

الإصلاح الإداري في الجزائر من منظور إدارة الجودة الشاملة

La réforme administrative en Algérie du point de vue de la gestion de la qualité totale

ط.د: غلام بوبكر، قسم العلوم السياسية، كلية: الحقوق بودواو، جامعة أمحمد بوقرة جامعة بومرداس

ملخص الدراسة:

تحاول هذه الدراسة إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري قادر على استيعاب التحديات والتعامل معها لتعزيز عملية الإصلاح الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، فإن تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث الهدف منه التعرض لدواعي تطبيقه في المؤسسات العمومية، وكيفية إدماج مبادئه وأساليبه في هذا النوع من المؤسسات، ثم توضيح الترابط بينه وبين طبيعة الإصلاح الإداري، بما يخدم العملية الإصلاحية من جهة، وكفاءة المؤسسات العمومية من جهة أخرى، ضمن هذا السياق بادرت الجزائر بإصلاحات تجعل الإدارة تستجيب لمتطلبات التحول، لكن تم ذلك بشكل بطيء وكانت نتائج ذلك غير مرضية تعود أسباب ذلك إلى غياب رؤية واضحة في منظورات القرار والتسيير والإدارة والتنظيم، ويضاف إلى ذلك ضعف الموارد البشرية مع غياب النظرة الاستشرافية والبعد الاستراتيجي في عمليات الإصلاح، كل الأسباب سالفة الذكر تخلق الحاجة إلى إصلاح إداري يهدف بشكل عام إلى تنظيم الجهاز الإداري، وإجراء تغييرات جذرية في بنية الإدارة وتركيبها، فإن رفع كفاءة المؤسسات العمومية وفق أسس علمية لتقديم الخدمات، بأحسن طريقة وبأقل تكلفة بهدف ترشيد الخدمات، انطلاقاً من هذا ستحاول الورقة البحثية تسليط الضوء على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة- مبادئها ومتطلباتها- في المؤسسات العمومية، بحيث يكون التركيز على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيد، من خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري، الجودة الشاملة ، إدارة.

Résumé de l'étude:

Cette étude tente de mettre en évidence l'importance de la TQM en tant que méthode administrative capable d'absorber et de relever les défis afin de renforcer le processus de réforme administrative dans les institutions publiques algériennes. L'application de cette méthode administrative moderne est destinée aux institutions publiques, et la façon d'intégrer ses principes et méthodes dans ce type d'institutions, puis préciser la corrélation entre lui et la nature de la réforme administrative, afin de servir le processus de réforme d'une part, et l'efficacité des institutions publiques d'autre part. Dans ce contexte, initié par les réformes en Algérie permettre une réponse de l'administration aux exigences de la transformation, mais il a été fait lentement, retournant les raisons de l'absence d'une vision claire des perspectives de la décision, la gestion, l'administration et la réglementation, et ajouté à la faiblesse des ressources humaines à l'absence de vision prospective et la dimension stratégique dans les processus de réforme, la nécessité de Le document administratif vise à mettre en

évidence la possibilité d'améliorer l'efficacité des institutions publiques sur une base scientifique afin de fournir des services de la meilleure manière et au moindre coût afin de rationaliser les services. L'application de TQM - ses principes et exigences - dans les institutions publiques, de sorte que l'accent soit mis sur les exigences et les attentes du bénéficiaire, en connaissant ses besoins et ses besoins réels et de les satisfaire.

Mots-clés:

la reforme administratif, la qualité totale, administration

مقدمة:

يشكل الإصلاح الإداري الأساس الذي تقوم عليه السياسات التنموية لأي منظومة إدارية، كما يعكس الاهتمام بعصرنة الإدارات العمومية، فإن الوظيفة الأساسية لعملية الإصلاح هي الاستجابة لحجات تطوير المنظومة من جهة ومن جهة أخرى مواكبة الأساليب الحديثة في مجال الإصلاحات الإدارية.

تسعى الإدارة المعاصرة إلى تنمية ذات تأثير حيوي على مصار تطوير وتنمية المجتمع بكل مكوناته والمساهمة في رفاهيته إذ تعتبر أهم المداخل والمقاربات الحديثة في هذا المجال هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة وما توفره من معايير ومؤشرات وممارسات واقعية لتنفيذ مختلف العمليات الإدارية بكفاءة عالية ومهارة، في إطار حتمية جودة الخدمة وضرورة تحول التسيير من الجمود إلى المرونة، فإن أهمية التغيير ومواكبة التطورات وفق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، هو الوسيلة الأنجع لتحقيق التسيير السليم في المؤسسات العمومية فالأسباب سابقة الذكر تفرض على المؤسسة الجزائرية إدخال تقنية إدارة الجودة الشاملة وما توفره من معايير ومؤشرات فعالة في العملية الإصلاحية لمختلف مستويات هياكل المؤسسة من جهة، وكفكر إداري في التسيير الحديث، دون أن ننسى أن أهم الموارد في هذه المعادلة المورد البشري أو كما يطلق عليه الرأس المال البشري، فإن شمولية منهجية الجودة الشاملة وتطبيقها في الإدارة الجزائرية يؤدي إلى عقلنة استخدام مختلف الموارد (بشرية، مادية، مالية).

