

واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن (دراسة نظرية)
The reality of communication between the local administration
and the citizen (a theoretical study)

تاريخ الاستلام: 2021/09/14 تاريخ القبول: 2022/06/26 تاريخ النشر: 2022/06/30

أ. حياة بوشارب^{1*}

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

Email : boucarebhaeytte@gmail.com

أ.د. نبيل حميدشة²

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

Email : hamidcha-nabil@yahoo.fr

الملخص:

يشهد العصر الحالي العديد من المحاولات في مجال الإصلاحات الإدارية، بفعل الضغوط التي تخضع لها الإدارات العمومية، والتي منحت الأولوية للعلاقة بين هذه الأخيرة عموما والإدارة المحلية بالخصوص والمواطن بقصد تحسينها، وهذا بتلبية حاجيات المواطنين وتقديم الخدمات بشكل أفضل، ويبدأ التفاعل بين الإدارة المحلية والمواطن في الوضعية الاتصالية مرتكزا على تبادل المعلومات من أجل قضاء المصالح والحاجات بالنسبة للموطن وتأدية المهام والوظائف بالنسبة للإدارة المحلية، هذا الذي يؤدي إلى نشأة تفاعلات متعلقة بصورة الإدارة المحلية ومسؤوليها من جهة، وبالآراء والاتجاهات من طرف المواطنين من جهة أخرى. وركز في هذا المقال واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن لارتباطه بمتطلبات ومصالح المواطن الضرورية للحياة اليومية، وذلك بتوضيح إذا كان الاتصال بين الطرفين تبادلي، دينامي، تفاعلي... يرقى بمستوى الخدمة ويستجيب لتطلعات المواطنين واحتياجاتهم الضرورية، وللتحولات التي تعيشها المجتمعات، وتتوافق مع أنماط التسيير التي تقوم على إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم.

الكلمات المفتاحية : اتصال، اتصال تفاعلي، مواطن، إدارة محلية

Abstract:

The current eras witness several attempts at administrative reform ,especially because of the pressures seen by the administration and public establishments which give priority to the relationship between the local administration and the citizen by working to meet the needs of citizens and provide better services, and the interaction between local administration and the citizen begins in his communicative situation based on the exchange of meaning in order to respond to the recommendations of the citizen and to execute the tasks and function of local administration ,this provokes the foundation of interactions dependent on the image of local administration and its managers.

In this article we will base on the reality of communication between the local administration and the citizen for its connection with the necessary recommendations of the citizen and will clarify if the communication between the two parties is a designation reciprocal, interactive, dynamic which correspond to the level of service and respond to the aspiration of citizens and their needs to involve the citizens in its governance

Keywords: communication, interactive communication, the citizen, local administration.

* المؤلف المرسل:

المقدمة

تتميز الإدارة المحلية بأنها إدارة قريبة من المواطن نابعة من تصميم الشعب فهي وحدها التي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع باستشارة الرأي العام المحلي للاهتمام بالمشكلات الاجتماعية، وإشراك المواطن في الوصول إلى حلول لها، فالمساهمة الجماعية هي روح الإدارة المحلية والمحور الذي تركز عليه، كما تعتبر الإدارة المحلية منظومة علاقات اتصالية ما بين الأفراد، سواء كانت هذه العلاقات داخلية أو خارجية، و على أساسها يقاس تقدم ونمو أي مجتمع وذلك من خلال فاعلية ورقبي الخدمات التي تقدمها ومدى احترام المواطنين لهذه الإدارة والإحساس بمسؤوليته اتجاهها، كما تراعي هذه الإدارة مصالحه وأهدافه وطموحاته المتعلقة بها.

والملاحظ أن العلاقة الاتصالية بين الإدارة المحلية والمواطن تتبلور في اتصال متبادل بين الطرفين، وذلك من خلال تقديمها لمختلف الخدمات المتعلقة بالمواطن هذا من جهة، وتوسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم والتوجيه على المستوى الاجتماعي، الاقتصادي والسياسي وعلى المستوى المحلي من جهة أخرى.

ونحاول من خلال هذه الورقة البحثية تناول جملة من النقاط التي نراها تشكل أهمية كبيرة في حياة المواطن والإدارة المحلية على حد سواء وهي: أهمية الاتصال وطبيعته بين المواطن والإدارة المحلية باعتباره الحتمية الأولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل التالي: ما هي طبيعة العلاقة الاتصالية بين الإدارة المحلية والمواطن؟

1-مدخل مفاهيمي

- ماهية الاتصال: تنوعت وتعددت تعريفات الاتصال، حسب تصورات أصحابها من ناحية وحسب الوسيلة الاتصالية، ونوعية الموقف الاتصالي، وأهدافه وغاياته، ونوعية الأفراد

المستقبلين وغيرها من العناصر إضافة إلى ظروف العصر والمجتمعات التي تتم وتوجد فيها من ناحية أخرى.

حيث عرف الاتصال: لغة بأنه: "كلمة مشتقة من أصلها اللاتيني Communis أي Common ومعناها مشترك، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة". (محمد جمال الفار: 2010، ص 7)

اصطلاحا: يعرفه "صالح خليل أبو أصبع" بأنه عملية يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات والآراء أو الاتجاهات، أو المشاعر لهدف، في موقف ما عن طريق الرموز بعض النظر عما قد يعترضها من تشويش" (1998: ص 13)

نلاحظ أن هذا التعريف أنه يضم في مجمله عناصر ومكونات عملية الاتصال من مرسل، مستقبل، رسالة، الوسيلة، الهدف، البيئة والتشويش.

