

آفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الانتخابية ISO/TS54001:2019 في الجزائر

Prospects for Implementing the Electoral Quality Management System ISO/TS54001:2019 in Algeria

جديدي نحلة¹¹ جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، djedidi-nahla@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2026/10/15

تاريخ القبول: 2026/09/21

تاريخ الاستلام: 2026/07/22

ملخص:

قد تلجأ الأجهزة المكلفة بتسيير العملية الانتخابية في سعيها نحو تحسين أدائها إلى اعتماد نظام إدارة الجودة الانتخابية لإثبات قدرتها على إنتاج عملية انتخابية ذات جودة وكفاءة واحترافية تحظى برضا وقبول الفاعلين في العملية الانتخابية وتحترم المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. ولقد برز نظام الجودة الانتخابية حسب المواصفة المعيارية ISO/TS54001:2019 كأحد أهم البرامج المعيارية التي تساعد الدول الديمقراطية على تحسين الخدمات الانتخابية، تهدف هذه الدراسة تفكيك بنود ومتطلبات هذا النظام وتقصي مدى توافقه مع الإطار القانوني والتنظيمي المنظم للعملية الانتخابية في الجزائر، ومدى جاهزية السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات للأخذ به، وتحديد معيقات تطبيقه بشكل فعال.

وقد خلصت الدراسة إلى أن بنود ومبادئ نظام إدارة الجودة الانتخابية لا تختلف كثيرا عن الإطار المنظم للعملية الانتخابية في الجزائر وأن السلطة المستقلة قادرة على تبنيه واعتماده في إطار الأهداف الاستراتيجية المرسومة التي تعمل عليها.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الانتخابية، المواصفة المعيارية ISO/TS54001:2019، السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات، الأمر رقم: 21-01 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات.

Abstract:

In the course of their efforts to enhance their performance, those responsible for managing the electoral process may use the adoption of an electoral quality

management system to prove their ability to provide an electoral process characterized by quality, efficiency, and professionalism that satisfies the stakeholders of the electoral process and complies with the relevant legal and regulatory requirements. The electoral quality management system based on the technical specification ISO/TS 54001:2019 can be considered one of the most important standardization systems facilitating the improvement of electoral services in democratic states. This study aims to examine the clauses and requirements of this system, to determine the degree of their compatibility with the legal and regulatory framework governing the electoral process in Algeria, to analyze the readiness of the Independent National Authority for Elections to implement this system, and to identify the barriers preventing such implementation.

The research reveals that the terms of the electoral quality management system and the principles thereof do not differ substantially from the framework for the regulation of the electoral process in Algeria, and the Independent Authority can adopt it within the framework of the strategic objectives it has set.

Keywords: Electoral quality management; ISO/TS 54001:2019; Independent National Authority for Elections; Ordinance No. 21-01 on the Electoral System.

المؤلف المرسل: جديدي نحلة، djedidi-nahla@univ-eloued.dz

مقدمة:

يُعد نظام إدارة الجودة من المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة في سعيها إلى تحسين أدائها وضمان استمرارية خدماتها وفق معايير موضوعية قابلة للقياس والتقييم. وقد تطور هذا المفهوم تدريجياً من كونه أداة تقنية لتحسين المنتجات في حقل إدارة الأعمال والتسويق وإدارة المشاريع الصناعية إلى إطار إداري شامل يُعنى بتنظيم العمليات، وضبط المسؤوليات، وتحقيق رضا الأطراف المعنية، بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي ظل هذا التطور، برزت أنظمة إدارة الجودة الدولية بوصفها مرجعيات معيارية معتمدة، تهدف إلى توحيد الممارسات الإدارية وضمان الحد الأدنى من الكفاءة والفعالية داخل مختلف القطاعات، بما فيها القطاعات ذات الطابع المؤسسي والسيادي. وتُعد مواصفات المنظمة الدولية للتقييس (ISO) من أهم

هذه المرجعيات، لما تتميز به من طابع شمولي ومرونة في التطبيق، يتم اللجوء إليها عندما تحتاج المنظمة إلى إثبات قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلي بصورة متسقة متطلبات الزبون والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة.

