



جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم القانون العام



الأساليب الحديثة لتسيير الإدارة في الجزائر

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: إدارية ومالية

إشراف الأستاذ:

د/ كمون حسين

إعداد الطالبة:

• ريمة عبدات

لجنة المناقشة

الأستاذ: د / لونبي نصيرة.....رئيسا

الأستاذة: د / كمون حسين.....مشرفا ومقررا

الأستاذ: د / صغير يوسف.....ممتحنا

تاريخ المناقشة: 2023/09/21

شكر وعرافان

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير للأستاذ الدكتور كمون حسين لما قدمه لنا من دعم ونصح ولما اختصنا به من وقت وجهد لإنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأساتذة الكرام في لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحونا من وقتهم الثمين.

كذلك نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل شخص ساهم بقليل أو كثير في اخراج مذكرتنا إلى الوجود.

اهداء

أتقدم بأحر تحياتي وأصدق أمنياتي إلى كل أفاد عائلتي الكبيرة

إلى كل زملائي وأصدقائي في الجامعة وخارجها

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع لهم

ربمة

مقدمة

تعاظم دور التكنولوجيا الحديثة والتطورات التقنية المتلاحقة م إذ أحدثت قفزة نوعية في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته وزيادة إنتاجيته، فلجأت الدول إلى استثمارها في تطوير وسائل وأشكال قديمة للخدمات العامة، وللإشراف على سير العمل في الإدارات العامة بما يكفل القيام بمسؤوليتها، وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل الإداري لديها، فظار ما يسمى بالتنمية الإدارية.

تخضي التنمية الإدارية بمكانة بأرزة وأهمية كبيرة لدى الدول، لا سيما الدول النامية، وهي تحتل حيزاً لدى المختصين امتد إلى السياسيين والإداريين، وما ولد هذا الاهتمام هو إيمان كل من الدولة والمواطن بأهمية الإدارة العامة، باعتبارها تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة وتتوجه إلى تحقيق الصالح العام، في تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية والتنمية المستدامة.

لا تتعلق التنمية الإدارية بالإصلاح الإداري فقط، وإنما تهتم بإعادة البناء الهيكلي للإدارة العامة، فهي عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلة جميع العناصر المكونة للإدارة العامة، وتعد الإدارة الالكترونية من الأساليب التي تدخل في إعادة البناء الهيكلي للإدارة، وهي بمفهومها البسيط، تعني تقديم الخدمات للمواطن عبر وسيط إلكتروني كشبكة الأنترنت.

ويهدف أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق التناسق والتشابك والترابط بين منتوجات ووحدات الإدارة العامة المختلفة، مما يتيح تلبية احتياجات المواطن على النحو الذي يرضيه، على أن لا يكون إرضاءه يمثل هدفاً ينتهي بنقطة الوصول إليه أو نقطة تسعى لبلوغها، بل لا بد من الاستمرارية في إرضاءه، وتحقيق ذلك لا بد من إتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي تعني جهوداً مستمرة ومتطورة باستمرار ويتطور احتياجات المواطن.

إن اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة في الدولة الجزائرية، بات ضرورة ملحة لتجاوز عجزها الواضح عن تحقيق أهدافها، ولما تعانيه أجهزتها الإدارية من

ضعف في مستوى أداءها، على الرغم من محاولاتها في تطوير وتنمية الإدارة العامة باعتمادها مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 / 2013، الذي يعد أول وثيقة رسمية تحدد الاستراتيجية، والمحاور الكبرى في سبيل تحسين أداء الإدارة العامة بانتهاج أسلوب الإدارة الإلكترونية.

يعتبر أسلوب الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة، أحد أهم الأساليب الحديثة في-تنمية الإدارة العامة في الدولة الجزائرية، وفي مجال تطبيقها يواجهنا تساؤل كيف يتم تطبيق كل منها في الإدارة العامة.

تتمثل أهمية اختيار الموضوع؛ في أن الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية في الدولة الجزائرية، وبالتحديد أسلوب الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة، ما زالك موضوعاً يطرح بجدّة، وبأنها تعد بمثابة حجر الزاوية في تطوير وتنمية الإدارة العامة بالرفع من مستوى أداءها وتحسينه، بما يمكنها من مسايرة ومواكبة التحولات والتطورات الدائمة في العالم وللحاق بركب الدول المتقدمة.

ولمعالجة الموضوع؛ تم توظيف المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها¹، وذلك في إطار التعريف بأسلوب الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة؛ وكذا تم توظيف المنهج التاريخي الذي يختص بالبحث في الأحداث التاريخية الماضية، وتحليل الحقائق المتعلقة بها، بغرض الوصول إلى معرفة الظروف التي أحاطت بشأن تطور الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة².

وعلى ذلك: نقترح إن نقسم الدراسة إلى فصلين تعقبهما خاتمة؛ على النحو التالي:

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، ماهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1999، ص. 139.

² - عبد الباسط محمد حسنين، أصول البحث العلمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1975، ص. 276.

الفصل الأول: أسلوب الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول

أسلوب الإدارة الإلكترونية

أصبح إنتاج المعلومات والمعارف وتداولها وتوزيعها من أهم الأنشطة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والإداري، وطال استخدامات تقنية المعلومات والاتصال مختلف ميادين الحياة، وأضحى العالم يعيش ثورة معلوماتية أو ما يسمى بعصر المعلومات، إذ يتم إنتاج كم هائل من المعارف والعلوم باستخدام الحواسيب الإلكترونية التي لا يكاد يخلو منها ميدان، فتأثرت بذلك المؤسسات المعاصرة وتخيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملاتها، متعددة الزمان والمكان وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة والمشاركة (المبحث الأول).

أنجبت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية، واقعاً إدارياً مختلفاً تتجلى مظاهره في تراجع كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية السابقة، مما جعل الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة كما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت.

المبحث الأول

ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على مفهوم الإدارة الإلكترونية، وما تتسم به من خصائص (المطلب الأول)، مع التطرق إلى أهم وظائفها (المطلب الثاني).

المطلب الأول

مفهوم الإدارة الإلكترونية

تشمل الإدارة الإلكترونية آليات تحديد القرار، وإنجاز المعاملات بشكل سريع وإلكتروني بحيث لا تحتاج المعاملة إلى مستندات أو أوراق، وبالتالي إدارة معاملة إلكترونياً عبر البريد

الإلكتروني، حيث تعتمد على تقنية الاتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري التقليدي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الحديثة³.

ويتضمن هذا المطلب تعريف الإدارة الإلكترونية (الفرع الأول)، وعناصرها (الفرع الثاني)، وتحديد أبرز الخصائص التي تتميز بها (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية، بأنها العملية الإدارية. لقائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف إدارية⁴.

كما تزف الإدارة الإلكترونية، باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة⁵، بأنها إطار تتم فيه عملية تحويل كافة الأعمال، والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، وبدون استخدام الأوراق⁶.

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية، بأنها تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، لا سيما أنها إدارة بلا أوراق تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والوسائل الصوتية، وتعتمد أساساً على أعدال معرفة⁷.

فالإدارة الإلكترونية، تقوم على استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المتطور لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجي، وعلى تصميم وتنفيذ خطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال، بما

³ - عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، (نماذج معاصرة)، دار الحساب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 27.

⁴ - نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 127.

⁵ - المرجع نفسه، في الموضوع نفسه، ص 128.

⁶ - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 13.

⁷ - المرجع نفسه، ص 14.

يساعد على الوصول إلى تطبيق نموذج للأعمال الإلكترونية ككل في المستقبل، وبناء وتدعيم علاقات وثيقة بين الإدارة وعملائها تتسم بالفاعلية والاستمرارية⁸.

فالإدارة الإلكترونية منظومة تقنية شاملة، تعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية، وعلى مزج مجموعة من الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية، بشكل يجعل منها منعطفاً كبيراً وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية، لتقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية.

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء، والمختصين يمثلون البنية الإنسانية.

أولاً: عتاد الحاسوب

يقصد بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل لها السعي وراء امتلاك أدتا ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تضمن تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصناعة، وملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات⁹.

⁸ - ط سميح أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص43.

