مركز نماء للبحوث والدراسات
Namaa Center for Research and Studies

أوراق نماء (١٠٨)

أزمة الثقة بين الحاكم والمحكوم

دراسة في المتغيرات والمفاهيم

غنو أمال

أستاذة بقسم العلوم السياسية جامعة تلمسان

www.nama-center.com

الآراء الواردة في الورقة لا تعبر بالضرورة عن رأي المركز

ملخص:

تعد أزمة الثقة من المفاهيم التي لا نجد لها تعريفًا موحدًا، بالرغم من أنَّه نتاج صيرورة تاريخية؛ وعليه كان على الباحثة تفسير هذا الغموض الذي يدور ويحوم بالمفهوم، انطلاقًا من هذا الطرح يحاول المقال توضيح المصطلحات الرئيسة التي تتشابك مع المفهوم انطلاقًا من تعريف الثقة ثم تعريف عدم الثقة، ثم تعريف الأزمة بالإضافة إلى المفاهيم المتشابكة معها، كما ويسعى هذا المدخل المفاهيمي إلى البحث عن أهم المداخل النظرية المفسرة لطبيعة العلاقة التي تضبط الحاكم بالمحكوم.

Abstract

The confidence crisis of the concepts that we do not find a common definition, although it is the product of a historical process, and it was on the researcher to explain this mystery that revolves hovering sense, on the basis of this proposal, the article tries to clarify key terms that are intertwined with the concept from the definition of confidence and then definition lack of confidence, then the definition of the crisis in addition to the interlocking concepts with them, also seeks entrance to the conceptual research on find the most important entrances explanatory theory of the nature of the relationship governing the sentenced ruling.

مقدمة:

تعددت القراءات لأسباب أزمة الثقة بين الحاكم والمحكوم، ويجمع الكثيرون على أنها أمُّ الأزمات، وأنها تمثل مفصلًا رئيسًا في الإشكالية التي تلحق بالمؤسسات السياسية، وبشاغلي الأدوار في هذه المؤسسات وبالسياسات التي يضعونها، غير أنها تبلغ ذروتها عندما يرفض الشعب باعتباره مصدرًا لكل السلطات تقبُّل المؤسسات الرسمية، الأمر الذي يؤدي إلى أن تبلغ التناقضات مستوى يفوق قدرة مؤسسات النظام القائم على ضبطها ومعالجتها.

لهذا تقتضي دراسة أزمة الثقة بين الحاكم والمحكوم التطرق لمجموعة من المفاهيم والمداخل النظرية المفسرة لها؛ كونها عملية سياسية مركبة، تختلف فيها الأطراف المشاركة في حدوثها، وهو ما يتطلب فهم طبيعة العلاقة التي تربط بين الحاكم باعتباره رأس السلطة والمحكوم باعتباره التابع له.

المحور الأول: مفهوم أزمة الثقة وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى:

لا بدَّ في البداية من التعرف إلى مفهومي الثقة والأزمة اللذين يختلفان حسب اختلاف المدارس وتوجهات المفكرين والعلماء، فمنهم ما هو سياسي وآخر اجتماعي ومنهم ما هو اقتصادي، بالإضافة إلى التطرق لمجموعة من المفاهيم المتشابكة مع متغير الأزمة.

أولًا: مفهوم الثقة:

- تعريف الثقة:

الثقة هي الشيء الوحيد الذي لا يمكن بناؤه دفعة واحدة؛ حيث تبنى الثقة عبر مدى طويل، ولا يوجد تعريف واحد شامل للثقة لكن من معانيها الأمانة وقول الحقيقة. ومستوى الثقة في المنظمة يؤثر في مستويات استخدام الخدمات والمشاركة فيها. وهناك عوامل كثيرة تؤثر في مستويات الثقة.

والثقة تستند إلى العقد أو الاتفاق، فهي تتعلق بمواجهة النتائج المتنبأ بها والتوقعات العقلانية، وللثقة ارتباط بالعقود والصفقات التجارية، خصوصًا ثقة المستثمرين الذين يراهنون على أداء وربحية المؤسسة

المستقبلي، والثقة تستند إلى القيم والأخلاقيات المشتركة والنشاطات الأساسية في القطاع العام لكل من المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.

ومن نتائج عدم الثقة بين القائد والأفراد بروز ظاهرة جديرة بالاهتمام وهي الخوف الوظيفي. فالثقة في الإدارة تقود إلى تقبل التغيير المؤسسي من قبل العاملين. فمن شروط الثقة توفر عاملين رئيسين هما: التراهة، وحسن الأداء من قبل الإدارة[١].

أما الثقة بالفرد فيقولون إنَّ مصدرها الحضارة اليونانية اللاتينية بما انطوت عليه من أفكار أخلاقية واجتماعية وسياسية، والنصرانية التي أعطت فكرة الإنسان الحر مزيدًا من القيمة، والإقطاع بتقوية النزعة الفردية والأرستقراطية، ومن مظاهر هذه الثقة أيضًا عمومية الاقتراع دون اشتراط انتماء طبقي أو مستوى علمي أو نصاب مالي في الناخب[٢].

والثقة هي نهج يتيح، في نظام ديمقراطي يستلزم مسؤولية السلطة التنفيذية أمام البرلمان، لرئيس الحكومة أن يتخذ مبادرة التحقق من أنَّه يحصل على أكثرية تدعم عمله. ويمكنه أن يقوم بذلك إما من خلال الإعلان عن السياسة العامة، أو بمناسبة نص يعتبره على أهمية خاصة. ومسألة الثقة هي سلاح في يديه شرط أن يكون التهديد بالاستقالة الذي يدخل ضمنها معززًا بمنظور حل للجمعية الوطنية يؤدي إلى سقوطها[٣].

ثانيًا: مفهوم بناء الثقة وأنماطها:

أجمع علماء السياسة في الكثير من الأدبيات على أهمية بناء الثقة السياسية. وفي هذا الإطار أشارت الأمم المتحدة في مؤتمرها حول **بناء الثقة في الحكومة** في **فيينا** عام ٢٠٠٦ إلى أنَّ الثقة السياسية تشير إلى

---

[١] أحمد فتحي أبو كريم، **الشفافية والقيادة في الإدارة**، عمان: دار الحامد، ط١، ٢٠٠٩، ص٨٩-٩١.