-الاتصال التفاعلي هو: "فهم الاتصال الدينامي، أي كيفية تتابع وترابط أفعال الاتصال الواحد مع الآخر عندما يصبح المرسل مستقبلا والعكس، وهكذا بالتناوب وما يرتبط بذلك من مواقف للمتصلين وقدرات ومهارات للمتصل الجيد" (: Francoins Eldin 1998, p 63)

-المواطن هو: "الفرد المقيم بإقليم دولة معينة، ويرتبط بهذه الأخيرة برابطة الجنسية التي تكفل له التمتع بكافة الحقوق المدنية والسياسية، وتجعله في المقابل ملتزما بإزاءها بأداء واجبات" (عمران نزيهة: دس، ص 477)

ويمكن تعريف المواطن بأنه: ذلك الطرف الآخر للوضعية الاتصالية في المجموعة المحلية وذلك من خلال استيعاب هذه الأخيرة لاحتياجات وانشغالات المواطنين وإشراكه في تسير شؤونه العامة.

-الإدارة المحلية: تعرف بأنها: "كيفية حكم الشعب لنفسه عن طريق نظام من اللامركزية الإدارية التي تشارك فيها الدولة وموظفيها العموميين في إدارة المرافق الإقليمية وتطويرها طبقا للحاجات الحقيقية للشعب، وحسب رغبته الملحة في إتمام هذا التطوير". (أحمد محمد المصري: د س، ص12)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإدارة المحلية تركز على توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة، كما تعمل خدمة مواطنيها وتلبية حاجياتهم وانشغالهم وإشراكهم في مختلف البرامج والمشاريع.

2- خصائص الاتصال ووظائفه على مستوى الإدارة المحلية

2-1 خصائص الاتصال على مستوى الإدارة المحلية: يتميز الاتصال على مستوى

الجماعات المحلية بمجموعة من الخصائص منها: (محمد بن علي المناع: 2006، ص ص 17-18)

-الاتصال الإداري عملية ديناميكية: تنظر إلى الأحداث أنها علاقات متغيرة غير أنها لا تحتمل أي إهمال أو تأخير لأنه يتوقف على سرعة إنجازه بكفاءة وفعالية العملية الإدارية.

-الاتصال الإداري عملية إنسانية: حيث أنه يؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المنظمة الإدارية وجمهورها من ناحية وبين الرؤساء والعمالين وزملائهم من ناحية أخرى.

-الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين: ويكون بين شخص أو شخصين أو مجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها.

-الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامها في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

-الاتصال الإداري عملية مستمرة: أي أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة.

2-2-الاتصال كوظيفة من وظائف الإدارة المحلية: عندما تصل الإدارة إلى حجم معين فإن تقسيم العمل وتطوير المسؤوليات يتطلب توزيع النشاطات على مصالح متخصصة تهتم بوظائف معينة، وذلك من خلال توزيعها بعقلانية وضمان العلاقات الجيدة فيما بينها والتنسيق بين الوظائف الرئيسية بالإدارة والتي منها: الوظيفة الإدارية، الوظيفة المالية، وظيفة المحاسبة، الوظيفة التقنية، الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الأمنية، بالإضافة إلى وظائف أكثر حداثة منها وظيفة التسويق، وظيفة التموين والتخزين، ووظيفة تسير الموارد البشرية، كما يمكن أن تكمل هذه الوظائف حسب الحالات بعض الوظائف الفرعية (أمير علي فاطمة الزهراء: 2011، ص 61)، كما تظهر أهمية الاتصال ذات الفعالية والكفاءة من خلال الوظيفة التي نخدمها ومن بين هذه الوظائف ما يلي: . (مصعب اسماعيل طبش: 2008، ص 20-21)

-تقديم المعلومات: وذلك من خلال مساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة.

-إصدار الأوامر والتعليمات: تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصال لتحديد من الذي يقوم بوظيفة معينة أي مكان أداء المهمة أو الوظيفة.

-التأثير والإقناع: توجه هذه الوظيفة غالبا للأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.

-تحقيق التكامل: يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية وكذلك العلاقة فيما بين هذه الوحدات، وتقدم هذه الاتصالات خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم وبيئته الخارجية كذلك تساعد على تحقيق نوع من الإدارة والتشغيل المتسق والسلس.

3-أنواع الاتصالات في محيط الإدارة المحلية: تختلف أنواع الاتصال وفقا للمعايير المحددة للتصنيف، ويمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري وفقا للمعايير التالية: وفقا للغة المستخدمة، وفقا للاتجاه، وفقا لمصدر الاتصال، وفقا لدرجة التأثير.

3-1-أنواع الاتصال وفقا للغة المستخدمة: يمكن تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة إلى: (محمد منير حجاب: 2000، ص ص 34-35)

-اتصال لفظي: وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، وينقسم إلى نوعين:

-اتصال شفهي: وهو يعتمد على اللفظ المنطوق مثل: المحاضرات والندوات والمناقشات والمناظرات والمقابلات والخطب، يتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة ويخلق نوعا من الصداقة بين طرفي الاتصال.