إشكالية الدراسة:

تكتسي دراسة الإصلاح الإداري أهمية بالغة باعتبار أن الإدارة تركز على مخرجات العملية الإدارية من جهة ومواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية من جهة أخرى. إن إدارة الجودة الشاملة وما تحتويه من آليات ومؤشرات بإمكانها أن تدفع بالعملية الإصلاحية نحو الأفضل وتفادي الأطر المنهجية الكلاسيكية في التسيير الإداري، انطلاقاً مما سبق ذكره وفي إطار تحليلي لمسار الإصلاح الإداري المنتهج في الإدارة الجزائرية تبرز إشكالية الموضوع:

كيف يمكن إدماج مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تفعيل دور الإصلاح الإداري بالجزائر؟

سنحاول الإجابة على الإشكالية من خلال المحاور التالية:

المحور الإطار النظري

أ- مفهوم الإصلاح الإداري

ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المحور الثاني : واقع الإصلاح الإداري في الجزائر

المحور الثالث : إدارة الجودة الشاملة كروية استراتيجية لعملية الإصلاح الإداري

المحور الأول: الإطار النظري

أولا- مفهوم الإصلاح الإداري

يتصف الإصلاح الإداري بسمه الديناميكية والحركة وسرعة الاستجابة لمتطلبات التطور والتقدم العلمي والتقني في جميع المجالات، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. ضمن هذا الإطار يظهر من فترة إلى أخرى إتجاهات حديثة تعالج هذه العملية (الإصلاح) في مختلف دول العالم، فإن ضرورة تحديث الأنظمة والهيكل الإداري وأساليبها التسييرية وتقنيات عملها من أجل رفع وتحسين مستوى وكفاءة الأجهزة العمومية، فالإصلاح الإداري يرتكز على وحدة الجهاز الإداري وتكامله، بحيث لا يقتصر على العملية الفنية الإدارية فقط، بل يمتد تأثيره إلى البيئة الكلية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية) بهذه النظرة يتجاوز الإصلاحات الهيكلية أو تحديث أجهزة وأنظمة محددة، هذه الصورة ما تنقل الإصلاح من مجرد نقل لنماذج إدارية إلى خلق الإبتكار والإبداع¹.

خصائص الإصلاح الإداري:

- الإصلاح الإداري عملية مستمرة وشاملة لكل عمليات الإدارة، بحيث يكشف أي خلل أو قصور قبل حدوثها.

- تتطلب عملية الإصلاح الإداري تعاون الفرق، والقيادة كمثل مؤثر في الآخرين بجانب الموظفين.

-المراجعة الدورية للهيكل الإدارية وللخراطيم التنظيمية ومحاولة مطابقتها مع الواقع ومنسجمة مع نصوص القوانين.

-التركيز على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية والإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة².

-الإصلاح الإداري مفهوم معياري قيمي ذو أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمية مختلفة، تختلف معايير قياسها.

ويمكن تلخيص اهداف الاصلاح الاداري و أبعاده الاستراتيجية :

1. التوجه نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مختلف المجالات الداخلية و الخارجية
2. الاعتماد علي الداخل الحديثة في البناء التنظيمي واعداد تصميم الهياكل التنظيمية لتحقيق المرونة والإستجابة لمتطلبات التطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
3. تحقيق الاهداف المسطرة مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات العمومية نحو المجتمع بما يشمل الاداء والتكاليف المالية والاداء الوظيفي وربطها بمتطلبات المجتمع.

4. الاهتمام بالموارد البشرية من حيث الكم والنوع، مع الاهتمام بتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
5. الاهتمام بتطبيق إجراءات الجودة، ودعم الجهود نحو الارتقاء بنوعية الانتاج والانتاجية واعتبارها مسؤولية الجميع .
6. تطوير صيغ و أساليب و اجراءات العمل الاداري والقوانين و التشريعات ذات العلاقة بما يحقق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات³.
7. التوسع والاعتماد على التقنيات الحديثة مثل منهجية إدارة الجودة الشاملة و دعمها و تعزيز دورها في توجيه الموارد والاستثمار الأمثل لها.

ثانيا- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1. مفهوم الجودة:

تطور مفهوم الجودة تاريخيا من التركيز على الفحص والسيطرة على المواصفات التي كانت أساسيات الجودة، طبقا لذلك فإنها تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها المستخدم (متلقي الخدمة)، وقد تعني جودة العمليات، فإن المفاهيم الحالية ذات العلاقة بالجودة الشاملة، يمكن وصفها من خلال العلاقات المتداخلة للمقاربات التالية⁴:

1. الكفاءة: Efficiency ذات العلاقة بمسار تحليل العملية المتصلة بالفعاليات التقليدية مثل العملية الهندسية وإدارة العمليات، وبحوث العمليات.
2. جودة بيئة العمل: Quality of Work life والمتعلقة بتنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين، وهذا المدخل قريب من مبادئ المدرسة الإدارية السلوكية والتي تعتمد على العلاقات الإنسانية.
3. الحقول والمداخل ذات العلاقة بالأهداف والأعمال مثل إستمرارية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال المقاربات سالفة الذكر يمكن تفسير وفهم الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في خدمات المؤسسة التي تعطيها صفة التميز في هذا الشأن وردت عدة تعريفات للجودة:

عرفها: Heizer على أنها قدرة المنتج أو الخدمة لمقابلة احتياجات المستهلك⁵، يركز صاحب هذا التعريف على كفاءة قدرة المنتج في إرضاء المستخدم من خلال الخدمة المقدمة، في نفس السياق يعرفها Joseph Juran أن الجودة هي "الملاءمة للغرض أو الإستعمال"، وتصف المعايير البريطانية للجودة بأنها مجمل مظاهر، وخصائص السلعة التي تؤثر في قدرتها على إشباع محددة أو مفترضة⁶. بينما ينتقل Jablonski في تعريفه للجودة إلى نقطة أخرى مهمة وهي بيئة العمل وتعاون أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال بحيث يقول: "أن الجودة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالإعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف

تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر"⁷ مما سبق يمكن استنتاج أن الجودة هي مجموعة الصفات الواجب توافرها في الخدمة مع مراعات خصوصيات الجودة، بحيث تتضمن أبعاد الجودة المعايير والصفات كما يراها المستخدم .

II تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تشمل إدارة الجودة الشاملة كل العمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة، سواء كانت منظمة خدمية أو نقابة، وتحدد سمعتها على أساس المقارنة مع اختيار أفضل البدائل المتاحة وتفترض ما يلي⁸ :
-إدارة الجودة الشاملة هي نظام شامل للجودة ويشمل صنع القرارات على أساس الحقائق، جمع البيانات الحقيقية، أو التي تعبر عن واقع المنظمة .
-إدارة الجودة الشاملة لا تعني فقط نوعية المنتج، أو الخدمة التي يتلقاها المستخدم، ولكن يدخل ضمن هذه الجودة كل العمليات التي تقوم بها المنظمة داخلها وخارجها لتحقيق التحسين المستمر.
-تفترض إدارة الجودة الشاملة أن كل الأنشطة التي تتم داخل المنظمة هي نتيجة للجودة، بإشراك الموظفين في تحسينها، مع ثقافة تنظيمية مساعدة على ذلك.
-إدارة الجودة الشاملة هي طريقة لإدارة المنظمة، بحيث يتم تنفيذ المهام والعمليات بشكل صحيح، منذ لبداية والاستمرار في ذلك وهذا له تأثير إيجابي على الجميع .

يعرف معهد الجودة الفيديريالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى، مع اعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء، بينما يعرفها Rhodes على أنها: عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات الموظفين في مختلف المجالات لتحسين أهداف المنظمة⁹ .
ويمكن فهم إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية وفلسفة لضمان جودة المنتجات والخدمات بالمنظمة وهي:

-الجودة: Quality تعني المطابقة مع المتطلبات نوعية المنتج كما يصفه المستخدمون، وبذلك يحكمون على نوعية المنتج سواء كان سلعة أو خدمة.

-الشاملة: Total وتعني ضمان مشاركة كل الأفراد والأقسام والوظائف في المؤسسة من أجل التركيز على تحسين الجودة وكل أنشطتها.

-الإدارة: Management تعني تحقيق الجودة الشاملة وذلك يتطلب جهودا متواصلة عبر مراحل عملية الإنتاج التي تسيرها الإدارة¹⁰ .

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية:

1. ضبط وتطوير النظام الإداري ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
2. زيادة كفاءة الإداريين وجودة التواصل فيما بينهم، وبالمؤسسة والعمل بروح الفريق.

3. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية يمنح المزيد من الثقة بالمؤسسة وبيئتها الخارجية.
4. حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها بإجراءات تصحيحية والوقاية قبل حدوثها.
5. رفع مستوى وعي المستفيدين من خدمات المؤسسات العمومية¹¹.

المحور الثاني : واقع الإصلاح الإداري في الجزائر

واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها ومنذ استرجاع السيادة الوطنية مشاكل إدارية عديدة، فكان الإصلاح كضرورة للخروج من هذه المشاكل، فلإصلاح الإداري هو الجهود المنظمة بشكل مقصود للإحداث تغييرات جوهرية.