[٢] ماجد راغب الحلو، **النظم السياسية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧، ص١٤-١٥.

[٣] **معجم علم السياسة والمؤسسات السياسية**، ترجمة: هيثم اللمع، ط١، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص١٧٠.

وجود توافق في الآراء فيما بين أفراد المجتمع حول القيم، والأولويات، والاختلافات المشتركة. كما تشير العديد من الأدبيات إلى أنها أحد أهم مكونات رأس المال الاجتماعي[٤] ويعتمد استقرار أي نظام ديمقراطي – بدرجة كبيرة – على مدى القبول الشعبي لشرعية المسؤولين الحكوميين، وكذلك القواعد التي تنظم النظام السياسي نفسه. كما أنَّ الحكومة الديمقراطية تحتاج إلى حد أدنى من الثقة الشعبية للقيام بأداء مهامها، حيث إنَّ القادة السياسيين يمكن أن يعملوا بصورة أفضل إذا كانت هناك قناعة شعبية بأنهم يعملون من أجل خدمة المصلحة العامة، وليس لخدمة فئة معينة من المجتمع. ومن ثمَّ فالثقة ترتبط بدرجة كبيرة بشرعية النظام السياسي وبتأييده من قبل المواطنين، فكلما كانت هناك ثقة من جانب المواطنين كلما كان أكثر تمتعًا بالشرعية من جانبهم، كما أنَّ انخفاض الثقة السياسية يرتبط بدرجة كبيرة بانخفاض الثقة الاجتماعية أي ثقة الأفراد ببعضهم البعض في الإطار الاجتماعي الذي يحيون فيه، فضلًا عن أنَّ انخفاض الثقة قد يؤدي بدوره إلى اغتراب وعزوف المواطنين عن المشاركة في الحياة العامة، ويخلف دولة هشة غير قادرة على تعبئة الموارد القومية أو وضع خطة شاملة للتنمية الوطنية[٥].

كذلك تزيد الثقة من المشاركة السياسية للمواطنين؛ نظرًا لأنها تقوي من إيمانهم بأنَّ الحكومة تستجيب لمطالبهم، وتشجع المواطنين على التعبير عن هذه المطالب من خلال المشاركة في كافة الأنشطة، فضلًا عن أنَّ استجابة الحكومة لهذه المطالب تؤدي إلى تقوية الثقة فيها. وذلك ليس دعوة إلى الثقة العمياء في الحكومة كما يرى الفيلسوف **سيدني هوك** (**Sidney Hook**)، ولكن هناك ضرورة لوجود قدر من الشك المسؤول وعدم ثقة ذكية الذي سيكون أساسًا جيدًا لحكم رشيد وفعال، كما يؤدي إلى قيام مؤسسات المجتمع المدني والمواطنين بالرقابة على ما تقوم به الحكومة من أفعال؛ لمنع حدوث أي استغلال للسلطة، وكذلك يمكن تحقيقه من خلال تفعيل آليات المساءلة. وبعبارة أخرى

---

[٤] وفاء داود، "حول معنى ومؤشرات الثقة السياسية"، انظر الرابط:

http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=749756&eid=5608

تاريخ الدخول: ٢٥ جانفي ٢٠١٤. على الساعة ١٠:٠٠.

[٥] محمد أمين بن جيلالي، مشكلة بناء الدولة دراسة إيستمولوجية وفق أدبيات السياسة المقارنة، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٣، ص٦٨.

يمكن القول إنَّ الثقة تسهل من قبول المواطنين للقيم والمبادئ الديمقراطية، وتجعلهم أكثر رفضًا للمبادئ غير الديمقراطية للحكم.

وعلى هذا الأساس عرَّف **جاك سيتري** انعدام الثقة على أنها حالة من العداء تجاه القادة السياسيين والاجتماعيين ومؤسسات الحكم والنظام بسبب فشل الحكومة في تلبية احتياجات أو توقعات المواطنين الأمر الذي يؤدي إلي تآكل الشرعية السياسية،كما أوضحت بعض الأدبيات أنَّ غياب الثقة السياسية مؤشر على تشبع النخبة الحاكمة بثقافة الاصطفاء السياسي، ونفي الآخر واستبعاده.

إلا أنَّ هناك فرقًا بين الثقة السياسية (Political Trust) في الحكومة والأحزاب السياسية والثقة المؤسسية (Institutional Trust)[٦] في القضاء والشرطة والجهاز الإداري للدولة.

وعليه؛ فالثقة السياسية هي الدرجة التي يتوقع من خلالها المواطنون أن تتفق مخرجات الحكومة

(من قرارات وسياسات) مع رغباتهم، أي إنَّ المواطنين يرغبون في قيام الحكومة بتوفير الأمن والرفاهية لهم على أن يتم ذلك في ظل الالتزام بالأخلاقيات والمبادئ العامة؛ ولذلك فإنَّ الثقة السياسية تنعكس بدرجة كبيرة في تغير الحكومات أو استمرارها واستقرارها في الحكم.

ويشير بعض الباحثين إلى بعض العوامل المقوضة للثقة السياسية، فانخفاض معدلات الثقة: يمكن أن نحصر أسبابه في النقاط التالية:

١- أنَّ الأوضاع الاقتصادية تحدد مستوى الثقة بدرجة كبيرة، فتدهور الأداء الاقتصادي يؤدي إلى انخفاض الثقة السياسية، والعكس صحيح.

---

[٦] الثقة المؤسسية تتجسد من خلال الثقة في السلطة التشريعية فتلتزم أن تقوم هذه السلطة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليها، بحيث لا تكتفي بالمهام التشريعية، من سن التشريعات، والمصادقة على مسودات القوانين بل ينبغي أن يتعدى دوريًا ليشمل الرقابة الفعالة على الحكومة. انظر:

– صدفة محمد محمود، "العلاقة بين الدولة والمجتمع في إطار الحكم الرشيد والمواطنة والثقة المتبادلة"، **موجز سياسات**، العدد الثالث، مركز العقد الاجتماعي، 2009 ، ص٤.