⁹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها التربوية، الإدارة العامة، للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 25.

ثانياً: البرمجيات والشبكات

تعرف البرمجيات بأنها مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل الحاسوب والاستفادة من إمكانياته المختلفة، بينما تعرف الشبكات بأنها الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكة الانترنت.

فشبكة الانترنت، عبارة عن مجموعة من الحواسيب المنتشرة في آلاف الأماكن حول العالم والمتصلة فيما بينها، تمكن مستخدميها من المشاركة في الملفات بفضل بروتوكولات تسهل عملية التشارك على النحو الذي، أصبحت فيه الانترنت تمثل جزءاً مهماً من التغيير الثقافي العالمي، وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا إذ يمكن، من خلال الاتصالات فائقة السرعة، للأفراد الارتباط بعضهم البعض بغض النظر عن أماكن تواجدهم، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على البيانات ومختلف المراجع العلمية، وإجراء المناقشات ف مع الآخرين حول العالم.¹⁰

ويجب تمييز شبكة الانترنت عن شبكة الأنترنت من جهة، وعن شبكة الأنترنت من جهة ثانية.

فشبكة الأنترنت، عبارة عن الشبكة الخاصة بمؤسسة معينة تستخدم تكنولوجيا الانترنت، فهي شبكة داخلية يتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين بها من المعلومات، لرفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة.

10 - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 119

أما شبكة الأكسترانت، فهي عبارة عن الشبكة التي تربط شبكة الأنترنت الخاصة بالمؤسسات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على الخصوصية⁽¹¹⁾.

ثالثاً: صناع المعرفة

يعد عنصر صناع المعرفة، العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية يضم القيادات الرقمية والمديرين والمحللين لموارد المؤسسة، ورأس المال الفكر في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة⁽¹²⁾.

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

/ تقتم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية لسلاسة أدائها، وقد أصبحت أداة فاعلة يتطلع إليها الإداريون الذين لم يحضوا بالانتقال إليها، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاقها في تعاملاتهم، لما تمتاز به من خصائص تستمدّها من خصائص شبكة الانترنت⁽¹³⁾.

أولاً: التحرر من الزمان والمكان

من خصائص الإدارة الإلكترونية، أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد بزمان معين فمواقعها متاحة عبر شبكة الانترنت، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكات الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها والكثير من الملفات؛ والأوراق، وإنما إلى مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب أجهزة الحاسوب وكل ما يتعلق بها، وهذا من شأنه أن يوفر تكاليف الإدارة التقليدية من صيانة مبانيها

¹¹ - سعد غالب، المرجع السابق، ص.

¹² - حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 55.

¹³ - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، الرياض، المملكة العربية المتحدة، 4 نوفمبر 2009.

وتجديدها وحفظ المعاملات الورقية ومخازنها، إذ تقتصر تكاليف الإدارة الإلكترونية على ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سلفاً دون عناء.

/ فتحرر الإدارة الإلكترونية من الزمان والمكان بفعل التقنية وإمكانياتها، جعلها تمتاز بالمرونة وبالاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، مما يتيح تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل العوائق في ظل الإدارة التقليدية¹⁴.

ثانياً: السرعة والوضوح

تتميز الإدارة الإلكترونية بالسرعة في أداء الأعمال الإدارية والوضوح في إنجازها، فبفضلها يتم الاستغناء عن الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ونسخها أكثر من نسخة مما يثير مشاكل إدارية أصبح بالإمكان الاحتراز منها كلياً، في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفاعلة وإرسالها واستقبالها¹⁵.

ثالثاً: السرية والخصوصية

من خصائص الإدارة الإلكترونية سرية وخصوصية المعلومات المهمة، بما تملكه من برامج تمكننا من حجب المعلومات والبيانات وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية، الذين يملكون كلمة المرور لتفادي تسرب تلك المعلومات¹⁶.

رابعاً: إدارة المعلومات بدل الاحتفاظ بها

تهتم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها، ولا يعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، فلقد

¹⁴ - محمد الصيرفي، المرجع السابق: ص 91، ص 92.

¹⁵ - حين بن محند الحسن، المرجع السابق، ص 19.

¹⁶ - المرجع نفسه، ص 21.

كانت الكثير من المعاملات معرضة للتلف والضياع في الإدارة التقليدية ما يلحق خسائر جسيمة بصاحب المعاملة أو الجهة الإدارية، وهو الأمر الذي لا تواجهه إطلاقاً مراجع الإدارة الإلكترونية⁽¹⁷⁾.

المطلب الثاني

وظائف الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على المعلومات في التخطيط (الفرع الأول)، وفي تصميم الهياكل التنظيمية (الفرع الثاني) ، و إدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد (الفرع الثالث)، ومن نتائج الانتقال إلى القيادة الإلكترونية (الفرع الرابع).

الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني

يبدأ العمل الإداري بعملية التخطيط، وتتميز في الإدارة التقليدية بأنها عملية يقوم بها المدير ويترجمها إلى تعليمات يوزعها على الموظفين لتنفيذها، ويتميز التخطيط الإداري التقليدي بطول مدة الخطة الموضوعية، التي تتراوح بين تخطيط قصير من سنة إلى ثلاث سنوات، ومتوسط من ثلاث إلى ستة سنوات، وطويل من ستة إلى عشرة سنوات، أما التخطيط الإلكتروني في الإدارة الإلكترونية فالموظفون هم من يرسلون الخطط إلى إدارتهم، بعد أن تصلهم المعلومات من الزبائن بالإيميل أو من خلال التعليقات على مواقع التواصل، كما انه يتميز بكونه قصير المدى من ستة أشهر إلى سنة¹⁸.

يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي، نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة الإدارة، ويعتمد التخطيط أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية

¹⁷ - حسين محمد حسن، المرجع السابق، ص 56.

¹⁸ - نجم نجم عبود ، المرجع السابق، ص63

على استخدام نظم جديدة كنظم دعم القرار، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل¹⁹.

الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني إطار فضفاض لتوزيع واسع للسلطة، والمهام والعلاقات الشبكية الذي يحققه التنسيق الآلي في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع شبكة الانترنت يتم التحول من نظام التركيز على الهياكل، والخصائص التنظيمية الرسمية إلى نظام التركيز على الهدف الواحد المشترك²⁰.

إن التنظيم الإلكتروني يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك بتجميع الوظائف وإعادة توزيع الاختصاصات أو، باستبعاد بعض الوحدات الإدارية من تنظيم،

واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري في الإدارة الإلكترونية أن تتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة التي يتمثل أهمها بصفة أساسية في إدارة قواعد البيانات، والمعلومات والمعرفة إلكترونياً وإدارة الدعم التقني للمستفيد إدارة علاقات العملاء إلكترونياً⁽²¹⁾.

الفرع الثالث: الرقابة الإلكترونية

ترتكز الرقابة التقليدية على الماضي، لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ؛ في حين تسمح الرقابة الإلكترونية بالرقابة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة

¹⁹ - المرجع نفسه، ص 250، ص 265.

²⁰ - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010، ص 31.

²¹ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 30.

الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المدربين والعاملين والمديرين والمستفيدين، فالجميع ي يحمل في الوقت نفسه و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين الإدارة والعاملين بها أو بينها وبين المستفيدين من خدماتها، مما يعنى أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة²².

الفرع الرابع: القيادة الإلكترونية

أدى التحول إلى بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية، من نتائج الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية التي تأتي على الأصناف التالية: القيادة التقنية العلمية والقيادة البشرية الناعمة والقيادة الذاتية⁽²³⁾.

أولاً: القيادة التقنية العلمية

ترتكز القيادة التقنية العلمية في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي تغرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات؛ إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة؛ لإحساس بالوقت، بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير العمال واتخاذ القرارات⁽²⁴⁾.

ثانياً: القيادة الدائرية

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة العمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز

²² - عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص71.

²³ - المرجع نفسه، في الموضوع نفسه.

²⁴ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص220: عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص72.

على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة⁽²⁵⁾.

ثالثاً) - القيادة البشرية الناعمة

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين⁽²⁶⁾.