أولا- تطور الإدارة العمومية في الجزائر بعد 1962

إن دراسة تطور الإدارة الجزائرية بعد سنة 1962 لا يمكن أن يتم بمعزل عن المجالات الأخرى خاصة السياسية والاجتماعية. حتى يتم فهم تكوين إدارة مركزية بيروقراطية تتشابه إلى حد كبير في تسييرها للإدارة الفرنسية، كما يمكن الإشارة إلى استمرارية التشريع الفرنسي مع مراعاة النصوص التي تتناقى مع مبادئ الثورة، فهذه حتمية أملت الظروف التي مر بها الإدارة العمومية الجزائرية، بحيث لا يمكن لدولة فتية آنذاك إعادة تنظيم وإصلاح كل الأجهزة في تلك الظروف.¹² فكانت الدعامة الأساسية في بناء الدولة الجزائرية هو التوجه الاشتراكي والمركزي والتوازن الجهوي، ورغم أن الجزائر حققت الاستقلال السياسي، أما إداريا بقيت تابعة للمنظومة الفرنسية، فورثة عنها مشاكل كثيرة منها انعدام الإطار التي تدير البلاد بعد رحيل المعمرين الذين شغلوا الوظائف الإدارية الحساسة في مختلف القطاعات والمؤسسات العمومية.¹³

إن احتفاظ الدولة الجزائرية بالهيكل الإدارية التي أقامها الاستعمار، والتي كانت تابعة قيما لثقافة الاستعمار، فإن البيروقراطية أحكمت سيطرتها على قنوات المعلومات، واحتكرت عملية اتخاذ القرارات بفعل ممارسة للسلطة، وهذا ما أشار إليه ميثاق الجزائر 1964 حينما نص على: " هذه البيروقراطية الإدارية والاقتصادية قد لعبت دورا اقتصاديا في إطار الهياكل الإدارية الاستعمارية، فإنها قد تظهر أخطر بكثير من أية قوة اجتماعية أخرى حالية في البلاد بالنسبة للتطور الاشتراكي، والديمقراطي للثورة".¹⁴

يتبين أن البيروقراطية التي أُعتمد عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية والتسييرية أصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه العديد من الاختلالات، وأدت إلى انتشار العديد من الظواهر السلبية في المؤسسات والإدارات العمومية، كمشاشة الروابط الداخلية لقيامها على أسس تضامنية غير موضوعية أكثر من كونها نتيجة طبيعية لتطور هذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية

أفرادها، وهو ما انعكس سلبا على البنية التنظيمية لهذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها، فحتى محاولات الإصلاح جاءت ضمن منطلق تجاوز لتغطية العجز، ولم يأخذ بالأسباب الحقيقية التي أدت انتشار أمراض البيروقراطية¹⁵.

إن المتتبع لحقيقة المشاكل الجوهرية التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر هي غياب السياسة الواضحة والتصور الجيد للعمل المنظم، وما زاد الأمر تعقيدا هو عدم وجود أهداف محددة وواضحة ورؤيا مستقبلية تستند إلى دراسات استشرافية واضحة المعالم التي تدفع المسيرين والبيروقراطيين والمسؤولين عن التنفيذ.

أما المشكل الثاني الذي يتخبط فيه الجهاز البيروقراطي، استثنائا صانعوا القرار بالسلطة وعدم الإستناد إلى أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات¹⁶.

المشكل الثالث يتمثل في التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية وهذا ناتج عن رغبة البيروقراطي في حماية نفسه من العقاب والمخاطرة بمستقبله، لأنه يصبح مسؤولا عن تصرفاته في تطبيق القانون وليس مسؤول عن تحقيق النتائج.

المشكل الرابع هو التحايل على القانون في كثير من الحالات واستعمال نظام الاستثناءات، والتسامح بشأن بعض الأفراد وتعقيد الأمور بالنسبة لأفراد آخرين.

المشكل الخامس تبني النموذج البيروقراطي المركزي القائم على تنميط التنظيمات والإجراءات، و مباشرة العملية الإدارية في صور آلية متكررة بصرف النظر عن تعدد وتنوع المهام المطلوب إنجازها أو الشرائح الاجتماعية المطلوب خدمتها

المشكل السادس يتمثل في التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية قياسا بحجم الوحدات الإدارية، نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الإداري، كما يرافق ذلك تعدد مستوى بناء التنظيم، مما يعيق التوصل إلى أحكام عمليات الإشراف والتوجيه ويسبب تضاربا بين الأنشطة¹⁷.

وتعتبر المركزية الشديدة مشكل آخر، وتبرز تلك الظاهرة بشكل واضح في عملية وضع القرار، وجنوح الإدارات إلى تركيز السلطة عند كل مستوى تنظيمي معين.

مما لا شك فيه أن المشاكل والعقبات التي ظهرت أمام صانع القرار فيما يخص كفاءة المؤسسات العمومية أدت إلى استيعاب هذه التناقضات مما اضطره إلى تبني سياسة الإصلاحات التي لا بديل لها، بحكم تطور المجتمع من جهة، ومن جهة أخرى تطور البيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في العنصر التالي.