٢- تصرفات القادة السياسيين، وتوقعات أداء الحكومة وتقييم أداء مؤسساتها، من العوامل المحددة لمدى الثقة فيها.

٣- انتشار الفقر وتزايد معدلات التفاوت في توزيع الدخول بين المواطنين، يزيد من أزمة الثقة بين الدولة والمواطن.

٤- انتشار الفضائح السياسية وتفشي الفساد في المجتمع.

٥- وجود فجوة بين توقعات المواطنين لأداء الحكومة وبين الأداء الفعلي لها يفضي إلى انخفاض الثقة فيها[٧].

ومن بين أسباب انعدام الثقة بين الحاكم والمحكوم نجد أيضًا:

- غياب روح الديمقراطية خاصة في دول العالم الثالث.

- عدم احترام السلطة الحاكمة لوعودها في ما يخص أمور ومشاكل المواطنين[٨]، فإذا لاحظ الشعب أنَّ المؤسسات السياسية لا تخدم اهتماماته ومشاكله ولا تعبر عن طموحاته؛ فقد يعزف عن المشاركة بسبب شكه في العمل السياسي، في النظام السياسي وحتى في الأحزاب السياسية[٩].

- انعدام الثقة يكون حتى في العملية الانتخابية التي انتهت نتائجها في معظم الحالات في البلدان العربية إلى عدم تمثيل إرادة الناخبين والى حصر تمثيل المعارضة في مستويات متدنية، فالانتخابات لم تقم بأداء دورها الحقيقي باعتباره أداة للانتقال السلمي للسلطة، وبصفة عامة فإنَّ الانتخابات قد أعادت إنتاج الطبقة الحاكمة نفسها[١٠]، كما أنَّ نتائج الاستفتاءات الشعبية تأتي في الكثير من بلدان العالم وخاصة

---

[٧] وفاء داود، "حول معنى ومؤشرات الثقة السياسية"، **مرجع سبق ذكره.**

[٨] فتحي بكار، الاغتراب السياسي وأثره على المشاركة السياسية (دراسة حالة الجزائر ١٩٨٩-٢٠١٢)، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، ٢٠١٣، ص١٦١.

[٩] حسين مرزود، **مشاركة الأحزاب في المؤسسات السياسية في الجزائر ١٩٨٩-١٩٩٩**، ط١، د.ب.ن، منشورات دار ابن طفيل، ٢٠١٠، ص١٣٩.

[١٠] العربي صديقي، **إعادة التفكير في الدمقرطة العربية انتخابات بدون ديمقراطية**، ط١، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠١٠، ص١١٥.

في الوطن العربي دائمًا مؤيدة للقرار المطروح على الاستفتاء مما يكافئ عند الكثيرين أنَّ كل الاستفتاءات مزورة، مما أدى إلى رسوخ الفكرة بأنَّ الأمر كله إجراء شكلي وأنَّ موقفه لن يغير القرارات الصادرة[١١].

بالإضافة إلى هذه العوامل فقد حدد **"تيموثي كوك"** عوامل أخرى لتآكل الثقة السياسية تتمثل في استمرار انعدام المساءلة داخل الحكومة، وضعف قدرتها على مواجهة الكوارث، وبطء استجابتها وكفاءتها.

وأكد على أنَّ الثقة السياسية وسيلة حاسمة لتقدير المواطنين لحكومتهم، وأوضح ارتباط الثقة بمجموعة متنوعة من السلوكيات السياسية مثل الامتثال للقانون، وتقديم الدعم للسياسة الداخلية، وتقدير المواطنين للإصلاحات الحكومية، وأداء المؤسسات الرئيسة، وأضاف أنَّ الثقة في الحكومة تؤثر في مشاركة المجتمع المدني، وأنَّ انخفاض الثقة مؤشر على انخفاض مستويات الشرعية في المؤسسات السياسية[١٢].

كما ويساعد الوعي السياسي في القضاء على الاستبداد السياسي الذي يعد من أهم المشاكل وأخطر الأزمات؛ إذ يعد الاستبداد السبب الرئيس وراء التخلف في المجالات الأخرى: الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية. وإنَّ أفضل طريقة للتخلص من الاستبداد والقمع هي عن طريق معرفة الشعب لما له وما عليه، أي لحقوقه وواجباته وليس معرفة ما عليه فقط دون التفكير فيما له، وأنّ الشعوب المتقدمة قد تغيرت وتطورت نتيجة لنمو الوعي السياسي لديهم إذ تحولت الدول الأكثر عداوة في الشرق إلى حلفاء في مسائل الحرية والديمقراطية وغيرها من المسائل المتعلقة بحريات الأفراد والجماعات[١٣].

---

[١١] عبد القادر رزيق المخادمي، **الإصلاح الديمقراطي في الوطن العربي بين القرار الوطني والفوضى البناءة**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ٧٠-٧٢.

[١٢] **المرجع نفسه**، ص٧٢.

[١٣] عبد الكريم بكار، **تجديد الوعي**، ط١، دمشق: دار القلم، ٢٠٠٠، ص٢١.

ثالثًا: مفهوم الأزمة:

١- تعريف الأزمة:

- لغة:

تعرف الأزمة حسب **لسان العرب** بأنها: شدة العض بالفم كله، وقيل الأنياب، والأنياب: هي الأوازم، وقيل: هو أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله، وقيل هو أن يقبض عليه بفمه، أزمة، وأزم عليه، أزمًا وأزومًا، فهو أزم وأزوم، وأزم يد الرجل أزمها أزمًا، وهي أشد العض. قال الأصمعي: قال عيس بن عمر: كان لنا بطة تأزم: أي تعض، ومنه قيل للسنة أزمة وأزوم وأزام، بكسر الميم، وأزم الفرس على فآس اللجام : قبض، ومنه حديث الصديق: نظر يوم أحد إلى حلقة درع قد نشب في جبين رسول الله، فانكببت لأنزعها، فأقسم علي أبو عبيدة فأزم بها بثنيتيه. ومنه حديث الكتر والشجاع الأقرع: فإذا أخذه أزم في يده أي عضها.