-اتصال كتابي: وهو يعتمد على اللغة المكتوبة ومن سمات الإيجابية أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت أوامر أو إحصاءات أم بيانات، ويجب مراعاة الاعتبارات التالية فيه: وضوح الكتابة، استخدام العبارات الواضحة والسهلة، الإيجاز والتركيز عن الأشياء المهمة مثل: التقارير المذكرات والسجلات والكتب والمنشورات والمجلات والصحف. (محمد منير حجاب: 2007، ص 34).

-اتصال غير لفظي: ويشمل كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة الغير اللفظية وتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه والحركات

والإشارات، وكذلك تتمثل في الصور والموسيقى والمجسمات (محمد منير حجاب: 2007، ص34).

3-2- أنواع الاتصال وفقا للاتجاه: هناك اتجاهان للاتصال:

-الاتصال من طرف واحد: يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من المسؤول للعاملين دون مناقشة، أي من أعلى إلى أسفل.

-الاتصال في اتجاهين: تتدفق المعلومات فيه من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة من خلال التواصل المزدوج، حيث تتعرف الإدارة على ردود فعل العاملين نحو ما يردهم من معلومات.

3-3-وفقا لمصدر الاتصال: تنقسم إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي:

-الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والممارسات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. (محمد سيد فهمي: 2008، ص 137)

ووفقا لاتجاه سريان المعلومات يصنف علماء الإدارة الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع: هي الاتصال الهابط، الصاعد والأفقي.

-الاتصال الهابط: يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، وتتمثل هذه الاتصالات في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذه الاتصالات من بين الوظائف المهمة للمديرين، ويرى تايلور أن من مهام المديرين جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغا يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم. (جمال الدين لعويسات: 2003، ص 48-49)

-الاتصال الصاعد: يتدفق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي وتتمثل وظيفته في الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد وتوصيات ومقترحات عامة، ومقترحات بصدد الميزانية والشكاوى وطلبات المساعدة أو التعليمات. (ختم العناني، علي العياصرة: 2007، ص 74-76)

-الاتصال الأفقي: يكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة، ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء. (رجي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: 2005، ص 105-106)

-الاتصالات غير الرسمية: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، إذ تتم بأسلوب غير رسمي وهي نوعان: فالأول ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه، أما الثاني لا يؤيده المديرين بل يحاول البعض محاربهه. (محمد سيد فهمي: 2008، ص 138)

3-4-وفقا لدرجة التأثير: وتنقسم إلى:

-الاتصال الشخصي: وهو الذي يتم بين شخص وآخر، ويتضمن وضع الفكر في رموز يشترك طرفا الاتصال في الإطار الدلالي له، وهو يمارس في الحياة اليومية بشكل مستمر بين الأفراد، ويتميز بانخفاض تكلفته ومحدودية جمهوره، وكذلك سهولة تقديم حجم التعرض للرسالة، وباستطاعة المرسل والمتلقي تقدير مدى التفاعل والتأثير لدى الطرف الآخر (ثروت مكي: 2005، ص 28-29).

-الاتصال الجمعي: وهو أحد الأنماط التي تستخدمها العلاقات العامة، كما أنه عنصر أساسي في إدارة المؤسسات ويساعد الإدارة على تحقيق وظائفها من حيث كونه يتوجه أساسا إلى المجموعات.

-الاتصال الجماهيري: ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية، ويتم بطريقة غير مباشرة، في اتجاه واحد ولعدد كبير من الأفراد.

4-وسائل الاتصال في محيط الإدارة المحلية

-الهاتف: حيث نجد أن كل بلدية رقم خاص بها (رقم أخضر) تستقبل عبره كل مكالمات المواطنين الذي يطرحون فيها انشغالاتهم وشكاويهم هذا الذي يدعم العلاقة بين الطرفين ويزيد من ثقة المواطن ببلديته.

-الشاشة الإلكترونية: إذ نجد أن فوق مقر كل بلدية شاشة إلكترونية وذلك من أجل تزويد المواطن بالمعلومات اللازمة وكل ما يخصه عبر هذه الشاشة.

-سجل الشكاوى والاقتراحات: تضع كل بلدية تحت تصرف المواطنين سجل لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وشكاويهم.

-المجلات الحائطية: تتصل كل بلدية مع مواطنيها وتعلمهم عبر الإعلانات الحائطية الموجودة أمام الباب الخارجي للبلدية وذلك من أجل إعلام المواطنين بكل المستجدات.

-المقابلات: حيث نجد أن رئيس يضع يوما كل أسبوع يستقبل فيه المواطنين ويقوم معهم بمقابلات حول انشغالاتهم ومشاكلهم واحتياجاتهم.

-شبكات التواصل الاجتماعي: حيث نجد أن لكل بلدية صفحة خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك) تنشر فيها آخر الأخبار والمستجدات المتعلقة بالبلدية.

5- العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن

5-1- في الجزائر: بدأ المشرع الجزائري الاهتمام بموضوع العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن والجانب الاتصالي فيها على وجه الخصوص مع نهاية الثمانينات محاولا تقنينه وتنظيمه من خلال نصوص محددة والتي من بينها:

-المرسوم 88-131 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1409 الموافق لـ 04 يوليو 1988 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن.

-قرار وزير الداخلية المؤرخ في 23 محرم 1409 الموافق لـ 04 سبتمبر 1988 المحدد لشروط استقبال المواطن في مصالح الولايات وتوجيههم وإعلامهم.

-مذكرة والي الجزائر المؤرخة في 13 أبريل 2006 المتعلقة باستقبال وتوجيه المواطنين والرد على عرائضهم.