المبحث الثاني

تجربة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر مشروع الجزائر الإلكتروني 2013، الاستراتيجية المتكاملة لإدارة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهو مشروع ضخم ضامن لإرساء أسس الإدارة الإلكترونية (المطلب الأول)، وعلى الرغم من مرور ثلاث سنوات فإن نتائجه غير مشجعة، ما يعزز فرصة استمرار عدم التنسيق والموازنة بين الجانب النظري والتخطيط وفرص النجاح أو التطبيق الفعلي على أرض الواقع (المطلب لثاني).

المطلب الأول

التعريف بمشروع الجزائر الإلكتروني 2013

يندرج مشروع الجزائر الإلكتروني 2013، ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تبنتها الجزائر لتحقيق التنمية في مختلف جوانب الحياة ليسهم في بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري (الفرع الأول)، والذي يرمي من خلال محاورة الرئيسة (الفرع الثاني) إلى تجسيد تعميم

²⁵ - عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 73.

²⁶ - المرجع نفسه، في الموضوع نفسه.

استعمال التكنولوجيا وترقيتها في قطاعات الاتصالات والبنوك والإدارات العمومية وقطاعات التربية والتعليم، على نحو يجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وبسيط للمواطنين.

الفرع الأول: أهداف مشروع الجزائر الإلكتروني 2013

تتمثل أهداف مشروع الجزائر الإلكتروني 2013 في (27)

- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية؛
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحاً لتنمية البلاد؛
- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وأن تكون متاحة للجميع وذلك بتسهيل وتنشيط المراحل الإدارية التي تسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف

مجالات الحياة، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن؛

- حماية المجتمع والبلاد ضد الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب التي ستعمل غالباً على تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها²⁸.

الفرع الثاني: المحاور الرئيسية لمشروع الجزائر الإلكتروني 2013

يحد مشروع الجزائر الإلكتروني 2013، تجسيدا لرؤية الجزائر حول الإدارة الإلكترونية أو، على الأقل للتطوير وللنهوض بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفق رؤية إستراتيجية مضبوطة زمنياً ومالياً ومن مجمل الجوانب.

²⁷ - عادل غزال، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 نموذجاً (مذكرة ماجستير)، علم المكتبات والمعلومات، جامعة تبسة، 2014، ص 8.

²⁸ - باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 169.

ولقد تضمن المشروع تحديداً لثلاثة عشر محوراً رئيساً، تشكل في مجملها متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي كما يلي⁽²⁹⁾:

المحور الرئيسي الأول: تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العامة واستخدامه فعلياً، وفي هذا المجال تم وضع أهداف معينة أهمها البنية المعلوماتية ونظم المعلومات وتنمية الكفاءات البشرية؛

المحور الرئيسي الثاني: تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات والشركات أو القطاع الاقتصادي، حيث أن دعم ملكية هذا القطاع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال يحدد تطور مشروع الإدارة الإلكترونية، وتترتب عنه ثلاث أهداف تتمثل في دعم المؤسسات ومساعدتها في امتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتطور تطبيقات تحسين أداء الشركات، وتطوير عرض الخدمات الإلكترونية من طرف الشركات؛

المحور الرئيسي الثالث: تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات شبكات الإعلام والاتصال؛

المحور الرئيسي الرابع: دفع تطوير الاقتصاد الرقمي؛

المحور الرئيسي الخامس: تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة؛

المحور الرئيسي السادس: تطوير الكفاءات البشرية؛

المحور الرئيسي السابع: تدعيم البحث والتطوير والابتكار؛

المحور الرئيسي الثامن: ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني؛

المحور الرئيسي التاسع: الإعلام والاتصال؛

المحور الرئيسي العاشر: تثمين التعاون الدولي؛

المحور الرئيسي الحادي عشر: آليات التقييم والمتابعة؛

²⁹ - بازي عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 175.

المحور الرئيس الثاني عشر: إجراءات تنظيمية؛

المحور الرئيس الثالث عشر: الموارد المالية.

المطلب الثاني

تقييم النتائج الأولية لمشروع الجزائر الإلكتروني 2013

الفرع الأول: فشل مشروع الجزائر الإلكتروني 2013

بعد مرور ثلاث سنوات على انطلاق مشروع الجزائر الإلكتروني 2013، لم تتحقق أهم المحاور الرئيسة الأهداف التي من أجلها وجدت باعتراف القائمين على المشروع، وذلك بفعل مجموعة من المعوقات التي حالت دون تقدم المشروع.

يلاحظ على مستوى القطاعات الوزارية والهيئات وجود عدد غير كاف من الكفاءات التقنية المتخصصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ورغم الجهود المبذولة من أجل تنمية الكفاءات في هذا المجال، إلا أنها تبقى غير منظمة مقارنة مع تحديد الحاجيات الدقيقة، وغير كافية بالنظر إلى الحاجيات الإضافية الهائلة الضرورية لتشييد مجتمع المعلومات⁽³⁰⁾.

وهذا ما دفع القائمين على المشروع، بالتشاور مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إلى إعادة تنظيم الالتحاق بالتكوين العالي في مجال المعلومات، وتحديد إجراءات ومعايير توجيه جديدة للالتحاق بشعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال للوصول إلى تخرج خمسة عشر ألف مهندس أو شهادة معادلة ماستر مهني سنة 20++ وعشرين ألف سنة 2013، وإنشاء مؤسسة دولية للتكوين العالمي في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتحديد المهن المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال وتكثيف التكوين المهني فيها بصفة ملموسة.

³⁰ - رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011 (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معري، تيزي وزو، 2011، ص163.

كما عرف مشروع رئيس الجمهورية الجزائرية (عبد العزيز بوتفليقة) حاسوب لكل أسرة أو، ما يعرف باسم أسرتك والذي انطلق يوم 22 أكتوبر 2005، من أجل الوصول إلى تسويق مليون حاسوب بنوعيه مكتبي ومحمول في أجل أقصاه اثنا عشرة شهرا، فشلاً ذريعاً ولم يعمر طويلاً لعدة أسباب شائكة ومعقدة، صعبت من مهمة الكشف عن هوية المتسبب في فشله⁽³¹⁾.

الفرع الثاني: أسباب فشل مشروع الجزائر الإلكتروني 2013

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للدولة الجزائرية لتحقيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك مجموعة من الأسباب التي عرقلت عملية الاستثمار الفعال لها.

أولاً: الأسباب الإدارية

ويمكن تحديد الأسباب الإدارية التي حالت دون التحول الشامل إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر بما يلي⁽³²⁾:

1. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة الإلكترونية؛
2. عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينها؛
3. غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يخدم التحول الشامل نحو الإدارة الإلكترونية؛
4. اعتماد المستويات الإدارية والتنظيمية على أساليب تقليدية وتمسكها بمبادئ الإدارة التقليدية؛
5. مقاومة التغيير من طرف الموظفين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم.

³¹ - المرجع نفسه، ص164.

³² - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص31.

ثانياً: الأسباب السياسية والقانونية

تتمثل الأسباب السياسية والقانونية التي حالت دون التحول الشامل إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر فيما يلي⁽³³⁾:

- غياب الإرادة الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي؛

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل وتشاور سياسياً ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وتوقيته؛

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية قانونياً، بتحديد شروط التعامل الإلكتروني وتحديد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

ثالثاً: الأسباب المالية والتقنية

وتتمثل الأسباب المالية والتقنية التي حالت دون التحول الشامل إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر فيما يلي⁽³⁴⁾:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني؛

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات من أجل كفاءة عالية؛

³³ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 164

³⁴ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 164

- ضعف الموارد المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصياغة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد؛
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

رابعاً: الأسباب البشرية

وتتمثل الأسباب البشرية التي حالت دون التحول الشامل إلى الإدارة الإلكترونية في جزائر بما لي⁽³⁵⁾:

الأمية الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛

غياب الدورات التكوينية الإلكترونية لموظفي الإدارة؛

الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع و انقسامه إلى فئتين، فئة تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وفئة تفتقدها مما أسهم في ازدياد حدة إضعاف مشروع الإدارة الإلكترونية.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستدانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المطومات من أجل كفاءة عالية؛

- ضعف الموارد المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصياغة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية؛

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد؛

- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

³⁵ - رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 163.