والأزم: القطع بالناب والسكين وغيرهما، والأوازم والأزم: الأنياب، فواحدة الأوازم أزمة، وواحدة الأزم أزوم، وواحدة الأزم أزوم، والأزم: الجدب والمحل[١٤].

وفي **المعجم الوسيط** نجدها تعرف على أنها: "أزم على الشيء أزمًا: عض بالفم كله عضًا شديدًا، يقال أزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا لزمه وواظب عليه، وأزمت السنة: اشتد قحطها، وأزم الحبل: أحكم فتله، وأزم الباب: أغلقه، تأزم أصابته أزمة، الأزمة: الشدة والقحط، جمع أوازم.

(الأزمة الأزمة) الضيق والشدة، يقال أزمة مالية سياسية مرضية"[١٥].

بالرجوع إلى المعنى اللغوي للأزمة فإنها تعني الشدة والضيق، والأزمة هي الضيق وتطلق الأزمة في اللغة على الطريق الذي يقع بين جبلين "مأزق"[١٦].

ومصطلح الأزمة (crises) مشتق أصلًا من الكلمة اليونانية (kipvew) أي بمعنى (to décide)[١٧].

---

[١٤] ابن منظور، **لسان العرب**.

[١٥] إبراهيم مصطفى وأحمد حسن الزيات، **المعجم الوسيط**، القاهرة: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الأول، ١٩٦٠، ص١٦.

[١٦] محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، **مختار الصحاح**، بيروت: دار الكتاب العربي،١٩٦٧، ص١٥.

[١٧] فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢، ص١٧.

وعن نشأة الأزمة فهي مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي – نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض – وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان؛ ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، ومع اقتباسه في القرن السابع عشر استخدم للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

- وفي العام ١٩٣٧ عرفت **دائرة معارف العلوم الاجتماعية** الأزمة بأنها: "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال".
- ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ مثل الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها[١٨].
- **اصطلاحًا:**

الأزمة هي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر في مختلف الكيانات ذات العلاقة"[١٩].

كما يعرفها **نورمان فاليه**: بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركًا سريعًا واهتمامًا فوريًا، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنَّه أزمة اعتمادًا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة"[٢٠].

---

[١٨] محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، عمان: دار أسامة، ٢٠١٠، ص٠٨ .

[١٩] **المرجع** نفسه، ص٠٦.

[20] Norman Phelps, « Setting Up A Crisis Recovery Plan », **Journal Of Business Strategy**, Vol,6,No,4,1986,P6.

أما تعريفها من الناحية الاجتماعية فيقصد بها: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة".

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"[٢١].

ومنه؛ فإنّ الأزمة السياسية تعرف على أنها "ذلك الوضع الذي يشكل خطرًا على الدولة وعلى النظام السياسي. وهذا يعني أنَّ الأزمة السياسية تعبر عن اختلال بين التوازنات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وبالضرورة تؤدي إلى أوضاع غير عادية وتسود اضطرابات وتذمرات ضد أوضاع سائدة ورفض النظام القائم والمطالبة بتغيرات جذرية"[٢٢].

وهناك تعريف إجرائي للأزمة يتمثل في أنها: "حدث يؤثر تأثيرًا ماديًا في النظام كله أو على جوانب أساسية منه، نتيجة لحدوثه بشكل مفاجئ، ويصعب السيطرة عليه نتيجة لعنصر ضيق الوقت، ويتطلب مواجهته بأنماط تنظيمية غير تقليدية وغير مألوفة، وبدرجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار تنظيمي يهدف للخروج من الحدث بأقل خسارة ممكنة، على أن يدرس كيفية الاستفادة من هذه التجربة لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المستقبل"[٢٣].

كل هذه التعريفات يلخصها لنا **عبد المطلب غانم** بقوله: "إنَّ الأزمة تتحدد بعلاقة الفاعلين بأداء النظام السياسي موضع البحث وبقدرة هذا النظام على استيعاب المدخلات والتعبير عنها بمخرجات لا تحدث انقطاعات أو توترات في النظم الأخرى، فإذا اقتصرت التوترات والانقطاعات على النظام نفسه تعتبر الأزمة محدودة، وإذا خرج من إطار النظام الفرعي إلى المجتمع تصبح أكثر خطورة، وإذا خرج من إطار المجتمع إلى مجتمعات أخرى تبلغ حدها الأقصى"[٢٤].

---

[٢١] محمد عبد الغني هلال، **مهارات إدارة الأزمات**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٤، ٢٠٠٤، ص٥١.

[٢٢] إدوارد بورود يكيس، **إدارة المخاطر والأزمات والأمن**، ترجمة: أحمد المغربي، القاهرة: دار الفجر للتوزيع، ٢٠٠٨، ص٥٥ .

[٢٣] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر**، الإسكندرية: منشأة المعارف، ٢٠٠٨، ص٤٦ .

[٢٤] عبد المطلب غانم، **دراسة في التنمية السياسية**، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨١، ص٥٥ .

رابعًا: المفاهيم المتشابكة مع الأزمة:

ويتداخل مفهوم الأزمة مع مفاهيم أخرى متقاربة معه، فهناك من يستعمل كلمة إشكالية، وهناك من يستعمل كلمة مشكلة؛ وذلك للدلالة على وجود نوع من الاختلال.

إنَّ كلمة إشكالية تختلف في مدلولها عن كلمة مشكلة وإن كانت الإشكالية هي إحدى المشاكل؛ فإشكالية شيء ما تعني المشكلة القائمة في ذاتيته، بينما المشاكل التي تواجه ممارسة شيء ما تأتي من خلال التعارض أو التناقض مع قوى وظروف خارجية، منها ما قد يكون في التعارض بين طبيعة وخصوصية ذاتيتين، أو تعارض أو تناقض مع المصالح أو النتائج المترتبة على ممارسة الشيء في مواجهة ما يتعارض أو يتناقض معه[٢٥].