ثانيا- الإصلاح الإداري في الجزائر وتطور آلياته:

بعد المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال، أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة، لقد قامت الجزائر بصدد إصلاح المنظومة

الإدارية والتي كانت تعاني من أوضاع متدهورة، بعدة مشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، ونذكر منها:

- 1966: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.
 - 1968: تحولت المديرية السابقة إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.
 - 1976: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاث نيابات مديرية: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، والبحث الإداري.
 - 1982: أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالتوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول، ومن مهامها دراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير وكذلك طرق عقلنة الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية.
 - 1983: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للتوظيف العمومي. يرأسها كاتب الدولة وتتكون من الأمناء العاميين لوزارات الداخلية المالية، العدل، وممثل الأمانة العامة للحكومة ومن وظائفها: تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، عقلنة الهياكل والمناهج وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين شروط عمل الموظفين العموميين...
 - 1984: تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، والتي حلت محل كتابة الدولة للتوظيف العمومي. ومن مهامها تقريب الإدارة من المتعامل، وتكثيف الهياكل الإدارية في مواجهة تحديات التنمية، كما تساهم في دراسة واقتراح كل السبل التي تساهم في تحسين التنظيم وسير المصالح في المنظمات العمومية، وكذا اقتراح كل إجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين.
 - 1988: صدور مرسوم صدر مرسوم رقم 88-131 والذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.
 - 1994: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.
 - 1996: عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والتوظيف العمومي. وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب.
 - 1999: طرح مشروع القانون الأساسي للتوظيف العمومية.
 - 2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في 22-11-2000 التي تتولى مهمة إعادة النظر في أنماط إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلول ناجحة للمنظومة الإدارية والقانونية.
 - 2003: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، والتي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري
- في كل المستويات وكل القطاعات.
- 2006: إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.

رغم الإجراءات المتبعة في الإدارة العمومية الجزائرية وكان المرجو منها هو إصلاحات إدارية تتوافق مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية، إلا أنها تبقى تلك السلبيات التي تعوق عملية الإصلاح الإداري والتي أثرت على مسار التنمية وانعكس على الجهاز الإداري والمجتمع على حد سواء، وربما اتباع اجراءات روتينية كلاسيكية لم ترتقي إلى تطلعات الجهاز الإداري ويمكن أن تكون في الأسباب التالية¹⁸ :

-تعتبر الإدارة العامة في أي بلد حصيلة تراكمات اجتماعية وثقافية، في المجتمعات النامية ما زالت تحتكم إلى العلاقات القبلية والجهوية، بحيث أصبح التوظيف والتعيين يتم فيها عن طريق الوساطة أو الجهوية وبالتالي إبعاد الأسلوب العلمي في هذه العملية مما ينجر عليه أثر سلبي في مردودية الموظفين، وانتشار سلبيات أعاقت عملية الإصلاح، كانتشار روح الفردانية، وعدم الرغبة في التعاون مع الآخرين.

-إتجهت غالبية جهود الإصلاح الإداري إلى نقل أنظمة وتجارب خارجية أو تقليدها بحجج مبادئ ومناهج التطوير والإصلاح الإداري ذات بعد عالمي، في نفس السياق أن الحلول السهلة إمتداد لسياسة إستراد الأنظمة الأخرى سياسية واقتصادية، التي قد تشكل عجز في كثير من الأحيان وظروف البلدان المستوردة.

-تم اتخاذ المدخل اللائحي الإجرائي ذو الطبيعة القانونية الذي نتج عنه ترسانة من القوانين والقرارات التي كانت في العديد من المرات تتعاض فيما بينها، مما يضع المنفذ في حالة غموض، ويمكن القول أن شكلية جهود الإصلاح وتمحورها على الجانب الرسمي ترجع إلى ممارسة السلطة مركزيا.

-إن مشاركة الموظفون في الأجهزة الإدارية المعنية بالإصلاح الإداري وتنفيذ ومتابعة مختلف البرامج الإصلاحية ضرورية في كل المستويات وحسب المسؤوليات حتى ينجح الإصلاح، وتعود أهمية المشاركة الموظفين المؤشر الأول لنجاح أو فشل العملية الإصلاحية، وذلك بتحملهم تبعات تصرفاتهم.

كل الأسباب سالفة الذكر التي أثرت بطريقة أو بخرى على سيرورة العمل الإصلاحي وتعكس سلبا على مختلف المؤسسات العمومية، أدى إلى التفكير بتجاوز الأطر الكلاسيكية وتبني نموذج من شأنه أن يواكب المتغيرات الداخلية والخارجية بما يخدم الإصلاح الإداري من جهة، ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال الإداري والتكنولوجي من جهة ثانية، هذا ما سنحاول دراسته في المحور التالي .

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة كروية استراتيجية لعملية الإصلاح الإداري:

من أجل أن يكون الإصلاح الإداري ناجحا لا بد أن يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية واضحة المعالم والأهداف، التي تساعد جميع المؤسسات العمومية في تحقيق الجودة وتحسين الخدمات العمومية وحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة لعناصر التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمة وهي:

1- إلتزام الإدارة العليا:

إن الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية الإصلاحية هو قرار إستراتيجي بالدرجة الأولى، مع جعل هذا الأسلوب أمرا فعليا وليس شعارا، مما يلقي على عاتق المسؤولين والمديرين ومتخذي القرار، العمل على إدراك هذه الحقيقة، وتعتبر هذه الأخيرة أحد المؤشرات الحيوية مدى تقبل ودعم الإدارة العليا والتزامها بهذا الخيار الاستراتيجي¹⁹.

