الموظفين لتدارك كل الأخطاء والتلاحم في نبذ التصرفات لا إدارية، وأنه لا يتدخل في شؤونهم لأنه يمنح الحرية خاصة لرؤساء المصالح لمعالجة المشاكل الإدارية مع المواطنين ليتفرغ للمشاكل الخارجية.

يرى بضرورة التشاور مع الموظفين ورؤساء المصالح في حل المشاكل العالقة مع المواطنين، وعند الضرورة الاعتماد على الموظف الذي ينحدر من تلك المنطقة للتدخل وتوطيد العلاقات مع هؤلاء المواطنين بحكم القرابة والجوار من جهة، أو الحصول على المعلومات بسرية في حالة عدم التفاهم لتغليب المنفعة العامة من جهة أخرى.

التعاون والتعاضد في إطار مقاربة تضامنية محلية حتى نتمكن من تجاوز الصعوبات والعوائق على المستوى المحلي، فالتضامن يمكننا من تدارك الأخطاء ومن تسريع وتيرة التنمية في المدن والقرى وتوسيع أفق الرؤيا.

كما يضف قائلا إن معركتنا الأولى التي يتعين علينا خوضها هي مكافحة البيروقراطية والمحسوبية والمحاباة والممارسات غير المطابقة للقانون، وتوفير كل الجهود لتبسيط الإجراءات الإدارية وعصرنتها بفضل التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

التشاور مع لجان القرى قبل مباشرة أي عملية تنموية.

الاعتماد على الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي، وهي قيمة مضافة قصد تعزيز شرعية الهيئات المنتخبة وترقية المقاربة بالنوع، والتسيير الشفاف من خلال الحق في الاطلاع والحصول على الوثائق الإدارية وحق المساءلة، وهي كلها وغيرها مبادئ جاءت لترقية مكتسبات التجربة الديمقراطية للبلاد، وخير دليل استفادة البلدية من برنامج **كابدال** إلى جانب سبع بلديات أخرى بالوطن ، مما ممكن سكان البلدية والمجتمع المدني من طرح العديد من المشاريع التنموية والاستفادة من مبالغ مالية معتبرة إضافة للدورات التكوينية والخبرات المكتسبة.

العمل والنصح بتقديم شكاوى وجملة مطالب من أجل إيصالها للسلطة الوصية لبرمجة مطالبهم وتحقيقها بعد تعسر مصالح البلدية تحقيقها وأن الحلول الظرفية المتخذة لم تعد تجدي نفعا خاصة بالمناطق المعزولة والنائية التي تولها الدولة اهتماما كثيرا.

[1] - مقابلة مع السيد زنجبيل أحمد، رئيس المجلس الشعبي البلدي، بمكتبه بتاريخ 2021/07/12 على الساعة 14:00 مساء.

2-3- من وجهة نظر المواطنين:

مع تزامن تواجدنا بمقر البلدية أين صادفنا مجموعة من المواطنين كل له مصلحة يريد قضائها، ودون تمييز بينهم من حيث المستوى الاجتماعي والتعليمي أين طرحنا عليهم بعض الأسئلة فمنهم من امتنع عن الإجابة ومنهم من أجاب، فاخترنا الإجابات التي تخدم موضوعنا، وهي كالآتي:

- إن نظام الرقمنة كسر حاجز الوقوف أمام الطوابير لفترة طويلة لاستخراج الوثائق الإدارية، ولم يترك فرصة لفتح مجال البيروقراطية والمحاباة كتأشيرة لقضاء الحوائج في أقل وقت ممكن. [1]

- بإمكان العلاقات الإنسانية الجيدة داخل البلدية أن تحد من البيروقراطية ولن يتم القضاء عليها إلا إذا كان هناك ردع ومراقبة. [2]

- إن العلاقات الإنسانية هي محدد من المحددات الرئيسية التي تبنى عليها أهداف الإدارة المحلية، فكلما كان العامل الإنساني حاضرا كانت الخدمة في المستوى وتقديم المزيد من التسهيلات وكذا المساعدة والتوجيهات ضمن إطار قانوني. [3]

- يبقى التحسيس بأخلاقيات العمل وتنفيذ المهام والعقوبات أهم دافع لتطوير الإدارة. [4]

- إن أنسنة العلاقات سيكون لها أثر على المدى البعيد في مراجعة الممارسات البيروقراطية المتجذرة والتي تتغذى من الفساد البنيوي والهيكلي الأفقي والعمودي، [5]

خاتمة:

إن اهتمام العلاقات الإنسانية أصبح موجه ومركز بالدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يستلزم على الإدارة الجزائرية أن توفر له كل فرص النجاح، وتهيئ له الجو المناسب للعمل من أجل الوصول إلى أهدافها ومسطراتها على المدى القريب والبعيد، خاصة وما تعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة. وهذا كله لا يتم إلا في إطار تنظيم واتصال جيد شامل وشفاف، وكفاءة مسؤولين وإداريين يتحكمون في العمليات والوظائف الإدارية تحكما جيدا لا من الجانب المادي والتقني فحسب، ولكن حتى من جانب السلوك الإنساني التنظيمي أيضا، والحرص على تعزيز سبل الحوار والتشاور من منظور الديمقراطية التشاركية واستخدام المقاربات الإدارية التي من الممكن أن تحول بينها وبين الممارسات والسلوكيات المريضة في ذات الإدارة، لاسيما ظاهرة البيروقراطية بمفهومها السلبي الذي نخر عمودها، فهي ورم سرطاني مستحدث كآلية للحكم والتحكم في الشعوب وأصبح العدو الأول للإدارة وهذا ما جاء على لسان رئيس الحكومة السيد عبد العزيز جراد من أكبر المسؤولين في البلاد، وأن تغلغلها يبقى من أكبر المشكلات التي تواجه البلد وترهن تطوره، وأعجز حتى الدولة عن اقتلاع هذه المشكلة المزمنة نظرا لجذورها التاريخية التي جعلت من معالجتها أمرا مستعصيا على السلطات. ولا توجد

[1] - مقابلة مع عامل يومي بتاريخ 2021/07/13 على الساعة 10:30صباحا.