ومنه تعرف المشكلة بأنها "وضع غير مرغوب فيه، من وجهة نظر المجتمع أو أحد قطاعاته المهمة، ويسعى للتخلص منه أو احتوائه أو تقليصه، وبطرق ووسائل معروفة له سلفًا، وبإمكانيات تنظيمية ومادية متاحة، أو يمكن تعبئتها لهذا الغرض".

وبالطبع، فإنَّ مفهوم الأزمة أكثر حدة وتفاقمًا من المشكلة. والفارق هو أنّ للمشكلة حلًا أو أكثر معروفًا للمجتمع أو الدولة، وتتوافر عناصر هذا الحل بالفعل. ويصبح حل المشكلة من عدمه هو مسألة قرار وإرادة لتنفيذ هذا القرار، بما في ذلك تحديد من يتحمل عبء هذا الحل. أما في حالة الأزمة التي هي لحظة تاريخية يشعر فيها المجتمع أو الدولة بالعجز أو الشلل، فهنا تنبثق بعض قوى المجتمع وخلاياه الحية لتجاوز هذا الوضع[٢٦].

معنى هذا أننا نقصد بمفهوم الأزمة الخلل الذي يقع داخل النظام مما يؤدي إلى اختلال التوازن داخله؛ وعليه فإنَّ مفهوم الأزمة أوسع من مفهوم الإشكالية ومفهوم المشكلة، ويمكن أن نقول إنَّ مفهوم الأزمة يضم في ثناياه كلًا من المفهومين، باعتبار أنَّ الأزمة إنما تحدث بتوافر عناصر كامنة في ذاتية النظام نفسه وكذا ما يحيط بهذا النظام من مشكلات.

---

[٢٥] صلاح سالم زرتوقة، **أنماط الاستيلاء على السلطة في الدول العربية 1950 -١٩٨٥**، القاهرة: مكتبة مدبولي، ط١، 1993 ، ص77 -78.

[٢٦] عبد الباقي الهرماسي، **المجتمع والدولة في الوطن العربي**، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٥، ص٣٣٠-٣٣١.

وهكذا تكون إشكالية النظام السياسي هي المشكلة القائمة في ذاتيته، أي في طبيعة هذا النظام وخصوصياته كفكرة جعلها متعارضة أو متناقضة مع طبيعة وخصوصيات فكرة أخرى، وتكون مشاكل النظام السياسي في مواجهة من يريد ممارسة سلطته مع أولئك الذين يريدون ممارسة نقيضها، وتضم أزمة النظام السياسي كل هذه العناصر الداخلية والخارجية[٢٧].

كما وتتشابك الأزمة مع مفهوم الكارثة والكارثة من الفعل كرث ... بمعنى الغم، والكارثة هو الأمر المسبب للغم الشديد. ومنهم من قال بأنَّ الكارثة: "هي أحد أكثر المفاهيم التصاقًا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلًا ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معًا"[٢٨].

وتختلف الأزمة عن الكارثة (Disaster) بكونها تنشأ منها كما قد تسببها. وفي الوقت الذي ينظر فيه إلى الطوارئ بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها. فيما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين؛ إذ تمثل انهيارًا للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تديم الحياة، مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف من عدم التأكد العميق. بينما تنطوي الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنى التحتية، إنها الأزمة ذات النهاية التعيسة. في حين يتأثر الفرق بين الكارثة والنكبة بالميول الثقافية، فالكارثة في بلد قد تدرك على أنها نكبة في بلد آخر. ومع ذلك توضع النكبة في النهاية الأبعد على مقياس يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة. تعرف النكبة على أنها الحدث الذي يمتلك الاحتمالية الأوطأ للتحقق[٢٩].

---

[٢٧] خالد الحسن، **إشكالية الديمقراطية والبديل الإسلامي في الوطن العربي**، عمان: دار الخليل للنشر والدراسات، ط١، ١٩٩٨، ص١٤٩.

[٢٨] عبد الله بن متعب كردم، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية)، **رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥، ص٢٨.

[29] Boin, Arjen & McConnell, Allan (2007). "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience." **Journal of Contingencies et Crisis Management** .Vol. (15), No. (1) 50-51.

ومما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- للأزمات مؤيدون داخليًا وخارجيًا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبًا لا يكون لها مؤيدون.
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإنَّ الجهد غالبًا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها[٣٠].

المحور الثاني: مداخل استراتيجية الإدارة العامة:

إنّ القرن العشرين تميز بالعديد من التطورات والتحديات التي كان لها الأثر الواضح والمباشر في الإدارة العامة، ومن بين أهم التحديات تغير دور الدولة، والمتغيرات البيئية، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لهذا يحاول المقال البحث عن أهم المداخل الحديثة التي تسعى بطريقة أو بأخرى إلى إصلاح الهوة التي تتسع أكثر فأكثر بين الحاكم والمحكوم.

أولًا: مداخل تحسين الأداء الحكومي (الحكومة الإلكترونية):

١- **تعريف الأداء الحكومي:** هو محصلة لتفاعل عناصر البيئة الحكومية الداخلية والخارجية منها، من خلال تجميع أداءات العاملين في الحقل الحكومي ضمن مصالحهم المختلفة، زيادة عن أداءات هذه المصالح في إطار السياسات العامة للحكومة والمكونات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، والثقافية داخل الحدود الوطنية وخارجها، وأيضًا في التجمعات الجهوية، الإقليمية والدولية، وهو تلك المنظومة

[٣٠] فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات، مرجع سبق ذكره، ص٦١-٦٢.

المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو ينطوي على ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية[٣١].

٢- **تعريف الحكومة الإلكترونية:** ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية في أدبيات الإدارة العامة في نهاية التسعينيات، لتعبر عن الانتقال من الأسلوب البيروقراطي التقليدي للتسيير إلى البيروقراطية الإلكترونية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتبسيط الشديد للإجراءات الإدارية لإدارة العمليات الحكومية، من أجل إعادة تحسين نوعية الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين وتسهيل الحصول على الطلبات[٣٢].