إن اقتناع الإدارة العليا بمهامها الإصلاحية إنطلاقا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومشاركتها ذهنيا في تطبيق الإصلاح المنشود، سوف يبرئ مناخا تنظيميا إيجابيا يدفع الأفراد لأداء مهامهم وأعمالهم وفقا للمعايير التي يضعها قادتهم، وتطبيق هذا المبدأ في أرض الواقع وتحديث وتطوير متطلباتها يعد الركيزة الأولى في نجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يتم التغلب على سلبيات البيروقراطية في المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة فإن إيمان الإدارة العليا الجزائرية بالمهام المنوطة بها يُفعل هذه الخاصية من خلال إمتلاكها لوسائل المهمة مثل إتخاذ القرارات والتعديل فيها أو حتى إلغائها، فإن القيادة الناجحة تتطلب أمرين أولهما قيادة رمزية تساعد على رفع أهمية الجودة فوق كل الحواجز التقليدية مثل رفع الكفاءة الموظفين وثانئها مشاركة فعلية بإشراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة من قبل الموظفين والمستهلكين²⁰.

2- التركيز على متلقي الخدمة:

يتحدد معيار نجاح أي مؤسسة عمومية، بمدى رضا المستفيد من خدماتها المقدمة، بحيث يمثل هذا المتطلب المحور الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، لذلك تسعى المؤسسات باستمرار على الحرص ضمن أولوياتها بمدى تقبل المستفدون لخدماتها، من خلال الحكم على جودة منتجاتها بما يتناسب مع توقعاتهم، فهذه النظرة عكس العملية الإصلاحية التقليدية، هذه الأخيرة تقوم بتحديد الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل تام عن المستفيد من هذه الخدمة. فإن إدارة الجودة الشاملة، تعمل على كسب رضا المستفيد عن طريق الإحتياجات الحقيقية التي يرغب فيها قبل الإنتاج²¹.

كما أن رضا الموظفون في المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا المستفيد، وذلك بسبب الربط بين الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي من جهة وبين المستفيدين الذين يتمتعون بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم، في هذا الصدد حدد الباحث Metlife ستة خصائص شخصية التي يمكن الحصول عليها من خلال العلاقات المتبادلة القوية مع متلقي الخدمة²²:

أ- يجب التعامل مع المستفيدين من الخدمات بنفس الطريقة التي ترغب أن تتعامل بها بصفتك مستفيد
ب- تحمل المسؤولية الشخصية لتحقيق من أن رغبات المستفيد قد تم تلبيتها بالكامل وبطريقة صحيحة.
ج- البحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين الإدارة والعمليات من خلال عملية التعليم والتدريب المستمرين.

د- مشاركة الآخرين بالمعرفة التي يمتلكونها والمهارات الأخرى وتقديم يد المساعدة إليهم أثناء تقديم الخدمة.
ه- امتلاك الرؤيا الإيجابية عند لقاء المستفيد.

و- الاتصال المتبادل الفعال بين الطرفين.

3- مشاركة الموظفون ضمن فرق عمل :

الجودة هي مسؤولية الجميع ولكونها منهاجا شموليا، فلا بد من المشاركة جميع الافراد داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها والولاء التنظيمي والعمل الجماعي هو أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الإتصال المباشر بين مختلف الأقسام لذلك يجب الإهتمام بما يلي²³ :

أ- لا بد من استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة في أي مجال عمل يناط بهم.

ب- التركيز على أسلوب اللامركزية والإتصالات الدقيقة بدلا من المركزية.

ت- ويقوم اسلوب الجودة على دعم فكرة العمل الجماعي من مختلف الفرق.

ث- تركز إدارة الجودة على أساليب التحفيز، ويصب ذلك في تشجيع الموظفين وتفعيل أسلوب المكافآت وخاصة العمل الجماعي.

ج- التركيز على عمليات التدريب واستخدام الحوار المفتوح مع مختلف الموارد البشرية بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

ح- العمل على إعادة تصميم الوظائف بما يتلاءم مع المتغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

خ- التخطيط السليم لإدارة الموارد البشرية ووصف دقيق للوظائف ليتسنى لكل فرد

4- التدريب والتعليم المستمر:

يعتبر التدريب أحد المقومات الأساسية التي تعتمد عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ليتمكن مختلف الأفراد بتقديم أحسن ما لديهم من خبرات ومهارات لنجاح وتحسين جودة الخدمات، وهذا يصب في خانة عقلنة موارد المنظمة وتمكنهم من الأداء بشكل مميز، فإن التعليم المستمر بمعنى تمكين الموظفين كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة،²⁴ ضمن هذا الطرح يضع توماس ستر سبع مبادئ لنجاح عملية التعليم والتدريب:

أ- تعليم الموظفون: بحيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة.

ب- الدافعية

ت- وضوح الهدف

ث- التمكين الإداري

ج- الرغبة في التغيير

ح- نكران الذات: يتصف بعض المدراء بحب الذات واتباع نمط إداري قديم المتمثل في السيطرة والسلطة²⁵

خ-الإحترام

يرى معظم المتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة مرهون إلى حد كبير على إخضاع جميع الموظفين لعملية التدريب المستمر باعتبار أن العنصر البشري هو محور نشاط المؤسسة²⁶.