[2] - مقابلة مع أستاذة اجتماعيات بالطور الثانوي بتاريخ 2021/07/13 على الساعة 11:00صباحا.

[3] - مقابلة مع السيد ساكر عبد القادر، إطار إداري بمديرية الشباب والرياضة بتاريخ 2021/07/14 على الساعة 10:30صباحا.

[4] - مقابلة مع السيد شهان سايح، إطار إداري بالمؤسسة العقابية بتاريخ 2021/07/14 على الساعة 14:45مساء.

[5] - مقابلة مع السيد أمينة محمد، أستاذ جامعي بتاريخ 2021/07/14 على الساعة 14:30مساء.

إرادة سياسية لاستئصاله، لأن استئصال البيروقراطية مرهون باستئصال الفساد والاستبداد والتأسيس لدولة الحق والقانون ودولة المواطنة.

ومن المنظور الشخصي أن حل هذه المشكلة هو تفعيل الدولة لآليات المكافحة وأجهزة الردع من جهة وفي انتظار ذهاب جيل البيروقراطية وحلول جيل أخر، يتميز عن بعضه البعض خاصة في المجتمعات الريفية التي لازالت بيئة التنشئة تفرض الابتعاد عن هذه التصرفات مقارنة كلما تقربنا نحو المجتمعات الحضرية.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

- القرويتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- حسين عبد الحليم احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- هاني خلف الطراونة، نظرية الادارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2012.
- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الادارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط1، 2007.
- علي سعيدان، بيروقراطية الادارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
- محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي والمعاصر جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الاسكندرية، مصر، 1999.
- عبد الرؤوف الضبع، علم الاجتماع الريفي –الحضري والسكان، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2019،
- محمد نبيل جامع، علم الاجتماع الريفي والتنمية الريفية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2010.
- إدريس عزام، المجتمع الريفي والحضري والبدوي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الأردن، 2010،

ثانيا: المعاجم والقواميس:

- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري واللبناني، القاهرة، 1994.

ثالثا: مجلات علمية:

- حميد علي نجيب، الادارة المحلية: مفهومها وعناصرها، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، م07، ع1، 1983,
- عبد الستار ابراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الاداري المعاصر: إطار نظري، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العراق، العدد 2، 2008،
- بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.الجزائر، ع 7، جوان 2012.
-بن زاف جميلة، العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.الجزائر، ع21، ديسمبر 2015.

رابعا: أطروحات ومذكرات:

- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012،2011.

- منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الآداب والعلوم الانسانية، 2007.

- بونوة علي، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي – دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015,

خامسا: المقابلات:

- مقابلة مع السيد زنجبيل أحمد، رئيس المجلس الشعبي البلدي، بتاريخ 2021/07/12 على الساعة 14:00 مساء.

- مقابلة مع السيد بوستة عبد القادر، رئيس مصلحة التنظيم العام بالبلدية، بمكتبه بتاريخ 2021/07/01 على الساعة 15:30 مساء.

- مقابلة مع عامل يومي بتاريخ 2021/07/13 على الساعة 10:30صباحا.

- مقابلة مع أستاذة اجتماعيات بالطور الثانوي بتاريخ 2021/07/13 على الساعة 11:00صباحا.

- مقابلة مع السيد ساكر عبد القادر، إطار إداري بمديرية الشباب والرياضة بتاريخ 2021/07/14 على الساعة 10:30صباحا.

- مقابلة مع السيد شيهان سايح، إطار إداري بالمؤسسة العقابية بتاريخ 2021/07/14 على الساعة 14:45مساء.

- مقابلة مع السيد أمينة محمد، أستاذ جامعي بتاريخ 2021/07/14 على الساعة 14:30مساء.

سادسا: الجريدة الرسمية:

- القانون رقم **12-07** المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433هـ، الموافق 21 فبراير سنة 2012م يتعلق بالولاية. (المادة الأولى)، ج ر رقم 12 الصادرة بتاريخ 07 ربيع الثاني عام 1433هـ، الموافق 29 فبراير سنة 2012م.

- القانون رقم **11- 10** المؤرخ في 20رجب عام 1432هـ الموافق 22 يونيو سنة 2011م يتعلق بالبلدية المادة (02-01)، ج ر رقم 37 الصادرة بتاريخ أول شعبان عام 1432هـ الموافق 03 يوليو سنة 2011م.

سابعا: المو اقع الإلكترونية:

- محمد بن سليمان الضبعان، التسيب الاداري. في الموقع:

http : // www.shura.gov.sa/arabic,site/may alah65derasa htm.(24/12/2005).

- نوري منير، بارك نعيمة، بن داود وهيبة، الاصلاح الاداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الاداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، في الموقع:

http://www.univ.chlef.dz/dz/ar/seminaires2008/decembre 2008/com dic2008pdf.

ثامنا: الأرشيف:

- أرشيف ولاية الشلف 2018.