فرغم وجود هذه النصوص القانونية المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن، فتبقى البلديات خصوصا بحاجة إلى إجراءات

وتنظيمات تتجسد في الواقع خاصة ما يتعلق بالاتصال والاستقبال والتعامل مع المواطنين، ويعتبر خلق منصب اتصال على مستوى كل مصلحة أهم إجراء على مستوى السلطات المحلية. (أمير علي فاطمة الزهراء: 2011، ص 132)

5-1- لدى الغرب: من خلال بعض الدراسات التي تمت في فرنسا، والتي من بينها "نموذج العلاقة بين المنظمة المحلية والمواطن في ظل اللامركزية الإدارية"، وذلك من خلال تحليل مقالات صحف البلديات الصادرة ما بين 1983-1999 فتبين من خلالها أنه:

-في الثمانينات وبداية التسعينات: كان ذكر المواطن بصفته موضوعا للحقوق والواجبات أحيانا، وبصفته مكلف أو كطرف له دور ومهام في أحيان أخرى، وبعد ظهور التسيير المرتكز على النوعية وتنامي الاهتمام بنوعية الخدمة جاء النشاط الموجه للمواطن متجها نحو الاحترافية في تسيير العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن، محاولا تجاوز

العلاقة القانونية التي تمثل الوجه الكلاسيكي لعلاقة الإخضاع للمصالح العمومية، وحيثما يوجد حاجز فيزيائي (كالشبابيك) وبسيكولوجي كالمنطق الإداري والبيروقراطية بين المواطنين ومصالح الإدارة، وتعتبر مسؤولية الاستقبال وكفاءتها تجاوزا لكل الحواجز بين الإدارة والمواطن.

- في نهاية التسعينيات: أظهر تحليل مقالات صحف البلديات و دوائر الإدارة المحلية الصادرة في هذه المرحلة وجود إرادة في معاملة المواطن كشريك، و تبدو هذه النقطة و صولا إلى هدف نهائي لعملية تطبيق الاحترافية في تسيير العلاقة مع المواطن، إذ أصبح المنتخبون غير قادرين على تقديم مقترحاتهم حول مشاريع التهيئة، دون أن يعبر السكان عن احتياجاتهم لها من خلال مشاركتهم، حيث كل مواطن يعبر عن مصالحه الذاتية تجاه موضوع أو نشاط أو مشروع ما، كما يساعد ذلك على الإنقاص من الانتقادات و من خلال النقاش الواسع يتم تجاوز المصالح الخاصة للوصول إلى حالة من الوعي الجماعي.

ويتجسد ذلك علميا بإعداد ما يسمى بالإجراءات التأطيرية (المواثيق والقوانين)، التي تعتبر بمثابة المرجع بالنسبة لكل الأطراف (المنتخبين، الموظفين، الجمعيات، السكان)، هذا الذي يرقى بالمواطن ويجعله طرفا متمدنا، أي مساعدته على تجاوز السلوكات العدوانية وغير الحضارية (المواطن العدواني، المواطن المزعج). (virginie, waechter, 2009, p7)

6- مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية: لقد منح القانون المتعلق بالبلدية المواطنين حيز هام في تسيير البلدية من خلال انتخابهم لأعضاء مجلس بلدي يسيرون باسمه كما جعل المواطن جوهر اهتمامه بان نص على استشارته حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية لبلديته، إلى جانب بروز مواطنين أكثر وعيا وأحسن اطلاعا إضافة إلى امتلاكهم لآراء واقتراحات متعلقة بتسيير البلدية تسمح لهم وتحفزهم في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم، وفيما يلي عرض لأنواع هذه المشاركة: (عبد الكريم ماروك: 2013، ص 33-34)

-المشاركة المباشرة: فالمواطن يشارك بطرق مباشرة في تسيير شؤون البلدية عن طريق اختيار أعضاء ينوبون عنه ويسيرون باسمه كما يستطيع المواطن المشاركة في تسيير البلدية بمشاركته الفعالة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروفهم المعيشية، وكذلك يمكن لأي مواطن أن يساهم في تسيير البلدية من خلال تقديم استشارة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاته أو طبيعة نشاطه.

-المشاركة الغير مباشرة: لقد أجاز القانون البلدي للمواطنين المشاركة في تسيير شؤون بلديتهم بطريقة غير مباشرة من خلال حقهم في إعلامهم بشؤونهم الأساسية، وذلك باتخاذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم، وكذا عرض المجلس الشعبي البلدي مختلف نشاطاته السنوية أمام المواطنين، كما أجاز أيضا القانون أنه لكل شخص حق الاطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي، و إذا كان ذي مصلحة له حق الحصول على نسخة منها سواء كاملة أو جزء منها شريطة أن تكون المصاريف على عاتقه و بعد أن تصبح قابلة للتنفيذ.

ومن بين المواد الواردة في قانون البلدية التي تنص على مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية مايلي: (قانون الجماعات الإقليمية: 2012، ص ص 6،17)

المادة 11: تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوارى.

يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدبير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.

ويمكن في هذا المجال استعمال على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة. كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين.

المادة 12: قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوّاري المذكور في المادة 11 أعلاه، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم.

يتم تنظيم هذا الإطار طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 13: يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي كلما اقتضت شؤون البلدية أن يستعين بصفة استشارية بكل شخصية محلية وكل خبير، أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونياً، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم أو طبيعة نشاطاتهم.