5- وضع معايير الأداء :

يعتبر وجود معايير لقياس جودة الخدمة والممارسات الإدارية في المؤسسات العمومية، ومقارنتها مع مؤسسات أخرى ضمن مجالها لخلق نوع من التنافس الإيجابي، والهدف من ذلك هو وضع معايير لقياس الأداء الكلي للمؤسسة والأداء الجزئي للموظفين.²⁷ إن وضع معايير للأداء وتطبيقها في الواقع العملي من شأنه أن يؤدي إلى تحديد المسؤوليات بدقة في حالة فشل أو تقاعس بعض الأفراد في أداء مهامهم، وبالتالي يتم التغلب على أمراض البيروقراطية، مما يدع الموظفين بالانخراط في العمل الإيجابي وتحمل المسؤولية، والمساهمة في تنمية وتطوير المنظم وتحسين صورتها لدى متلقي الخدمة.

6- مبدأ إتخاذ القرار على أساس الحقائق:

يعتبر هذا المبدأ مهم جدا في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف على نوعية القرارات المتخذة وعلى كمية ونوعية المعلومات الحقيقية المتوفرة، فإن البيانات يجب أن تكون صحيحة ودقيقة وليست مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الرأي الشخصي. فإن التكنولوجيا الحديثة توفر طرق علمية دقيقة تساهم في تحليل البيانات وتسهيل عملية إتخاذ القرارات.²⁸ في نفس السياق يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها العملية الإصلاحية، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات الإدارة العمومية.

من خلال توضيح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية، بما يعود على الإصلاح الإداري بفوائد مهمة وسلسلة الأداء الإداري في مختلف المؤسسات من خلال تطبيق المنهج الإداري الحديث، لتحقيق المبادئ سالفة الذكر ضمن العملية الإصلاحية يجب أن تمر بمراحل تجعلها سهلة وواقعية التطبيق الميداني:

1- مرحلة الإعداد:

يعتبر التخطيط أحد أهم عوامل نجاح الإصلاح الإداري من خلال تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة في عملياته، وقد أطلق عليها جابلوسكي اسم المرحلة الصفرية، فهي تسبق عملية البناء، ويتم إقناع الإدارة العليا والقيادات الإدارية الأخرى بتبني هذا النموذج وتطبيقه في الإصلاح الإداري، بالتوازي مع ذلك بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذا المدخل، في هذه المرحلة يتم التركيز على إبراز الدور القيادي للإدارة مع تغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجيا²⁹.

2- مرحلة التخطيط:

توضح هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بخرائط سهلة الفهم للجميع، ويحدد هيكل المنظمة الدائم والموارد اللازمة لتطبيق ذلك، ويتم إختيار القادة الأكفأ والقادرين على تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات العمومية بما يتناسب مع الإصلاح الإداري من جهة، وتقديم أفضل الخدمات العمومية لمتلقيها³⁰.

3- مرحلة التنظيم والتنفيذ:

تتطلب هذه المرحلة تحديد مسؤوليات وصلاحيات جميع الأشخاص الذين يديرون أعمالا تؤثر على الجودة أو ينفذونها أو يتحققون منها، وتحديد العلاقات فيما بينهم،³¹ تأتي هذه الخطوة لتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة وثبيتها وجعلها واقعا ويجب التعامل معها، كما تتطلب وعيا وثقافة تنظيمية كبيرة لأنها تبدأ تنساب (أفكار إدارة الجودة الشاملة) من القمة إلى القاعدة وهذا يتطلب ضبطا في السلوكات ومختلف التصرفات.

4- مرحلة التقييم:

تتطلب هذه المرحلة التغذية الراجعة للأفراد بشأن نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتكريس الوقت والموارد المالية للحصول على التقييم التنظيمي³². إن مشروع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يأخذ المتطلبات التي ذكرت سابقا، وتأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة وخلق الإرادة لدى المسيرين بضرورة تبني سياسة الانتقال إلى نموذج إدارة الجودة الشاملة، ووجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عملها، لذلك يجب وضع رؤية واستراتيجية شاملة بمشاركة جميع الفاعلين، بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية إلى تبني آليات ومنطلقات إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تحسين جودة الإصلاحات الإدارية والتي تنعكس على جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. الفوائد التي يمكن أن يحققها الإصلاح الإداري من خلال إدماج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الإصلاحية

أ- ضبط وتطوير النظام الإداري ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .

ب-زيادة كفاءات المديرين وزيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات العمومية

ت-تحسين قدرة المؤسسات في مجال جودة الخدمات المقدمة.

ث-زيادة الفاعلية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال العمل الجماعي وإشراك كل أفراد المؤسسة في حل المشاكل والمعوقات³³.

ج-كسب رضا المجتمع، فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة إحتياجات ورغبات أفراد المجتمع وإشباعها .