ثم أخذت هذه الأنظمة تتوسع لتشمل الخدمات العمومية من بينها خدمة تنظيم الانتخابات والاشراف عليها التي تشكل الثقة في مخرجاتها حجر الزاوية الذي يمكن أن يتسبب فقدانه في انهيار النظام الديمقراطي والسياسي ككل، لذلك عملت المؤسسات الدولية على وضع معايير موحدة تعكس جودة إدارة العملية الانتخابية لمساعدة الدول على تحسين القدرة النظامية للإدارة الانتخابية.

ومن بين الدول التي سعت إلى تجويد العملية الانتخابية نجد دول مجلس التعاون الخليجي حيث عملت هيئة التقييس لمجلس تعاون دول الخليج على حث الدول الأعضاء على تبني نظام إدارة الجودة الانتخابية، وعملت من خلال موقعها على نشر مختلف المعلومات التي تبسط تطبيق نظام إدارة الجودة¹. كما تعتبر التجربة الأردنية من التجارب الرائدة عربيا حيث اعتمدت الهيئة المستقلة للانتخابات للمملكة الأردنية هذا النظام وأعدت بناء على بنوده ومتطلباته دليل الجودة الذي يعتبر خارطة الطريق للإدارة الانتخابية².

وهو ما يدفنا لمناقشة إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الانتخابية في الجزائر من خلال طرح الإشكالية التالية: هل السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات جاهزة لتبني نظام إدارة الجودة الانتخابية حسب المواصفة المعيارية 2019:ISO/TS54001 وما هي العوائق التي تحول دون ذلك؟ هذه الإشكالية تقودنا لتقديم جملة من الفرضيات أهمها:

- السلطة الوطنية المستقلة قادرة على تبني نظام إدارة الجودة الانتخابية.
- هناك تطابق بين بنود ومبادئ نظام إدارة الجودة الانتخابية وبين النصوص الواردة في الامر 21-01 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات.
- تؤثر مقاومة التغيير، نقص الموارد المالية والتقنية اللازمة وضعف البنية الرقمية، على فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الانتخابية في الجزائر.
- وللتأكد من صحة الفرضيات سنقوم في هذه الدراسة بتفكيك المواصفة المعيارية ومدى توافقها مع الإطار القانوني والتنظيمي المنظم للعملية الانتخابية في الجزائر وتحديد معيقات تطبيقها بشكل فعال.

ونظرا لطبيعة الموضوع سيتم الاعتماد على منهج تحليل المضمون الذي يلائم هذا النوع من الدراسات الكاشفة من خلال التعريف بالمواصفة الدولية وسرد مبادئها وبنودها وإسقاطها على الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به في النظام الجزائري ومحاوله الوقوف على عوائق تفعيله.

وقد قسمنا الدراسة إلى قسمين:

أولا: نظام إدارة الجودة الانتخابية من التركيز على تطبيق الديمقراطية إلى تجويد إدارة العملية الانتخابية

1. الاعتماد الدولي للمواصفة ISO/TS54001:2019

2. مؤشرات المواصفة الدولية في الأمر 01-21 المتضمن نظام الانتخابات

ثانيا: تحديات اعتماد المواصفة الدولية في الجزائر

1. نظام إدارة الجودة ضرورة لحوكمة العملية الانتخابية في الجزائر

2. العوائق الادارية والرقمية لإنجاح المواصفة الدولية في الجزائر

أولا: نظام إدارة الجودة الانتخابية من التركيز على تطبيق الديمقراطية إلى تجويد إدارة

العملية الانتخابية

تمثل الثقة في نتائج الانتخابات لغزاً عالمياً يورق الديمقراطيات الحديثة والناشئة على حد سواء. فبينما تكتفي الخطابات السياسية التقليدية بوعود "النزاهة" والشعارات الرنانة، تظل الشعوب تتساءل: من يضمن ألا يضيع صوتي في دهااليز البيروقراطية؟ فالحل ليس في مراقبة "النتائج" فحسب، بل في ضمان "القدرة النظامية" للمؤسسة على إنتاج نتائج صحيحة باستمرار.

لقد أنشأت المواصفة الفنية الدولية ISO/TS54001:2019 المنبثقة عن المواصفة المعيارية ISO/9001:2015 (1) لتحويل الديمقراطية من مفهوم سياسي إلى "خدمة عالمية" تخضع لأدق معايير الحوكمة الدولية، لمساعدة الديمقراطيات في تحسين الخدمة الانتخابية(2).