تعرّف (Arthur Anderson) الحكومة الإلكترونية بأنها: تبني الجماعات العامة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتطبيقها في علاقتها مع المرؤوسين والمساهمين والشركاء في الخدمة العامة[٣٣].

٣- أما في ما يخص **أبعاد الحكومة الإلكترونية** فتتلخص في ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- **بعد المواطن:** تعمل الحكومة الإلكترونية على خدمة المواطن حيث يطلب هذا الأخير الوصول الملائم والسريع للخدمات العامة على مدار الساعة وفي أي مكان يتواجد فيه، وهو يعمل على تجاوز كافة العراقيل التي تمنعه من الوصول إلى الخدمات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

---

[٣١] عبد اللطيف بلغرسة، "إشكالية تحسين الأداء ورفع تنافسية الحكومة بين معوقات الحاضر وفرص المستقبل بالنظر إلى الحالة الجزائرية"، **ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة، ٠٨-٠٩ مارس ٢٠٠٥.

[٣٢] رضوان رأفت، الحكومة الإلكترونية، مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، **مجلة مفاهيم**، العدد ٠٥، ٢٠٠٥، ص٢١-٢٣.

[٣٣] حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٢ ، ص١٢٧.

- **بعد الأعمال:** تعمل الحكومة على تحسين مناخ العمال، باستخدام التجارة الإلكترونية، بغية خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية والرقابة[٣٤] .

- **بعد الحكومة:** إنَّ الحكومة الإلكترونية تعمل على استعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتستدعي إعادة الثقة إعادة بناء العلاقات مع المواطنين وتوفير الخدمات الحكومية عبر طرق عديدة وأساليب مختلفة، وذلك من خلال دمج أساليب إدارة العلاقة بالمواطن بأساليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال[٣٥].

ويشمل هذا البعد الاتصال بين الموظفين داخل المنظمة الإدارية أو الاتصال بين الإدارة الحكومية وباقي الإدارات الحكومية الأخرى، عن طريق تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق التناسق والتكامل بين الإدارات وتوحيد الإجراءات للمعاملات وتحقيق السرعة والإنجازات[٣٦] .

٤- **أهداف الحكومة الإلكترونية:** إنَّ الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية حسب مقاربة الحكم الراشد يمكن حصرها فيما يلي[٣٧]:

- التخفيف من القيود البيروقراطية والتعقيدات الروتينية لإنجاز المعاملات وتبسيط واختصار الإجراءات الإدارية، مع خلق الفعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

- إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة، وتطوير استخدام النماذج الإدارية؛ لأجل تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات الإدارية.

---

[٣٤] يوسف أزروال، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ٢٠٠٩، ص٨١-٨٢.

[٣٥] **المرجع نفسه**، ص٨٢.

[٣٦] زيد منير عبوي، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة**، عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٧، ص٢٠٨.

[٣٧] ليلى حسيني، بيروقراطية الإدارة ومشكلة بناء الحكم الراشد في الجزائر، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٤، ص٦٨.

- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الإداري وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة[٣٨].

- تقليل عدد الوثائق الورقية المتبادلة في الإجراءات الإدارية، والتقليل من عدد المستندات وتدعيم شفافية الأداء الحكومي والعمل في وضوح تام مع التقليص من فرص عمليات الفساد الإداري.

- تحقيق العدالة في تقديم الخدمة للمواطنين بالدقة والتكلفة والجودة ذاتها إلى جانب المساواة في المعاملات.

- تحقيق الاتصال الفعال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة العامة[٣٩].

ولقد عرف العقدان الماضيان من القرن العشرين تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، ومن السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة العميل، ومن ضبط ومراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كميات المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى مساءلة عن النتائج ومستويات الأداء الحكومي، فقد ظهرت تيارات تهتم بتطوير الأداء الحكومي التي من بينها ميثاق المواطن[٤٠]:

- **ميثاق المواطن (Citizen's Charter)**: إنَّ مبادرة ميثاق المواطن تم استخدامها من قبل مؤسسات القطاع العام في إنجلترا لتربط بين الإدارة وحقوق ومتطلبات المواطن، حيث ركزت هذه المبادرة على العديد من مبادئ الإدارة العامة الحديثة[٤١].

ولهذا؛ فإنَّ ميثاق المواطن يعد وسيلة هامة استخدمت على مستوى العديد من الإدارات والسلطات المحلية، باعتباره يوفر للمواطنين المعلومات اللازمة لكي يلتزموا بما عليهم من واجبات ويحصلوا على ما لهم من احتياجات، وتعد كذلك مبادرة ميثاق المواطن* منهجية لتعزيز المساءلة وبناء الثقة وتكريس الشفافية وهذا ما يعمل على تدعيم وتقوية الحكم الراشد[٤٢].

---

[٣٨] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، ٢٠٠٦، ص١٨٨-١٨٩.

[٣٩] عبد الفتاح بيومي حجازي، **الحكومة الإلكترونية: بين الواقع والطموح**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٨، ص١١١.

[٤٠] يوسف أزروال، **مرجع سبق ذكره**، ص٩٨.

[٤١] زهير عبد الكريم الكابد، **الحكمانية: قضايا وتطبيقات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص١١٣.

* يسمى ميثاق المواطن آو ميثاق تقديم الخدمات من أجل تقريب الإدارة من المواطن، وهي مبادرة تم تصميمها من طرف رئيس الوزراء البريطاني جون مايجور (John Major) في التسعينيات يهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المنظمة الإدارية، حيث تم وضع المواطن في المقام الأول في إدارة القطاع العام.

ثانيًا: إدارة الجودة الشاملة:

ويعتبر هذا المدخل من بين عدة مداخل رئيسة في ميدان الإدارة العامة تنصبّ كلها في مفهوم الجودة الإدارية. والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمية[٤٣]، أما في المجال الإداري فإنها "أسلوب إداري حديث يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل"[٤٤].

وفي هذا الإطار، عرفت إدارة الجودة الشاملة حسب منظمة الجودة البريطانية على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذا تحقيق أهداف المشروع معًا. أما **جون أوكلاند** (**John Oakland**) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "الوسيلة الإدارية التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل"[٤٥].