المادة 14: يمكن أي شخص الإطلاع على مستخرجات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية، ويمكن كل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته.

المادة 103: يشكل المجلس الشعبي البلدي إطاراً للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

7- أشكال مشاركة المواطنين على مستوى السلطات المحلية: هناك مجموعة من النصوص التأطيرية تجسد الضرورية المتمثلة في التشاور والاتفاق والتداول ومن بين أشكال هذه المشاركة ما يلي:

- المجالس: تعتبر من أشكال الديمقراطية المحلية المجسدة لمشاركة السكان في القضايا المحلية، ومن خلال هذا الشكل تنبثق عدة أشكال تحاول تحقيق مشاركة مجموع السكان أو فئة معينة منهم في مناقشة القضايا المحلية منها: لجان الأحياء، المجلس البلدي للطفولة أو الشباب، مجالس المقيمين الأجانب، مجالس الحكماء، اللجان الاستشارية للجمعيات،

اللجان ما فوق-البلدية كلجان ما بين البلديات بالجزائر، والمنتديات الإلكترونية بالإنترنت.

-الأطر المقننة للاستشارات المرتبطة بالمشاريع: وتتمثل في مشاريع التهيئة أو إنجاز بعض المنشآت خاصة منها ما يعتقد أنها تهدد المحيط، ويعتمد على عدة أشكال منها: التحقيق العام، النقاش العام وكل الأشكال التي فيها تجسيد لضرورة الإعلام والنقاش.

-أشكال التشاور المستلهمة من العلوم الاجتماعية: و تتمثل في لجان التحكيم المكونة من المواطنين، مؤتمرات الاجتماع، سير الآراء، وعلى الرغم من اختلاف هذه الأشكال والأطر إلا أن هدفها واحد وهو إشراك مجموعة من المواطنين أثناء المدة التي تدور فيها عملية استشارة عامة ما، ويتم اختيارهم إما بالقرعة أو تبعا لرغبتهم كمتطوعين، حيث يقومون بإعداد اختيار جماعي يتعلق بمشروع محدد ذو أهمية محلية أو وطنية أو مسألة مطروحة بشكل واسع على المستوى الوطني، ويجب على المواطنين أن يصلوا إلى حكم موضح ومبرر، ينتظر منه أن يثري وجهة نظر السلطة المخولة.

لقد استعملت هذه الأشكال في عدة دول، مثل: لجان التحكيم المكونة من المواطنين في ألمانيا، ومؤتمرات الإجماع في كل من الدانمارك وفرنسا. (Loic blondiaux, 2004, p p 3-4-5-6)

-المجموعات الدينامية: من الجهود المسجلة في هذا الإطار نجد في كندا ما يسمى بالمجموعات الدينامية le programme collectivites dynamique وهو "مشروع ذو نطاق واسع، يمتد جغرافيا على المستوى الوطني، و زمنيا على مدى أربع سنوات، يستهدف استكشاف الحلول التي تسمح بمحاربة الفقر و هو من أولى الاهتمامات على المستوى المحلي، و ليس بجديد أن يتم اللجوء إلى أنشطة الجماعات المحلية لمواجهة أصعب المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية، و لما لا يمتد ذلك إلى المشكلات المرتبطة بالعلاقات بين المجموعة المحلية و أعضاءها من المواطنين و بالتحديد العلاقة بين الإدارة و المواطن و

صعوبات الاتصال بينها، و تسمى هذه المساهمات للمجموعة المحلية في حل المشكلات بـ: المبادرات المدججة للمجموعة المحلية" (7 p, 2003, tirjman: sherri)

و قد كانت مجمل الدراسات والجهود المسجلة في إطار برنامج المجموعات الدينامية بكندا جمعت و نشرت في مؤلف يحمل الدور الاجتماعي للإدارة المحلية، اشتمل عدة نقاط تمحورت بصفة خاصة حول أدوار الإدارات المحلية و كيفية التكفل بالحاجات الأساسية (السكن، التغذية و الممتلكات الأساسية) و دعم التنمية الاقتصادية (تنمية الكفاءات، خلق مجالات الشغل و دعمها) و الاستثمار في الخدمات الموجهة للطفولة و ترقية الشمولية و الاندماجية، و التي تعتبر واسعة الأهداف و تتطلب من الإدارات المحلية أن تتوفر على نشاطات متنوعة، و إن أول خطوة في بناء مجموعة محلية مندججة ذات حفاوة، أي ذات علاقة جيدة و تعامل فعال مع مستعمليها تركز على التمكن من جعل كل أعضاءها قادرين على التنقل بجرية و المشاركة بفعالية في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية للمجموعة المحلية، و لتحقيق الشمولية و الاندماجية، لا بد من التهيئة التي تسمح بالوصول إلى الإدارة بسهولة و لا بد أن يكون هذا الأمر من الأولويات" (sherri, 8 p, 2003, tirjman)

ولا تتوقف التهيئة فقط على تهيئة مقر الإدارة بل محيطها أيضا، لضمان حرية التنقل ثم حرية الاتصال والمشاركة أو الاستفادة من خدمات الإدارة المحلية والمرافق العامة. كما نجد أن في معنى الشمولية والاندماجية، ما يدل على مشاركة المواطنين في السيرورة السياسية وتحديد الأولويات للوسط الذي يوجدون فيه.