1. الاعتماد الدولي للمواصفة ISO/TS54001:2019

المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standardization التي يطلق عليها اختصارا ISO مؤسسة دولية مقرها جنيف تعمل على وضع مبادئ ومعايير لإدارة الجودة داخل المؤسسات مهما كانت طبيعتها أو نشاطها، وتقديم شهادة دولية للمؤسسات التي تطبق تلك المعايير والمبادئ بدقة، وقد صدر عن المنظمة عدة تحديثات للمواصفة معيارية

منها ISO9000:2000، ISO 9001:2008، ISO 9001:2015. كما صدر عنها مواصفات متخصصة من بينها المواصفة الفنية لأنظمة إدارة جودة المنظمات الانتخابية.

لقد سعت المنظمة الدولية للمعايير بالتعاون مع منظمة الدول الأمريكية (OAS) وهيئات إدارة الانتخابات لوضع معايير دولية لنظم إدارة الجودة الانتخابية بهدف تعزيز الكفاءة المهنية والتنظيمية لهذه الهيئات، فأصدرت سنة 2014 المواصفة الفنية لأنظمة إدارة جودة المنظمات الانتخابية ISO/TS 17582:2014 مستندة إلى مبادئ المواصفة المعيارية ISO 9001:2008، ثم أصدرت سنة 2019 المواصفة الفنية لأنظمة إدارة جودة المنظمات الانتخابية ISO/TS 54001:2019 التي تلغي ISO/TS 17582:2014 وتستند إلى المواصفة المعيارية ISO 9001:2015.

أ/ المواصفة الفنية لأنظمة إدارة جودة المنظمات الانتخابية ISO/TS 17582:2014 :

يُعدّ نظام إدارة الجودة الانتخابية وفق المعيار الدولي ISO/TS 17582:2014 إطاراً معيارياً يهدف إلى تأطير مفهوم الجودة في المجال الانتخابي، من خلال تكييف مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 مع خصوصية العمليات الانتخابية. ويقوم هذا النظام على تنظيم وتوحيد الممارسات الانتخابية بما يضمن الشفافية والنزاهة والكفاءة في مختلف مراحل العملية الانتخابية.

اشتملت هذه المواصفة على مجموعة من المعايير التي تلائم كافة الأنظمة الانتخابية وتركز على تقديم خدمة انتخابية ذات جودة وكفاءة ومهنية عالية تلي توقعات الناخبين والمرشحين والكيانات السياسية، وتضمن نزاهة النتائج، كما تركز على التقييم والتحسين المستمر لنظام إدارة العملية الانتخابية³.

وتركز هذه المواصفة كذلك على ضمان نزاهة الانتخابات والامتثال للقوانين من خلال العمليات الانتخابية الرئيسية التي تقوم بها المنظمة الانتخابية المتمثلة في: تسجيل الناخبين، تسجيل الكيانات السياسية والمرشحين، الخدمات والامدادات الانتخابية، تسيير عملية الاقتراع، احتساب الأصوات والاعلان عن النتائج، التثقيف الانتخابي، الرقابة على تمويل الحملات الانتخابية، فض المنازعات الانتخابية⁴.

وتقوم المواصفة على ستة مبادئ فكرية ومنهجية متكاملة تضمن فاعليتها؛ أولها التركيز على الزبون (الناخب) عبر الفهم الدقيق لمتطلباته الحالية واستشراف احتياجاته المستقبلية لتجاوز توقعاته وكسب ثقته، وثانيها القيادة التي تمثل المحرك الاستراتيجي المسؤول عن صياغة الرؤية، وتوفير الموارد اللازمة، وترسيخ ثقافة

الجودة داخل المؤسسة وتحفيز العاملين عليها⁵. وبأتي إشراك الأفراد كمبدأ ثالث يركز على تمكين الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية للتطبيق الميداني، مما يعزز لديهم حس المسؤولية والانتماء ويسمح باستثمار خبراتهم، يليه رابعاً مقارنة العمليات التي تُهندس الأنشطة في شكل سلسلة مترابطة ومتكاملة تُحوّل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، مما يسهل فهم تسلسل الأنشطة والتحكم فيها ورفع كفاءتها. أما الخامس فهو التحسين المستمر كآلية ديناميكية لتطوير الأداء بانتظام من خلال اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والأدلة الموضوعية⁶.