ويعرفها جوزيف جابلونسكي بأنها "فلسفة المشاركة لإدارة الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر"[٤٦].

- **أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري في أجهزة القطاع الحكومي تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة ، وتخفيف العبء عن المواطنين والموظفين من حيث المال والجهد والوقت وهذا ما يسهم في تقريب الإدارة من المواطن. وتنحصر أهم إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

---

[٤٢] يوسف أزروال، **مرجع سبق ذكره**، ص٩٩.

[٤٣] يوسف زدام، **مرجع سبق ذكره**، ص١٨٦.

[٤٤] عبد الكريم يحيى برويقات، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، ٢٠٠٣، ص٣٨.

[٤٥] خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥، ص٧٤.

[٤٦] أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، **مجلة الباحث**، العدد ٠٤، جامعة ورقلة، ٢٠٠٨، ص١٠.

- خفض التكاليف: تركز إدارة الجودة الشاملة على عامل الجودة والنوعية والدقة في إنجاز الأعمال الإدارية منذ البداية، وهذا ما يعني تقليل التكاليف الإضافية وتجنب إعادة إنجاز الأعمال بتكاليف أخرى.

- سرعة تقديم الخدمات العمومية: تحرص إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمات للعملاء في أسرع وقت ممكن وبأحسن نوعية.

- تحقيق الجودة: تسعى إدارة الجودة لتحسين وتطوير نوعية الخدمات والمنتجات حسب رغبة العملاء.

- وضوح الإجراءات: تهدف إدارة الجودة إلى تبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن التعقيد البيروقراطي لمتلقي الخدمة.

- سرعة الاستجابة: ينحصر هذا الجانب في مدى تفاعل الموظف الإداري مع متلقي الخدمة من حيث حل مشاكله والاهتمام بمقترحاته[٤٧].

ثالثًا: مدخل إعادة اختراع وظائف الحكومة أو إعادة البناء التنظيمي:

يعتبر مدخل هندسة إعادة البناء التنظيمي، أو ما يطلق عليه إعادة ابتكار الحكومة أو الهندرة* حسب التوجه الجديد في علم الإدارة، أحد المداخل الحديثة لإعادة هيكلة العمليات والأساليب الإدارية من جانب، وتحسين وتطوير فعالية الأداء داخل الإدارات الحكومية في مجال تقديم الخدمات العامة من جانب آخر[٤٨].

---

[٤٧] ليلى حسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص٧١-٧٢.

[٤٨] عمار بوحوش، نظريات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، **مرجع سبق ذكره**، ص١٥٦.

*وفي الواقع فإنّ إعادة البناء التنظيمي أو ما يصطلح عليها بالهندرة هي كلمة عربية مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وقد ظهرت في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢مع الباحثين الأمريكيين **مايكل هامر وجيمس شامبي** كعنوان لكتابهما (**هندرة المنظمات**)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار تدعو إلى إعادة النظر في كافة الأنشطة والإجراءات الإدارية للإدارة العامة.

كما وتعني الهندرة الإدارية البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، وهذه العمليات يجب أن تتميز بشفافية عالية بهدف التعرف إلى الانحرافات ووضع حدود لها فالهندرة في مفهومها الشامل هي التغيير الشامل في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية وكل هذا يؤدي إلى الحد من الفساد الإداري، وتعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات[٤٩].

وفي هذا الإطار نجد الأستاذة (Tatu Vanhanen) تسمى عملية بناء وتدعيم المؤسسات السياسية **باستراتيجيات الهندسة المؤسسية**، بمعنى صياغة أطر قانونية ودستورية تتفق ومبادئ الديمقراطية، وإقامة نظام حزبي تعددي وإجراء انتخابات دورية تنافسية حقيقية، وعندما تكتسب هذه التنظيمات والإجراءات الطابع المؤسسي، فإنها تصبح أكثر استقرارًا ومحل تقدير وذات قيمة.

وإلى جانب هذا نجد **استراتيجيات الهندسة الاجتماعية** التي تعني تبني سياسات فعالة لمعالجة الاختلال في توزيع الثروات والدخول بين فئات المجتمع وهي استراتيجيات تسهل من محاولة القضاء على الفجوة بين الحاكم والمحكومين وتسهم في ترسيخ النظم والقيم الديمقراطية؛ لأنها تضمن تحقيق مزيد من العدالة الاجتماعية وتقليص حدة التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية[٥٠].

- **أهداف الهندرة:**

يهدف مدخل الهندرة حسب الاتجاهات الحديثة في الإدارة إلى ما يلي:

- التخلص من الروتين والإجراءات البيروقراطية داخل المنظمات الإدارية، وإشراك القادة الإداريين في اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج الملموسة.

- الشراكة بين القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة للجمهور والعمل على ترضية الزبائن وتحقيق احتياجاتهم.

- التركيز على فكرة كيفية إنجاز عمل الحكومة، وليس ما ينبغي أن تقوم به الحكومة[٥١].

---

[٤٩] أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، **مرجع سبق ذكره**، ص٦٢.

[٥٠] نفيسة زريق ، عملية الترسيخ الديمقراطي في الجزائر وإشكالية النظام الدولاتي المشكلات والأفاق ،**مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة الحاج لخضر –باتنة–،٢٠٠٩، ص – ص٢٣-٢٤.

[٥١] عمار بوحوش ، **مرجع سابق ذكره** ، ص ١٦٠.

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع أزمة الثقة بين الحاكم والمحكوم، باعتباره موضوعًا شغل بال مختلف شرائح المجتمع وعلى اختلاف ثقافاتهم، تبيَّن لنا أنَّه من الضروري البحث والتعمق في تفسير كل متغير على حدة، على اعتبار أنَّه لا يمكن فهم ومعرفة الكل ونحن لا نفقه في الجزئيات البسيطة؛ لهذا اهتمت الدراسة بتحديد المفاهيم والمتغيرات.