وتتمثل الأسباب البشرية التي حالت دون التحول الشامل إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر ما يلي:

- الأمية الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
- غياب الدورات التكوينية الإلكترونية لموظفي الإدارة؛
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه إلى فئتين، فئة تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وفئة تفتقدها مما أسهم في ازدياد حدة إضعاف مشروع الإدارة الإلكترونية³⁶.

الفرع الثالث: متطلبات إنجاز مشروع الجزائر الإلكتروني 2013

من أجل تطبيق فعال للإدارة الإلكترونية في الجزائر وإخراجها إلى الواقع، لا بد من توفر متطلبات عديدة و متكاملة.

أولاً: المتطلبات الإدارية

وتتمثل المتطلبات الإدارية في ما يلي:

وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستثمارات والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة؛

القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع القيادة، فهي المفتاح الرئيسي للنجاح، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل يلعب دوراً رئيساً في النجاح، كما أن التزام القيادة يثير أمراً ضرورياً، فمتابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات يضمن

³⁶ - رفيق بن مرسل. المرجع السابق، ص 163.

النجاح، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر عاملاً مساعداً في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات،

/ فالهيكل التنظيمية الملائمة للإدارة الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات⁽³⁷⁾، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج⁽³⁸⁾.

ثانياً: وضع القوانين التشريعية وتحديثها

أي إصدار القوانين ووضع الإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة والاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية مختلفة لتسهيل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية.³⁹

³⁷ - إيناب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 11 20، ص 8 14.

³⁸ - عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 3 10.

³⁹ - موسى عبد الناصر، موسى قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، العدد 0، [201، ص 87.

ثالثاً: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يجب استثمارها لتحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ لها، ويتمثل في الخبراء والمختصين والعاملين في حقل المعرفة وهم يشكلون رأس المال الفكري، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: المتطلبات التقنية

من الضروري ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا، فتنوع أنماطها يضع خيارات مفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطتها بخدمات التلفاز أو خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع شبكة الانترنت، مع مراعاة أنها تتطور بسرعة عالية⁽⁴⁰⁾.

خامساً: المتطلبات المالية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتحديثها وتدريب العناصر البشرية باستمرار⁽⁴¹⁾.

سادساً) - المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة، من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية لحماية المعلومات والبيانات من الاختراق والتدمير⁽⁴²⁾.

إن وجود الإرادة المدركة لأهمية تبني التقنيات الحديثة، والسعي لمحاولة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وتعميمها بالتصدي لكل العقبات التي تحول دون ذلك، ضرورة لا غنى، لا سيما أن الإدارة الإلكترونية تؤكد بطريقتها، على الجودة الشاملة باعتبارها أسلوباً حديثاً تسعى الإدارات إليها.

⁴⁰ - نجم عبود نجم ، المرجع السابق، ص 54، ص 55؛ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 135

⁴¹ - محمد الصيرفي، المرجع السابق ص 76.

⁴² - عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 68.

الفصل الثاني

أسلوب إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني

أسلوب إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات العالمية والمحلية، سواء كانت صناعية أو خدماتية، إلى إثبات وجودها بالتميز والتقدم على منافسيها بتقديم أفضل ما لديها، تحقيقاً لرضا العميل وتوقعاته وذلك بالاستمرار في تغيير أساليب وانماط العمل، والمزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة، وهذا ما يشكل فحوى إدارة الجودة الشاملة (المبحث الأول).

ويسعى القائمون على المجال الحكومي في الدولة، إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لإحداث تطوير نوعي لدورة العمل في الإدارة بما يتلاءم مع المستجدات الإدارية، ويواكب التطورات الآنية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها الإدارة العامة (المبحث الثاني).

المبحث الأول

ماهية إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة مركز اهتمام معظم المؤسسات، فهي تمثل النموذج الحديث والعصري للإدارة، يركز على مفهوم الإدارة الموجهة (المطلب الأول).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مهمة لكل الأفراد العاملين في المؤسسات، وهي تعني الإسهام أفعال للنظام الإداري، بكافة عناصره، في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من معدات مادية ومعلوماتية وقوى بشرية نحو التحقيق الا لهدفها (المطلب الثاني).

المطلب الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتباين تعريفات إدارة الجودة الشاملة بتباين الزوايا التي ينظر إليها بشأنها، إلا أن هذا التباين يكاد يكون شكلياً (الفرع الأول)، لأنها تعريفات تتفق حول الهدف الذي تنعى إلى تحقيقه المؤسسات من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال دلالات الكلمات المكونة لها: فالجودة تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته؛ والشاملة تعني مشاركة وإندماج جميع العاملين بكافة مستوياتهم لإجراء التحسينات المستمرة التي تضمن تحقيق الجودة، بداية من التعرف على احتياجات العميل، وانتهاء بتقييم رضاه؛

أما الإدارة فتعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وكذا توفير الموارد اللازمة من أجل المحافظة على استمراريتها⁽⁴³⁾.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة، على أنها نظام متكامل يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية، لرفع مستوى أداء المؤسسات في تحقيق رضا عميلها والعاملين لديها على حد سواء، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع⁽⁴⁴⁾.

ولقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها:

⁴³ - صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 23.

⁴⁴ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 72، ص 73.

((فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات [المؤسسات] التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف [المؤسسات] كذلك بكافة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير))⁽⁴⁵⁾.

ولقد عرف العالم (جون أوكلاند/ John OAKLAND) إدارة الجودة الشاملة على أنها: ((الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي نطاق العمل ككل))

كما عرفها (تونكس بأنها: ((اشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل وما يفوق توقعاته))⁽⁴⁶⁾.

وقد عرفها (أوماجونو بأنها: ((استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها))⁽⁴⁷⁾.

كما عرفها (جيمس ريلي على أنها:

((تحول في الطريقة التي تدار بها [المؤسسات]، والتي تتضمن تركيز طاقات [المؤسسات] على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل))⁽⁴⁸⁾.

كما عرفها (خالد بن يسعد سعيد) بأنها:

((أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل وصنع كل جانب من جوانب المنشأة ونشاطاتها بصيغة التفوق، إضافة إلى الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة، التي تتمثل في إرضاء العميل

⁴⁵ - محفوظ أحمد جود، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، لنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 22.

⁴⁶ - عمار أبو الدب، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 81.

⁴⁷ - المرجع نفسه، ص 82 .

⁴⁸ - غياث بوفجة، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات العالية، الجزائر، 1992، ص 86.

ودعم العمل الجماعي واستخدام الوسائل الإحصائية البسيطة لمراقبة سير العمل وتحديد أنواع الانحرافات⁽⁴⁹⁾.

ويلاحظ على التعريفات السابقة، أنها تتفق على أهداف إدارة الجودة الشاملة، لا سيما ما تعلق منها بتحسين أداء العمل وتوفير قيادات فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق بثقة ودون تردد.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تحرص المؤسسات على تعميم إدارة الجودة الشاملة، في كل مراحل عمليات العمل بها تحقيقاً لأهداف عديدة.

أولاً - تحقيق رضا التميل

ساهمت ثورة المعلومات في إنضاج توقعات العميل، فيما يتعلق بموازنة السحر النسبي ومستوى الجودة التي تقدمها له المؤسسات المختلفة، فأصبح أكثر إلحاحاً من ذي قبل، وفي هذا الصدد فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تلبية توقعاته وتطويرها حسب حاجاته، كما تهدف إلى توقع حاجاته المستقبلية والعمل على تلبيتها لجلب المزيد من العملاء والمحافظة عليهم، وهذا ما يساعد المؤسسات على زيادة قدرتها التنافسية⁽⁵⁰⁾.

فالعميل يحتفظ بأبعاد متعددة عن الجودة في ذهنه، ومتى حقق المنتج تلك الأبعاد فإنه يشعر بالرضا⁽⁵¹⁾، ويتم الإلمام بهذه الأبعاد بالاستماع إليه بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين المنتج وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة، أي بالتحول في خطة الإنتاج وعملياته من التركيز على العميل النهائي الشئ للمنتج إلى العميل الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج.