ح- الترابط والتكامل بين الإداريين بالمؤسسة والعمل بروح الفريق.
 خ- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسات العمومية المزيد من الاحترام والسمعة والتقدير المحلي والعالمي.
 د- تمكن إدارة الجودة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية الوقائية لمنع حدوثها مستقبلا
 ذ- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات العمومية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

خاتمة:

إن مدى نجاح التغيير الفعال في المؤسسات مرهون بمدى تطبيق مناهج علمية حديثة في الإدارة، ومن بين هذه المناهج المطبقة "منهج إدارة الجودة الشاملة" كمنهج وانموذج حديث لتطوير أداء المؤسسات، الذي يركز أساسا على بعض المقومات الأساسية التي ذكرناها في الموضوع مثل إلتزام الإدارية العليا بتبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل بروح الفريق، التدريب والتعليم المستمر لكافة الموظفين وإشراكهم في إتخاذ القرارات، والتركيز على رضا المستفيد من الخدمات التي تقدم له من طرف المؤسسات العمومية، قد أثبتت كل الدراسات في هذا المجال أهمية كل هذه العناصر في تطوير أداء المؤسسات، وكذلك تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة عالية.

وانطلاقا من هذا بات من الضروري على المنظمات العمومية الجزائرية استحداث بيئة عمل جديدة ترتكز على نموذج إدارة الجودة الشاملة، حتى يتسنى لها تطوير إدارتها ومنه تأهيل محيطها لمواكبة التطورات الحاصلة. كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملية الإصلاح الإداري يستدعي اهتمام أكبر من طرف الباحثين فيما يتعلق بالجهود نحو تحسين جودة الإصلاحات، وأن يتم التركيز بالخصوص حول تحليل الخدمة وخصائص تقديمها، وضبط مقاييس للجودة تتلاءم وطبيعة هذه الخصائص، كما أثبتت الدراسات أن لجودة الخدمة تأثيرا مباشرا على متلقي الخدمة.

الهوامش:

¹ كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006-2007، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008، ص: 23-2.

² علي بقرشيش، أهمية ودور الإصلاح الإداري في التنمية، مقال منشور في مجلة دراسات - جامعة الأغواط، العدد 26، جوان 2016، ص: 102-103.

³ معمر بوطالي، سايب زيتوني، الإصلاح الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية، مقال منشور في مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 4، سبتمبر 2012، ص: 149-150.

- ⁴ عبد الستار علي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص ص: 21-23.
- ⁵ مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص: 23.
- ⁶ أحمد بن عياش، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد 4، جوان 2006، ص: 9.
- ⁷ بن علي عائشة، نوري منير، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، مقال منشور في مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن بديس مستغانم، العدد 12، جانفي 2017، ص: 276.
- ⁸ Colin Morgan and Stephen Murgatroyd, Total Quality Management in the public sector : an international perspective, Philadelphia : open university press, 1994, p : 6.
- ⁹ بركة مشتان، إلهام يحيوي، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة باتنة، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 13، 2015، ص: 117.
- ¹⁰ A. Farazmand, total quality management global encyclopedia of public administration , public policy and governance , springer international, publishing switzerland, 2016, p : 2.
- ¹¹ بركة مشتان، إلهام يحيوي، المرجع السابق، ص: 117.
- ¹² سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص ص: 26-27.
- ¹³ فرطاس فتحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مقال منشور في مجلة الإقتصاد العدد 15 المجلد 2، 2016، ص ص: 109-110.
- ¹⁴ صباح أصابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص: 86.
- ¹⁵ نفس المرجع، ص: 87.
- ¹⁶ عمار بوحوش، البيروقراطية في النظرية والتطبيق، حوليات جامعة الجزائر العدد الثاني، 1987، ص ص: 78-80.
- ¹⁷ طاشمة بومدين، التوسع البيروقراطي الحبكة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مقال منشور في مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية الحقوق، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، العدد السابع، جوان 2012، ص: 6.
- ¹⁸ علي بقشيش، مرجع السابق، ص: 114-117.
- ¹⁹ محمد ولد سعيد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتميز في المؤسسة - حالة: الموريتانية للنقل البحري MTM، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، ص: 37.
- ²⁰ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة- في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، ص: 50.

- ²¹ هبال عبد العالي، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة المسيلة بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007-2008. ص ص : 95-96.
- ²² عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص ص : 87-88.
- ²³ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص ص : 370-371.
- ²⁴ مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي – المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2007-2008، ص: 86.
- ²⁵ مداح لخضر، مرجع سابق الذكر، ص: 89.
- ²⁶ هبال عبد العالي، مرجع السابق، ص: 100.
- ²⁷ محمد ولد سعيد، مرجع السابق، ص: 40.
- ²⁸ مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع السابق، ص: 368.
- ²⁹ مداح لخضر، مرجع السابق، ص: 26.
- ³⁰ هبال عبد العالي، مرجع السابق، ص: 112.
- ³¹ مداح لخضر، مرجع السابق، ص: 27.
- ³² هبال عبد العالي، مرجع السابق، ص: 113.
- ³³ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، المرجع السابق، ص: 205.