وخلصنا إلى أنَّه يتعذر تحديد وضبط مفهوم أزمة الثقة بشكل دقيق؛ وذلك لكون الظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد والمستويات، بالإضافة إلى تعدد الطروحات الفكرية والفلسفية التي تختلف من حيث الرؤى والمنطلقات في تحديد طبيعة العلاقة التي تربط الحاكم بالمحكوم؛ وعليه تطرقنا في مقالنا هذا إلى مختلف المداخل المساعدة على استرجاع واستعادة الثقة المفقودة بين الحاكم والمحكوم.

قائمة المصادر والمراجع

١- الكتب:

١- ابن منظور، **لسان العرب**.

٢- أبو كريم، أحمد فتحي، **الشفافية والقيادة في الإدارة**، عمان: دار الحامد، ط١، ٢٠٠٩ .

٣- إدوارد، بورود يكيس، **إدارة المخاطر والأزمات والأمن**، ترجمة: أحمد المغربي، القاهرة: دار الفجر للتوزيع، ٢٠٠٨.

٤- بكار، عبد الكريم، **تجديد الوعي**، دمشق: دار القلم، ط١، ٢٠٠٠ .

٥- بوحوش، عمار، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، ٢٠٠٦.

٦- جاد الله، محمود ، **إدارة الأزمات**، عمان: دار أسامة ، ٢٠١٠.

٧- حجازي، عبد الفتاح بيومي، **الحكومة الإلكترونية: بين الواقع والطموح**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٨.

٨- الحسن، خالد، **إشكالية الديمقراطية والبديل الإسلامي في الوطن العربي**، عمان: دار الخليل للنشر والدراسات، ط١، ١٩٩٨.

٩- الحلو، ماجد راغب، **النظم السياسية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧.

١٠- حمود، خضير كاظم، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥.

١١- الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر، **مختار الصحاح**، بيروت : دار الكتاب العربي، ١٩٦٧.

١٢- المخادمي، عبد القادر رزيق، **الإصلاح الديمقراطي في الوطن العربي بين القرار الوطني والفوضى البناءة**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

١٣- زرتوقة، صلاح سالم، **أنماط الاستيلاء على السلطة في الدول العربية 1950 -١٩٨٥**، القاهرة: مكتبة مدبولي، ط١، 1993 .

١٤- الشعلان، فهد أحمد، **إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢.

١٥- صديقي، العربي، **إعادة التفكير في الدمقرطة العربية انتخابات بدون ديمقراطية**، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، ٢٠١٠.

١٦- عبوي، زيد منير، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة**، عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٧.

١٧- عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن، **دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر**، الإسكندرية: منشأة المعارف، ٢٠٠٨ .

١٨- غانم، عبد المطلب، **دراسة في التنمية السياسية**، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨١.

١٩- الكابد، زهير عبد الكريم، **الحكمانية: قضايا وتطبيقات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

٢٠- مرزود، حسين، **مشاركة الأحزاب في المؤسسات السياسية في الجزائر ١٩٨٩-١٩٩٩**، د.ب.ن: منشورات دار بن طفيل، ط١، ٢٠١٠.

٢١- مصطفى، إبراهيم والزيات، أحمد حسن، **المعجم الوسيط**، القاهرة: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الأول، ١٩٦٠ .

٢٢- **معجم علم السياسة والمؤسسات السياسية**، ترجمة: هيثم اللمع، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥ .

٢٣- هلال، محمد عبد الغني، **مهارات إدارة الأزمات**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٤، ٢٠٠٤ .

٢٤- الهرماسي، عبد الباقي، **المجتمع والدولة في الوطن العربي**، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٥.

٢- الدوريات:

٢٥- بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، **مجلة الباحث**، العدد ٠٤، جامعة ورقلة، ٢٠٠٨.

٢٦- رأفت رضوان، الحكومة الإلكترونية، مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، **مجلة مفاهيم**، العدد ٠٥، ٢٠٠٥.

٢٧- محمود صدفة محمد، "العلاقة بين الدولة والمجتمع في إطار الحكم الرشيد والمواطنة والثقة المتبادلة"، **موجز سياسات**، العدد الثالث، مركز العقد الاجتماعي، 2009 .

28- Boin, Arjen &McConnell , Allan (2007) ."Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience." **Journal of Contingencies et Crisis Management** .Vol. (15), No. (1).

29- Norman Phelps, « Setting Up A Crisis Recovery Plan », **Journal Of Business Strategy** , Vol,6,No,4,1986.

٣- الأطروحات والرسائل الجامعية:

٣٠- أزروال يوسف، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة ٢٠٠٩.

٣١- برويقات عبد الكريم يحيى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، ٢٠٠٣.

٣٢- بكار فتحي، الاغتراب السياسي وأثره على المشاركة السياسية (دراسة حالة الجزائر ١٩٨٩-٢٠١٢)، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، ٢٠١٣.

٣٣- بن جيلالي محمد أمين، مشكلة بناء الدولة دراسة إبستمولوجية وفق أدبيات السياسة المقارنة، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٣.

٣٤- حسيني ليلى، بيروقراطية الإدارة ومشكلة بناء الحكم الراشد في الجزائر، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٤.

٣٥- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١٢ .

٣٦- زريق نفيسة، عملية الترسيخ الديمقراطي في الجزائر وإشكالية النظام الدولاتي المشكلات والآفاق، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الحاج لخضر – باتنة، ٢٠٠٩.

٣٧- كردم عبد الله بن متعب، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية)، **رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥.

٤: الملتقيات:

٣٨- بلغرسة عبد اللطيف، "إشكالية تحسين الأداء ورفع تنافسية الحكومة بين معوقات الحاضر وفرص المستقبل بالنظر إلى الحالة الجزائرية"، **ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة، ٠٨-٠٩ مارس٢٠٠٥.

٥- المقالات الإلكترونية:

٣٩- وفاء داود، "حول معنى ومؤشرات الثقة السياسية"، انظر الرابط:

http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=749756&eid=5608

تاريخ الدخول: ٢٥ جانفي ٢٠١٤. على الساعة ١٠:٠٠.