⁴⁹ - خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 75.

⁵⁰ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2001، ص 41.

⁵¹ - عواطف إبراهيم الحداد؛ إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ص 205.

وتأسيساً على ذلك، يعد رضا العميل الذي يجب أن تحرص المؤسسات عليه، عنصراً مهماً يحدد مدى نجاحها في إنجاز الأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة، ((كما أن التزام الإدارة العليا بها بتحقيق رضا العميل يمثل النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون (52).

ثانياً) - تحقيق القدرة على المنافسة

تصاعدت حدة المنافسة بين المؤسسات، لا سيما بعد تنفيذ اتفاقيات التجارة العالمية تحت مظلة المنظمة العالمية للتجارة (53)، وأصبح التنافس ينصب على الجودة والسعر، وهنا تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها نظام فكري ومنهج عمل لتقوية المركز التنافسي للمؤسسات بتقديم منتج ذي جودة عالية وبسعر جيد، وفي كونها سبيل يتيح للمؤسسات الحصول على شهادات الجودة العالمية، وخاصة شهادة الإيزو كجواز مرور للأسواق العالمية (54).

ثالثاً: تحسين الأرباح

يتمثل شعار إدارة الجودة الشاملة في ((افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة)، وإذا ما طبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسات فإنه يؤدي بالتأكيد إلى تخفيض تكاليف التسويق وزيادة كميات المنتجات، فضلاً على أنه يمكن تقديم تلك المنتجات بأسعار أعلى ذون إغضاب العميل ومن ثم تزداد الأرباح والقدرة على التنافس (55).

52 - يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 198، ص 199.

53 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، مصر، 2005، ص 61.

54 - المرجع نفسه، ص 62.

55 - غراتسيس ماهوتي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 27.

رابعاً: زيادة الفعالية التنظيمية

تعمل إدارة الجودة الشاملة على إفراز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحسين التواصل بين الحاملين والإدارة بإشراكهم في حل المشاكل ومنحهم حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ما يسمح للمؤسسات بأن تحافظ على حيويتها بتشجيعهم على رفع مهاراتهم التقنية وزيادة خبراتهم التخصصية باستمرار، وهو ما يؤدي إلى تفوقهم في أدائهم لمهامهم وبالتالي تحقيق رضاهم بها⁽⁵⁶⁾.

المطلب الثاني

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يرتكز على مجموعة من الأدوات (الفرع الأول)، ويحتاج إلى توافر متطلبات التطبيق كي يحقق النجاح (الفرع لثاني).

الفرع الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة

لقد تم تطوير العديد من الأدوات لقياس درجات الجودة، على نحو يسمح باكتشاف الأخطاء وتصنيف المعطيات وتحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال التحسينات، بما يكفل التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة⁽⁵⁷⁾.

أولاً: تحليل باريتو

يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، فهو يساعد الإدارة في التركيز على المشكلات، التي لها أهمية نسبية أكبر بتطبيق قاعدة أن ثمانين بالمئة من المشكلات ترجع إلى عشرين بالمئة من الأسباب، وعليه فإن عشرين خ بالمئة من المشكلات ترجع إلى ثمانين بالمئة

⁵⁶ - خالد شريف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: جريدة الخبر نموذجاً (مذكرة ماجستير في علوم الإعلام واطال)، جامعة الجزائر، 2010 / 2011، ص 37.

⁵⁷ - ريتشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999، ص

من الأسباب، حساب عدد الأخطاء والعيوب ونسبهما المئوية وتصنيفها على أساس أسباب حدوثها، ومن ثم ترتيب الأسباب وفقاً للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية⁽⁵⁸⁾.

ثانياً) - خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة

تمثل خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، إذ يتم تحديد الأثر المتمثل في المشكلة أولاً ثم يرسم خط الوسط والفروع الرئيسة لسببها، وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسة، وبذلك تكتمل خريطة السبب والأثر، والتي تمكن من تحليل الأسباب الرئيسة والثانوية بما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة⁽⁵⁹⁾.

ثالثاً: قائمة المراجعة

تمثل قائمة المراجعة في جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالمشكلة محل النظر، على شكل أرقام أو صفات وبصورة محد؛ ثابتة، وتتم في تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة، لتحديد ومعرفة موقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها خلال فترة زمنية معينة⁽⁶⁰⁾.

رابعاً: خريطة تدفق العمليات

تستخدم خريطة تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات، وتحليل خطواتها نحو تحقيق الأهداف، أهمها المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة وتوثيق العمليات ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة، بدلاً من طرق أخرى قد تحتاج إلى وقت أطول⁽⁶¹⁾.

⁵⁸ - المرجع نفسه، ص 75.

⁵⁹ - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 6 34.

⁶⁰ - مبدئي الأمرائي، المرجع السابق، ص 346.

⁶¹ - المرجع نفسه، في الموضع نفسه.

خامسا: تقنية المعلمات الستة

تعتبر تقنية المعلمات الستة مصطلح إحصائي، الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، وينظر إليها على أنها تقنية جد متطورة . في إدارة الجودة الشاملة، تستهدف دقة الالتزام بمعايير الجودة وتجنب الأخطاء لتخفيض التباين وحالات عدم التطابق في العمليات الإنتاجية، بحصر المواصفات التي تحقق متطلبات العميل في مساحة مركزة⁽⁶²⁾.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر مناخ ملائم، يعتمد على تغيير الإدارة ثقافتها وقيمها وعلى تعديل هيكلها التنظيمي ونوجيه أنماط الإشراف، بالشكل الذي يتناسب مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: تغيير مفهوم القيادة

تمثل مساندة الإدارة العليا، والتزامها برعاية إدارة الجودة الشاملة الخطوة ص الأولى لنجاح نظام الجودة، وهو يعتمد على تغيير مفهوم القيادة الذي لم يعد مقتصرًا على المدراء وحدهم، وإنما أصبح مفهومهاً يعني مشاركة فعلية من خلال إشراكهم في الجهود المبذولة من العاملين لتحقيق الجودة، فلم تعد مناهم تقتصر على تحسين أداء العاملين والمكائن والمعدات وتسجيل حالات الفشل، بل أصبحت مهامهم تتمثل في مساعدة العاملين على إنجاز الأعمال المسندة إليهم بشكل جيد دون ضياع جهودهم⁽⁶³⁾.

فضلاً على أن إدارة الجودة الشاملة، ألقت على عاتق المدراء مسؤوليات جديدة، ليكونوا المثل والقوة للعاملين والمتصلين بهم جميعاً، وهي تتمثل في:

- بناء شبكة تواصل فاعلة بين المدراء والعاملين؛

⁶² - يوسف حجي الطائي، المرجع السابق، ص 198.

⁶³ - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008،

- نقل المسؤولية الإدارية والتنفيذية إلى العاملين في الإنتاج؛
- تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر للوظائف جميعها؛
- كتابة إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم؛
- الإمتناع عن التصرف بناء على ردود الأفعال والأحداث، وبدلاً من ذلك التصرف على نحو سابق لها ببناء رؤية مستقبلية مبنية على حقائق.

ثانياً: تشكيل فرق العمل

يعد العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم العاملون جميعهم في حل مشاكل العمل، ففرق العمل تولد تحسينات موقفية وسلوكية كبيرة، وتؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن عملهم⁽⁶⁴⁾.

فامتلاك كل فرد عامل في الفريق الأدوار، والمسؤولية لإنجاز العمل يغدأ أمراً نهياً نحو تحقيق هدف الفريق عن طريق⁽⁶⁵⁾:

- تركيز اهتمام الفريق ومن الاجتماعات الأولى على تكوين بيئة عمل صحيحة يعمل فيها؛
- العمل على جعل قواعد الفريق واضحة لأعضائه كافة، مثل الالتزام بالحضور والاتصال بين أعضائه وبشكل واضح؛
- امتلاك أعضاء الفريق الفهم العملي السليم للعمل، الذي تم انجازه وبالشكل الذي يوجه أهدافه المرغوب فيها مباشرة نحو الأداء بما يحقق النجاح في جهود الفريق؛
- الاهتمام بالمدرء والعاملين في الفريق عن طريق تعويضهم بما يغطي الفريق دعماً حقيقياً لإجتياز أنشطته اليومية.