إن تمكن الإدارة المحلية من ضمان المشاركة يؤدي إلى تحقيق الشمولية و الاندماجية في الوسط المحلي، إنما يجعلها تحقق أحد الأدوار الأساسية للدولة من وجهة ميشال كروزية، فإنه من الصعب إيجاد سياسة فعالة و واقعية في عالمنا المعقد من دون التعاون الفعلي و

الملموس للمواطنين الذين يتحملون الجزء الأكبر من الجهد الجماعي و تستطيع الدولة اعتبار نفسها فعالة عندما تكون قادرة على الاستماع فعليا للمجتمع و فهم المواطنين و بالتالي خدمتهم، و ذلك بمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بأنفسهم (Michel, crozier,1997,p 11) و بالتالي فالدور الحقيقي للدولة ليس تقديم الخدمات و إن كان لا بد من ذلك من خلال المؤسسات العامة بقدر ما هو تقديم كل ما من شأنه تفعيل و تحقيق المشاركة و توفير الوسائل و القنوات و المؤسسات و الإمكانيات التي تمكن المواطنين و المجموعة المحلية من أن تنشط كتنظيم ليحقق المواطنون أهدافهم بأنفسهم من خلال ممثليهم الذين يتم اختيارهم بدقة، و يكونون في اتصال دائم معهم، حيث يعمل المنتخبون على تمثيل مواطنيهم أكثر من ممارسة الوصاية أو الأبوة عندما يتخذون القرارات بدلا عنهم، أكثر ما تكون نيابة عنهم و تمثيلا لهم، فالمجموعة المحلية هي جميع مواطني الإقليم و ليست فقط ممثليهم المتواجدين في الإدارة المحلية، و التمثيل الذي يفتقر إلى الاتصال المستمر بين الطرفين يتحول إلى وصاية تعتبر المواطن فاقدا للأهلية.

والمنتخب يجب أن يلعب دور الوسيط الدائم بين الإدارة المحلية والمواطن، ليس فقط بنقل الانشغالات والتعبير عنها في الاجتماعات الرسمية انطلاقا من تقييم يكاد يكون شخيصيا بل بالعمل على توفير وسائل وآليات الاتصال بين المواطن والإدارة، والسهر على تسهيل وتفعيل مشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمجموعة المحلية وتسيير شؤونها العامة.

"فيجب على الإدارة المحلية أن تبحث عن وسائل جديدة لمساعدة المواطنين على المشاركة في النقاشات حول الرهانات الاجتماعية و تحسيس السكان الذين لا يشاركون وتوعيتهم. وفي هذا الإطار نجد مثلا أن مدينة كالغاري قد صممت دليلا يساعد المواطنين على تحديد الحاجات ذات الأولوية في أحياءهم وتحديد التدخلات ذات الأسبقية، كما يمكن جعل أيام الاستشارات أو المنتديات العامة أياما للتوقف عن العمل (sherri, tirjman)

9) (p, 2003)، تشجيعاً للمشاركة وهذا في إطار نزع الحواجز والعوائق واستبعاد كل ما من شأنه منع أو تعطيل مساهمة المواطنين.

وإن الشكل الجاري العمل به في الجزائر، يتمثل خاصة فيما يسمى بـ"هيئات المداولة على مستوى

البلدية والولاية) المجلس الشعبي البلدي، المجلس الشعبي الولايتي)

وتقوم الإدارة المحلية في الجزائر على وحدتين هما: البلدية والولاية، و" يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية" (مولود ديدان: 2008،

ص 10)

8- الحالة الدينامية للاتصال بين المواطن والإدارة المحلية

في هذا الصدد سنحاول تصور الاتصال في الحالة الدينامية، والكشف على العناصر والخصائص التي تظهر في وعلى الاتصال في حالة الحركة أو التفاعل، أي عندما يتناوب الأطراف على دوري المرسل والمستقبل.

-إرادة الاتصال (المنبه و الحافز لدى المرسل و المستقبل): إن النموذج الدينامي يركز

على رغبة كل من المرسل و المستقبل في القيام بعملية الاتصال، و يعتبرها أساسية لتحريك عملية الاتصال، فالمرسل قد يكون فردا أو جماعة (حزب سياسي، مواطنون، جمعية، شركة، جهاز إعلام آلي، المجيب الأوتوماتيكي في الهاتف)، وكذلك المستقبل قد يكون واحدا من هؤلاء، و حتى تتحرك عناصر العملية و يحدث فعل الاتصال لا بد من منبه و حافز لكل من الطرفين، بالنسبة للمرسل فالمنبه و الحافز لديه يعتبران داخلين لدى الفرد و هما مسبوقان عادة بتفكير أولي حول إمكانية القيام بالاتصال من عدمها.

"فيجب أن يكون التنبيه والتحفيز لدى الطرفين، بما يكفي للدخول في سيرورة الاتصال، ثم لمواصلتها، ويمكن لأحدهما قطع الاتصال التفاعلي المشترك في أي وقت، إما بالمغادرة جسدياً، أو التقليل في محتوى رسائله الموجهة للآخر أو بالاختتام المستبق للتبادل عن طريق رسالة لا تنتظر أي رد، وغيرها " من طرق و وسائل قطع الاتصال أو بالأحرى ، قطع التبادل الاتصالي ، لأن الاتصال لا يتوقف أبدا. (Francois Eldin: 1998,p 15-16)