⁶⁴ - مأمون الداركة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 40.

⁶⁵ - المرجع نفسه، ص 40، ص 41.

ثالثاً) - تخطيط الجودة الشاملة

من المعروف أنه؛ كلما تعددت الأنشطة وتوزعت على مختلف المستويات الإدارية فإنها تحتاج إلى التوجيه، وهذا التوجيه في حد ذاته يحتاج إلى تخطيط، فإن إدارة الجودة الشاملة وبما تتضمنه من العديد من الأنشطة فإنها تحتاج لضمان نجاحها إلى التخطيط، الذي يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات: / تخطيط استراتيجي وتخطيط المنتج وتخطيط العمليات⁽⁶⁶⁾.

أ) - التخطيط الإستراتيجي

يستخدم التخطيط الاستراتيجي، بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسات تجاه مهمة وأهداف واحدة، ويكون أساساً لتعريف رسالة المؤسسات وأهدافها وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويركز التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الجودة الشاملة على جوانب داخلية وأخرى خارجية. فالجوانب الداخلية تتمثل في التركيز على المجال الذي تعمل فيه المؤسسات، وفي نقاط الضعف والقوة والإمكانيات المطلوبة في المجال التنافسي لدعم موقف المؤسسات، وفي الأهداف المستقبلية التي تسعى إليها وكذلك الخطة البديلة التي يمكن اللجوء إليها في حالة الطوارئ. أما الجوانب الخارجية في الاهتمام بالعمل من الناحية النفسية وبالبيئة الاقتصادية والسيادة والتشريعية المحيطة بالمؤسسات⁽⁶⁷⁾.

ب) - تخطيط جودة المنتج

يعد المنتج محور النشاط، الذي يعكس إمكانيات المؤسسات من جهة، كما يمثل أهم متطلبات العميل من جهة أخرى، وقد أولت له إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً باختيار المصممين والمعدات المطلوبة. ويبدأ تخطيط المنتج بتحديد الحميل المواصفات العامة، التي يرغب توافرها فيه وبعدها يقوم القسم الفني، الذي يتضمن مصممين بترجمتها إلى مواصفات فنية، ثم يتم

⁶⁶ - عادل الشيراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1990، ص 10.

⁶⁷ - محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 127.

تحديد المقاييس والمعايير التي يتم التعرف من خلالها على مدى النجاح في تحقيق التطابق بينهما، وبعد ذلك تبدأ العمليات الإنتاجية اللازمة للوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج⁶⁸.

(ج) - تخطيط جودة العمليات

يعتمد تحقيق رضا العميل، وخلق ميزة تنافسية بدرجة كبيرة على المنتج، لذلك يحد التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها المؤسسات، وهي تقوم على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع بجعلها مرنة، وقابلة للاستجابة لرغبات العميل المتغيرة بما يعمل على زيادة الإنتاج، والارتقاء في مستوى الجودة⁽⁶⁹⁾.

خامسا: مراعاة العوامل الإنسانية

يجب أن تقوم ثقافة المؤسسات على احترام الفرد، وعلى تقديم أفضل الخدمات للعملاء، وأن تقوم على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق⁽⁷⁰⁾.

المبحث الثاني

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجا طموحا، وأسلوبا شاملا يهدف إلى تطوير أداء الإدارة العامة الجزائرية، وزيادة قدرتها التعاونية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمته وخدمة المستفيد (المطلب الأول).

⁶⁸ - محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 128، ص 129، ص 134.

⁶⁹ - يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 207، ص 213.

⁷⁰ - مأمون الدرادكة، المرجع السابق، ص 48.

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية يمر بعدة مراحل تكون متكاملة، وفق ما يضمن نجاحها (المطلب الثاني).

المطلب الأول

حتمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية

لابن من وضع تصور شامل حول كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية، لا سيما أنها تختلف في سماتها عن الإدارة المفتوحة في إدارة الأعمال، وهذا بتحديد مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الفرع الأول) والمعوقات التي تحول دون ذلك، وبذلك تتحدد منهجية تطبيقها (الفرع الثالث).

الفرع الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية

تمر الإدارة العامة الجزائرية بالعديد من التطورات بعيدة المدى، فرضت عليها تحمل أدوار ومسؤوليات محورية غير تقليدية في إدارة عمليات التحول المجتمعي، وإدارة حركة التنمية الشاملة، فأصبح من مهامها تكوين نظام الجودة التي تعد بمثابة القناة الشرعية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطن، وتطويرها الغبر.

أولاً: مشكلات الإدارة العامة الجزائرية التقليدية

من أبرز مشاكل الإدارة العامة الجزائرية، تفاقم حدة الإجراءات الروتينية المعقدة في أداء وتقديم الخدمة للمواطن، مما ينعكس سلباً على جودة أداء الخدمة المقدمة للمواطن⁽⁷¹⁾.

ثانياً: استثمار الموارد البشرية

⁷¹ - صالح سليمان الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الإداري، العدد 114، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2008، ص 20، ص 22.

تتميز الإدارة العامة الجزائرية بأنها تخدم قطاعات عريضة من فئات المجتمع، ما يحتم عليها تشغيل أعداد هائلة من الموظفين، ولأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير قدرات وإمكانيات البشر، فإن تطبيقها في الإدارة العامة الجزائرية يمثل استثماراً واسعاً للموارد البشرية.

ثالثاً: الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا

تتطلع الدول إلى توسيع استخدام التكنولوجيا في أداء كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها أجهزتها الإدارية⁽⁷²⁾.

رابع - المنافسة بين الإدارة العامة والإدارة في القطاع الخاص

تظهر المنافسة بين الإدارة العامة والإدارة في القطاع الخاص في الخدمات التي يشتركان في تقديمها، والتعامل الايجابي مع هذا النمط التنافسي يتطلب أن تتبنى الإدارة العامة فكراً جديداً يركز على تلبية احتياجات المواطن على النحو الذي يرضيه، وهذا ما تحققه إدارة الجودة الشاملة⁽⁷³⁾.

وعلى هذا النحو؛ يتأكد أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية، ولا بد من الإحاطة بالمعوقات التي تحول دون تطبيقها، والتي تتعلق أساساً بإساءة تطبيقها أو رفضها.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية

لا يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية أي آثار سلبية، إذا كانت الإدارة جيدة وكان هناك تواصل مرن بين أجهزتها، مما يشير إلى وجود درجات و مستويات مختلفة في تطبيقها تعود إلى مجموعة من المعوقات.

⁷² - رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 93.

⁷³ - أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، هصر، 2001، ص

أولاً: انعدام روح المنافسة في الإدارة العامة الجزائرية

انعكس انعدام روح المنافسة في الإدارة العامة الجزائرية سلبا على أداءها، من ناحية تقديم الأفضل للمواطن ومن ثم إرضائه. فانعدام روح المنافسة يخنق الإبداع والابتكار ويثبط همة الموظفين في اكتساب الخبرات والمهارات، لاسيما مع غياب الحوافز الجيدة واكتفاء الإدارة بنظام الرقابة، والتدقيق بصورة تقليدية، مما ساعد على انتشار ظاهرة التسرب الوظيفي من القطاع العام إلى القطاع الخاص⁽⁷⁴⁾.

ثانياً) - تسييس الإدارة العامة الجزائرية

تتأثر الإدارة العامة الجزائرية بأبعاد . سياسية، انعكست بشكل سلبي على موضوعية أداءها، مما فتح الباب أمام العديد من الظواهر السلبية، كتجهيل الأهداف فجعلها غير قابلة للقياس، وغير واضحة مما ينعكس بشكل سلبي على وظائفها من تخطيط وتنسيق وتنفيذ، وكذا تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، مما أدى إلى تغييب أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات⁽⁷⁵⁾.

الفرع الثالث: منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية يتطلب منهجية، تتمحور بتوجيه رسالة الإدارة في تطبيقها بتوجيه وإرشاد الموظفين نحو تحقيق المستوى المرغوب من الأداء، وذلك بتعاونهم وتبادل الثقة والاحترام فيما بينهم حتى تتولد المصادقية في العمل؛ فالرسالة توضح ثقافة الإدارة واستراتيجيتها في سعيها نحو تقديم مستوى مرتفع من الجودة تلبي من خلالها احتياجات المواطن باعتباره النقطة المحورية⁽⁷⁶⁾.

⁷⁴ - سعاد بوزيرق، فطوم الحواطي، إدارة الجودة الغامدة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (مذكرة ماستر)، جامعة البويرة، 2011/2012، ص 61.

⁷⁵ - المرجع نفسه، في الموضوع نفسه.

⁷⁶ - رفيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 98.

أولاً) - توجيه الهيكل التنظيمي للإدارة العامة الجزائرية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية يتطلب إعادة توجيه الهيكل التنظيمي لها، على النحو الذي يسمح بدمج المواطن فيه وإعادة الاعتبار للموظفين بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

أ) - دمج المواطن في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة الجزائرية

لا بد من دمج المواطن في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة، على النحو الذي يجعل منه الفئة الأكثر أهمية بأن يكون له مكان في إطار التنظيم الرسمي للإدارة، رغم طبيعتها المعقدة المتسمة بوجود تنظيم هرمي يشمل تسلسل السلطات والمسؤوليات، واضح ومحدد عن طريق تأسيس وحدة جودة الخدمة⁽⁷⁷⁾.

ب) - تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية

الاهتمام بتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لدى الموظفين، يسيم بشكل فعال في الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للمواطن، ويكون ذلك بالاعتراف بهم كأفراد للإدارة بتوليد إحساسهم بأهميتهم، وبأهمية دورهم في تقديم خدمة ذات جودة مرتفعة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية للإدارة يحققون من خلالها ذاتهم، أكثر مما تشكل مصدر رزق لهم.

ثانياً: توجيه ثقافة الإدارة العامة الجزائرية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن قوة الثقافة الإدارية ترتبط بشكل إيجابي، وقوي بالدرجة التي يتم التمسك فيها بصفة عامة بمجموعة فعلية من القيم من قبل الموظفين، فكلما زاد عدد المشكين بها كلما كان لها تأثير كبير" على سلوكهم داخل الإدارة.

ويتم نشر هذه الثقافة من خلال عقد اجتماعات يلتقي فيها المديرون بالموظفين، تركز على محاور رئيسة للمناقشة والإيضاح وتقديم إجابات شاملة حول طبيعة التوجه الجديد للإدارة،

⁷⁷ - المرجع نفسه، في الموضوع نفسه

وعن طريق تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تيسر في تحسين جودة الخدمة المقدمة، وعن طريق إرساء مفهوم العمل الجماعي⁽⁷⁸⁾.

ثالثاً) - توجيه الموارد التكنولوجية في الإدارة. العامة الجزائرية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة توجيهه تكنولوجيا الخدمات والمعلومات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمم في تحسين جودة الخدمة، لأنها تتيح للمواطنين الحصول على الخدمات والمعلومات خارج موقع الإدارة في أي وقت وبأقل جهد⁷⁹.

المطلب لثاني

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية

تتم عملية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة بمراحل عديدة، يمكن ردها إلى أربع مراحل: المرحلة التمهيديّة (الفرع الأول)، ومرحلة التنفيذ الفعلي (الفرع الثاني)، ومرحلة التقييم والتقييم (الفرع الثالث)، ومرحلة الترويج لنجاح تطبيقها (الفرع لرابع).

وخلال هذه المراحل يجب أن يراعى أن يكون تطبيقها على قناعة، إلا لمجرد الانبهار بها دون معرفة حقيقة أبعادها أو، لمجرد التقليد لأن معظم الإدارات قامت بتطبيقها،

الفرع الأول: المرحلة التمهيديّة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشمل المرحلة التمهيديّة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مرحلتين، مرحلة الإعداد ومرحلة التخطيط.

أولاً: مرحلة الإعداد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر مرحلة الإعداد مرحلة مهمة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنها مرحلة تتعلق أساساً بمواجهة المشاكل التي تثور عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة(ل)، فيقع على

⁷⁸ - رفيق بن مرسلّي، المرجع السابق، ص 100.

⁷⁹ - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 215، ص 216.

عائق الإدارة، من أجل تجهيز الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، دراسة تلك المشاكل وحلها بأن تقوم بما يلي⁽⁸⁰⁾:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة؛
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو، الإعتماد على الموظفين بالإدارة في هذا المجال؛
- تشكيل مجلس الجودة، والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة . فاعلية قراراته؛
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة؛
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمخبر الجودة؛
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ورضا المواطنين.
- وبعد مرحلة الإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي مرحلة التخطيط.

ثانيا: مرحلة التخطيط في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتم في مرحلة التخطيط استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد. للقيام بما يلي⁽⁸¹⁾:

- تحديد عناصر القوة ومواطن الضعف في الإدارة؛

⁸⁰ - خالد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، 1997، ص 84.

⁸¹ - خالد بن سعيد، المرجع السابق ، ص 85.

- التقاط الفرص المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإحاطة بالتهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقاً ؛
- تحديد رسالة الإدارة، وصياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحاتها مستقبلاً ؛ .
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الإدارة مع وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف؛
- اختيار مدير الجودة في الإدارة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- وضع برامج تدريبية للموظفين في موضوعات الجودة؛
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مرحلة التنفيذ مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المالية والبشرية المتاحة للإدارة.

الفرع الثاني: مرحلة التنفيذ الفعلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتم مرحلة التنفيذ الفعلي لمنهجية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية، بتجديد الإدارة العليا إلزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبوضع برنامج تدريب على مفاهيم الجودة الشاملة.

أولاً: تجديد إلزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

ويكون تجديد إلزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإحداث التغييرات اللازمة، ويقع على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير، والالتزام الكامل من قبلها بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبشكل واضح، فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه.

وعلى الإدارة في مرحلة التنفيذ الفعلي القيام بما يلي⁽⁸²⁾:

- أن تجل سلوكيات إدارة الجودة الشاملة هي طريقة العمل المعتادة؛
- تحسين نظم العمل على نحو تكون متطابقة مع منهجية التحسين المستمر بشكل متكامل، وأن يتم استخدام هذه النظم بعد التدريب عليها بشكل صحيح؛
- إستعداد الإدارة العليا لطرح وتبادل الأفكار، والتعرف على أفضل الممارسات لدى الإدارات الأخرى؛
- الإستعداد لإعادة تصميم هيكل الإدارة.

ثانياً: وضع برنامج تدريب على مفاهيم الجودة الشاملة

ويحتوي برنامج التدريب على مزيج من المبادئ، والمفاهيم والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وهو يتضمن ثلاث أقسام رئيسة متكاملة: تدريب يتعلق بإيجاد الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة، وتدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، وتدريب يتعلق بتتمية المهارات⁽⁸³⁾.

وتلك الأقسام الثلاثة في برنامج التدريب، تشهم في إكساب الموظفين الخبرة اللازمة لمهمتهم، ومعلومات كافية يمكنهم استيعابها خلال مدة زمنية معينة .

الفرع الثالث: مرحلة تقييم وتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتم تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة لتقييم الجهود المبذولة، وقد يكون التقييم ذاتياً

⁸² - قاسم نايف علون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 9001، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، و200، ص 111.

⁸³ - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2005، ص 296.

عن طريق الموظفين فيها، وذلك بعد تدريبهم على كيفية استخدام أساليب الرقابة وعلى كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديلها⁽⁸⁴⁾.

كما يمكن أن يكون التقييم عن طريق تشكيل مجلس الجودة، الذي يتألف من المديرين التنفيذيين في الإدارة ورؤساء الأقسام المختلفة، ومن مهامه الإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة⁽⁸⁵⁾.

الفرع الرابع: مرحلة الترويج لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مرحلة الترويج لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة، تنتمي بالمرحلة المتقدمة وهي مرحلة يرجى فيها أن تكون الإدارة مثلاً يقتدى به من طرف الإدارات الأخرى المهمة بإدارة الجودة الشاملة⁽⁸⁶⁾.

وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بدعوة جميع فروعها، ووحداتها المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاستعراض عائدات تطبيقها، وللاستفادة من خبرة كل فرع وكل وحدة لاستدراك الفجوات التي تتخلل عملية التطبيق، فالترويج لعائدات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تجاوز جميع الشكوك، التي قد تؤدي إلى التردد في تطبيقها، ومواجهة التغيير وعدم متابعة التطبيق⁽⁸⁷⁾.

فالتحول الشامل نحو إدارة الجودة الشاملة، يعود بالكثير من الفائدة على جميع الأطراف الفاعلة من إدارة وموظفين ومواطنين، ويجب أن يتم هذا التحول على قناعة بأنه هو المسار الصحيح، الذي يستوعب جميع أساليب تنمية الإدارة العامة في الجزائر.

⁸⁴ - محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 36.

⁸⁵ - يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التالي (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة تلمسان، 2011/2012، ص 23.

⁸⁶ - محفوظ أحمد جودة: المرجع السابق، ص 218.

⁸⁷ - محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (مذكرة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، و200، ص 51.

خاتمة

تواجه الإدارة العامة في الجزائر حتمية التكيف مع المعطيات الجديدة، وذلك بإعادة النظر في الأساليب الإدارية المنتهجة، وتبني الأساليب الحديثة بهدف تفعيل العمل الإداري وتحقيق الدور المناط بها باعتبارها قاعدة موجهة لسيرورة التنمية الشاملة في المجتمع الجزائري. لقد سعت الجزائر إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، التي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، باعتبارها أسلوباً لدعم أداء الإدارة العامة، إلا أن التحول يسير بطريقة بطيئة مقارنة مع ما كان مبرمجاً.

إن نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية، لا يجب أن يتوقف على إدراك أهميته بالنسبة لأداء الإدارة، بل إنه يوجب إيجاد ثقافة تنظيمية إدارية مناسبة لتطبيقه وفق ما يضمن نجاحه، هذه الثقافة مرهونة بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي تعني التحسين المستمر والمرن لأداء الإدارة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، والعمل على تقليص التكاليف، وريح الوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء والقيام بالعمل الصحيح بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.

وعلى ذلك فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

* تظاقر وتكاتف وتسيق الجهود بين كافة قطاعات الدولة للتحول الشامل نحو الإدارة الإلكترونية، تحقيقاً للمصلحة العامة للمجتمع والدولة بصفة عامة؛

* العمل على تأسيس هيئة عليا تتولى مهمة التهر على متابعة، وتقييم مشروع الجزائر الإلكتروني 2013، ومهمة التنسيق بين الهيئات والوزارات المعنية، ومختلف شركاء القطاع الخاص؛

* العمل على ضرورة الابتعاد عن المثالية في تحديد الأهداف، وصياغة البرامج والمخططات دون إحداث الآليات الكفيلة بالتنفيذ، لأن تطبيق الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية يجب أن تلمس أثارها على أرضية الميدان؛

* العمل على إيجاد سياسات لترويج تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في الإدارة العامة لأن سياسات الجودة الشاملة تقوي وتطور الإدارة العامة والحكومة تبعاً لتغذية بيئة المجتمع الخارجي.



قائمة المراجع

1. أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، مصر، 2005.
3. الإدارة الإلكترونية) دار الفكر الجامعي؛ الإسكندرية؛ مصر.
4. حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
6. ريتشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
7. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة، للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
8. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
9. عادل الشيراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1990.
10. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، (نماذج معاصرة)، دار الحساب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

11. عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة: المتكامل، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2005.
12. عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. عمار أبو الدب، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
15. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن.
16. غياث بوفجة، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات العالية، الجزائر، 1992.
17. فرانسيس ماهوتي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الكزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
18. قاسم نايف علون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 9001، الطبعة الثانية، دار اشافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
19. مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
20. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، للنشر، عمان، الأردن، 2006.
21. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
22. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

24. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
25. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004
27. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ثانياً) - الرسائل والمذكرات

أ) - رسالة دكتوراه

1. باري عبد الطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

ب) - مذكرات الماجستير

2. إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
3. خالد شريف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: جريدة الخبر نموذجاً (مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال)، جامعة الجزائر، 2010/2011.
4. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (مذكرة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009.
5. رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011 (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.

6. عادل غزال، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، / مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 نموذجاً (مذكرة ماجستير)، علم المكتبات والمعلومات، جامعة تبسة، 2014.
7. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010.
8. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة تلمسان، 1 / 2011 / 2012.

ج- مذكرات الماستر

1. سعاد بوزيرق، فطوم الحواطي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية ي ذات الطابع الإداري (مذكرة ماستر)، جامعة البويرة، 2011 / 2012.

ثالثاً- المقالات

- 1) حسين بن محت الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المحور الثاني: التوجيهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، الرياض، المملكة العربية المتحدة، 4 نوفمبر 2009.
- 2) صالح سليمان الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الأردن، معهد الإدارة العامة، العدد 114، سقط، 2008.
- 3) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، العدد 09، 2011.

فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع |
|---|--|
| | شكر وعرفان |
| | اهداء |
| 1 | مقدمة |
| الفصل الأول: أسلوب الإدارة الإلكترونية | |
| 6 | المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية |
| 6 | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية |
| 7 | الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية |
| 8 | الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية |
| 8 | أولاً: عتاد الحاسوب |
| 9 | ثانياً: البرمجيات والشبكات |
| 10 | ثالثاً: صناع المعرفة |
| 10 | الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية |
| 10 | أولاً: التحرر من الزمان والمكان |
| 11 | ثانياً: السرعة والوضوح |
| 11 | ثالثاً: السرية والخصوصية |
| 11 | رابعاً: إدارة المعلومات بدل الاحتفاظ بها |
| 12 | المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية |
| 12 | الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني |
| 13 | الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني |

| | |
|----|---|
| 13 | الفرع الثالث: الرقابة الالكترونية |
| 14 | الفرع الرابع: القيادة الإلكترونية |
| 14 | أولاً: القيادة التقنية العلمية |
| 14 | ثانياً: القيادة الدائرية |
| 15 | المبحث الثاني: تجربة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 15 | المطلب الأول: التعريف بمشروع الجزائر الإلكتروني 2013 |
| 16 | الفرع الأول: أهداف مشروع الجزائر الالكتروني 2013 |
| 16 | الفرع الثاني: المحاور الرئيسة لمشروع الجزائر الإلكتروني 2013 |
| 18 | المطلب الثاني: تقييم النتائج الأولية لمشروع الجزائر الإلكتروني 2013 |
| 18 | الفرع الأول: فشل مشروع الجزائر الإلكتروني 2013 |
| 19 | الفرع الثاني: أسباب فشل مشروع الجزائر الإلكتروني 2013 |
| 19 | أولاً: الأسباب الإدارية |
| 20 | ثانياً: الأسباب السياسية والقانونية |
| 20 | ثالثاً: الأسباب المالية والتقنية |
| 21 | رابعاً: الأسباب البشرية |
| 22 | الفرع الثالث: متطلبات إنجاز مشروع الجزائر الإلكتروني 2013 |
| 22 | أولاً: المتطلبات الإدارية |
| 23 | ثانياً: وضع القوانين التشريعية وتحديثها |
| 23 | ثالثاً: المتطلبات البشرية |
| 24 | رابعاً: المتطلبات التقنية |

| | |
|----|---|
| 24 | خامسا: المتطلبات المالية |
| | الفصل الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة |
| 26 | المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة |
| 27 | المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة |
| 27 | الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة |
| 29 | الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة |
| 31 | المطلب الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة |
| 31 | الفرع الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة |
| 33 | الفرع الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة |
| 36 | المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية |
| 37 | المطلب الأول: حتمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية |
| 37 | الفرع الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية |
| 38 | الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية |
| 39 | الفرع الثالث: منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية |
| 41 | المطلب لثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية |
| 41 | الفرع الأول: المرحلة التمهيديّة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 43 | الفرع الثاني: مرحلة التنفيذ الفعلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 44 | الفرع الثالث: مرحلة تقييم وتقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 45 | الفرع الرابع: مرحلة الترويج لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 47 | خاتمة |

| | |
|----|----------------|
| 50 | قائمة المراجع |
| 55 | فهرس الموضوعات |