-القناة: يرتكز النموذج الدينامي للاتصال على إظهار عملية اختيار القناة المستعملة في الاتصال، حيث يمكن اختيارها باتفاق الطرفين، تبعاً لمكان تواجدهما والتسهيلات المتاحة لهما، كما يمكن أن يفرضهما أحدهما على الآخر، وتظهر أهمية اختيار القناة في ارتباطها بمدى ارتياح أحد الطرفين أثناء الاتصال، كما أن بعض القنوات تكون مولدة للضجيج في بعض الوضعيات الاتصالية. (Francois Eldin: 1998,p 64)

-اللغة والمرجع: بالنسبة للغة، يظهر النموذج الدينامي للاتصال، أهمية اختيار اللغة المستعملة وإمكانية تنوع اللغات (لفظية، غير لفظية...) مع التركيز على ضرورة الانتباه إلى إمكانية اختلاف الدلالات من ثقافة إلى أخرى خاصة بالنسبة للغة غير اللفظية (الحركات، الإيماءات، إلخ) إضافة إلى إمكانية وجود سيرورة أخرى تحدث بالموازاة مع الاتصال وبفضله وهي سيرورة تعلم دلالات الآخر. " فالمتصل يعبر عن رسائله في إطار اللغة التي يراها الأنسب... ويكون الاتصال أكثر فعالية عندما تكون معرفة كل طرف للغة الآخر جيدة... ويمكن أن ترافق سيرورة الاتصال التفاعلي سيرورة أخرى، فبفضل التبادل، يمكن لكلا الطرفين تعلم دلالات الرموز التي لا يعرفها من قبل وبالتالي توسيع المرجع المشترك بينهما" (Francois Eldin: 1998,p p 65-66)

-**الإنصات:** " بالإضافة إلى اللغة والمرجع، نجد أن الرسائل المتبادلة... ترتبط ببعض خصائص النظام النفسيولوجي للأفراد المنهمكين في الاتصال التفاعلي، فبطريقة ما يحدث تطور في شخصياتهم أثناء وبفعل سيرورة الاتصال، يأخذها كل منهم بعين الاعتبار في تسييره لرسائله، وهو يشعر بها ويدركها محاولا التكيف معها، عن طريق الإنصات للآخر". حين يقول الأستاذ للطالب، مثلا: نعم، بالضبط، هذا ما أقصده ناظرا إليه نظرة رضا، يتلقى الطالب الرسالة- إن كان منصتا -ويدرك أنه قد فهم فكرة الأستاذ واستوعبها، فيعدل رسائله، حين يتوقف عن طرح الأسئلة والنقاش، أو يلغي باقي الأسئلة المتعلقة بنفس النقطة لينتقل إلى أخرى. (Francois Eldin: 1998,p 67-66)

-**رجع الصدى، القبول و تقمص الدور الآخر:** في الأخير، وعلى امتداد السيرورة، يبقى كل من الطرفين بحاجة إلى التأكد من مدى فهم الآخر لرسائله، ويلجأ في ذلك إلى تقنيات رجع الصدى التي يراها الأنسب، وعليهما أيضا توسيع وإثراء رسائلهما، عن طريق تقنيات تقمص دور الآخر... والغوص في مرجعياته... لمعرفة نوعية الرسائل التي يمكن أن تجعل محتوى الاتصال مقبولا لدى الآخر" (Francois Eldin: 1998,p 67) فمن خلال هذه العناصر نستنتج أن هذه الأخيرة تظهر في الحالة الدينامية عندما يندمج الأطراف في فعل الاتصال وتنطلق سيورته حيث نجد:

- المنبه والحافز يرتبطان بإرادة الاتصال لدى كل من المرسل والمستقبل.
- عملية اتخاذ قرار اختيار القناة المستعملة بالنسبة للقناة.
- أما بالنسبة للرسالة (بناؤها ، إرسالها و تلقيها) فنجد عمليات:
- اختيار اللغة أو اللغات المستعملة.
- إثراء اللغة وتوسيع المرجع المشترك.

- الإنصات كخاصية فردية تساعد في تسيير الرسائل وتعديل المحتوى.
- استعمال تقنيات رجع الصدى وتقمص دور الآخر من أجل الفهم المتبادل.
وإلى جانب هذه المعطيات المرتبطة بعناصر العملية الاتصالية نجد معطيات أخرى ترتبط بالوضعية الاتصالية عموماً ولها تأثير على سيرورتها مثل : المهارات الفردية للمتصل حيث يتطلب نجاح سيرورة الاتصال التفاعلي، مهارات لدى الفاعلين ويعتقد البعض أنها مواهب لكنها عادة تكتسب بالممارسة وحتى التكوين المتخصص، ومن أهمها : إجادة الإنصات، الاهتمام بالآخرين وملاحظتهم، الاستفادة من تجارب الآخرين، إجادة تسيير المعلومات التي لدينا، إجادة جذب اهتمام الآخرين، إجادة وضع أنفسنا مكان الآخرين، إجادة تقييم الآخرين، إجادة التعبير والصياغة بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بالعملية الاتصالية.

9- دور وأهميته الاتصال على مستوى الإدارة المحلية: يعتبر الاتصال أحد مقومات الإدارة، حيث نجد أن بعض الدراسات والأبحاث توصلت إلى أن الإداري يقضي حوالي 90 % من وقته في الاتصال، عل عكس الإنسان العادي الذي يقضي أكثر من 60 % من وقته في اتصالات متعددة (مجدي أحمد محمد عبد الله: 2014، ص 31)

وحول أهمية الاتصال في الإدارة يقول الفاعوري : "تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية و غير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة أو الإدارة" ، وقد أشارت الأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من 75٪ من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، و بدونها تموت أو تضمحل الحركة داخلهم (ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي : 2005، ص 37)، وهناك من شبه نظام الاتصالات في الإدارة بالجهاز العصبي للكائن الحي الذي يحفظ وحدته و ينسق عمل أعضائه، حيث يقول مصطفى حجازي في هذا الصدد: "نظام الاتصالات يشكّل الجهاز العصبي للإدارة بمعنى الكلمة" (1990، ص117)، فمن خلال الاتصال تصل كل المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري إلى الإدارة مركز صناعة

القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات و التوجيهات إلى مركز التنفيذ، و بالتالي فعلى سلامة الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة، و يقول شاستر برنارد في هذا السياق: "أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظم الاتصال"، و يذهب سيد الهواري في نفس السياق بقوله: "أنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال" (مصطفى حجازي: 1990، ص 117) ويعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية، التي بدونها لا يتم انجاز العمل، فأى قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسات (محمد قاسم القريوتي: 2004، ص 310). فعملية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية، داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم، وتوجيههم الوجهة المطلوبة (محمد قاسم القريوتي: 2003، ص 200). وهناك من يعتبر أن الاتصال خطة من خلاله يتحدد لنا ما يلي: (: Laila Boudalia 2007, p 32

- تحديد الاحتياجات المختلفة.
- تسليم الرسائل.
- تحديد الأساليب والموارد المتاحة.
- دعم الاتصالات الفردية.

خاتمة

كما سبق يتضح أن طبيعة العلاقة الاتصالية بين المواطن والإدارة المحلية تتحكم فيها العديد من الأسباب والفاعلات والمحددات، وحتى نستطيع تحديد هذا الواقع فالإدارة المحلية كعامل أساسي فعالقتها مع الموظف تؤثر في العملية الاتصالية داخل الإدارة في حد ذاتها ويمتد هذا التأثير إلى خارج الإدارة المحلية ليمتد إلى المواطن، فالاتصال هو الذي يحكم ويحدد هذه العلاقة، فكلما كانت الإدارة المحلية أكثر استيعاباً للمواطن وانشغالاته وكانت تعمل على إدماجه وإشراكه في البرامج والمشاريع المختلفة لبيئته المحلية كلما كانت العلاقة الاتصالية أكثر فاعلية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

المؤلفات

- 1- جمال الدين لعويصات: (2003) السلوك التنظيمي والتطوير، الجزائر، دار هومه.
- 2- ختام العناني، على العباصرة: (2007) الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط 1، عمان، دار الحامد.
- 3- رجي مصطفى عليان، عدنان مُجد الطوباسي: (2005) الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، عمان دار صفاء.
- 4- صالح خليل أبو أصبع: (1998) العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط 1، الأردن، دار الشروق.
- 5- عبد الكريم ماروك: (2013) الميسر في شرح قانون البلدية الجزائري، ط 1، الجزائر، الوسام العربي.
- 6- مجدي مُجد عبد الله: (2008) مقدمة في سيكولوجية الاتصال والإعلام، ط 1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 7- مُجد جمال الفار: (2010) المعجم الإعلامي، عمان، دار أسامة، دار المشرق الثقافي.
- 8- مُجد سيد فهمي: (2008) فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء.
- 9- مُجد قاسم القريوتي: (2003) مبادئ علم الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل.
- 10- مصطفى حجازي: (د س) الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، (د ب) المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 11- منير حجاب مُجد: (2003) الموسوعة الإعلامية، مجلد 1، دار الفجر.
- 12- منير حجاب مُجد: (2007) الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط 1، القاهرة، دار الفجر.
- 13- المصري أحمد مُجد: (د س) الإدارة المحلية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 14- ثروت مكي: (2005) الإعلام والسياسة (وسائل الاتصال والمشاركة السياسية)، ط 1، القاهرة دار عالم الكتب.
- 15- دادي عدون ناصر: (2004) الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر.

الأطروحات

- 16- أمير علي فاطمة الزهراء: (2011) الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر.
- 17- مُجد بن علي المانع: (2006) تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

18- مصعب اسماعيل طبش: (2008) دور نظام وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

المقالات

19- عمران نزيهة: (د س) الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة الفكر، 12، جامعة محمد خيضر بسكرة.

القوانين والمواثيق

20- قانون الجماعات الإقليمية: (2012)..

21- مولود ديدان: (2008) نصوص القانون الدستوري، الجزائر، دار بلقيس.

المراجع باللغة الأجنبية .

- 22- Crozier Michel, (1997), Etat modeste, Etat moderne : Strategies pour changement, France, Edition Fayard.
- 23- Eldin François, (1998) Le management de la communication, Paris, Editions l'Harmattan.
- 24- 24-Boudalia Laila (Octobre 2007) ,Management de projets et développement des compétences ,La revue Ressources Humaines/synergies 12,Hydra,Alger.
- 25- 25-LOIC Blondiaux, (Novembre 2004) ,L'idée de démocratie participative : enjeux impenses et questions récurrentes, , [www.chaire-mcd.ca/], (26/03/2017).
- 26- 26-sherri, tirjman, (mars 2003,)et eric levttten-reid le rol de l'administration local.
- 27- -virginie, waechter,(2009) quel modèle de relation entre l'organisation municipal et l'usager-citoyen de puis la décentralisation revue flux.