ب/ المواصفة الفنية لأنظمة إدارة جودة المنظمات الانتخابية ISO 54001:2019 :

تمثل هذه المواصفة تحديثاً لنسخة 2014 وهي أكثر شمولية وحدائية، انتقلت من التركيز على التوثيق والرقابة الشكلية إلى التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر. وتهدف إلى تعزيز ثقة الناخبين عبر إدارة جودة متكاملة، وأضافت عناصر جديدة مثل القيادة، إدارة المخاطر، الشفافية، والتواصل مع أصحاب المصلحة. كما تركز هذه المواصفة أكثر على رضا "العميل الانتخابي" وهو الشخص أو المنظمة التي تتلقى خدمة انتخابية. ويشمل الناخبين، والمنظمات السياسية، والمرشحين، وغيرهم من الأشخاص أو المنظمات التي تتلقى خدمات انتخابية من الهيئة الانتخابية وفقاً للإطار القانوني المعمول به، وتبنى المواصفة مبدأ التحسين المستمر من خلال دورة "خطط - نفذ - تحقق - صحح" (PDCA) لضمان جودة "المنتج الانتخابي"⁷.

ولتحقيق الفعالية التشغيلية لهذا النموذج المتقدم، تستند المواصفة على خمسة أبعاد بنوية متكاملة؛ يتصدرها البعد الهيكلي الذي يعمل على صياغة بنية تنظيمية واضحة المعالم تُحدّد فيها المسؤوليات، والوظائف، والصلاحيات بدقة تمنع تداخل المهام وتضمن سلاسة قنوات التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف الوحدات الإدارية، يليه البعد الإجرائي الذي يركز على هندسة وتوثيق العمليات لتكون مرجعية حية تُوحد أساليب العمل وتحدد العشوائية والمزاجية من الأداء.

ويتكامل هذا البناء مع البعد الرقابي باعتباره صمام الأمان الذي يوظف مؤشرات قياس الأداء الدقيقة لمراقبة مدى مطابقة الأنشطة للمعايير المعتمدة والكشف المبكر عن أي انحرافات تتيح التدخل اللحظي بالإجراءات التصحيحية الفعّالة، ليأتي البعد التحسيني كمحرك ديناميكي يُكرّس فلسفة التطوير المستمر عبر التحليل الدوري للبيانات، واستثمار التغذية الراجعة، وتطبيق أدوات الجودة الشهيرة كدورة (PDCA)، وصولاً إلى البعد الخامس المتمثل في دمج التفكير المبني على المخاطر الذي يمنح المنظومة

طابعاً وقائياً مرناً يزيد من قدرتها على التكيف الإيجابي مع التحولات والمستجدات الطارئة؛ حيث يُثمر تكامل وتداخل هذه الأبعاد الخمسة في النهاية عن صياغة أداة تسيير استراتيجية حية، تنقل المؤسسة من مجرد الامتثال السطحي لدفاتر الشروط والملفات الورقية، إلى مرحلة التميز المؤسسي، والشفافية الإجرائية، والاستدامة التشغيلية الشاملة.

2. مؤشرات المواصفة الدولية في الأمر 01-21 المتضمن نظام الانتخابات

يمكننا تحليل النصوص القانونية في الأمر 01-21 لرصد مؤشرات نجاح السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات في تنظيم العملية الانتخابية وفق مبادئ الجودة الانتخابية من خلال توفر المتطلبات التالية:

أ/ الأمن واليقين القانوني:

يعد ثبات النصوص القانونية المنظمة للعملية الانتخابية ووضوحها من أهم مؤشرات جودة التي تقتضي وجود نظام قانوني واضح يحدد من خلاله الاختصاصات بدقة وترتب على ضوئه المسؤوليات لاسيما في الديمقراطيات الناشئة فهي تعزز اليقين الإجرائي لفهم جميع الأجهزة واللجان والأعوان لأدوارهم ومسؤولياتهم مما يقلل من احتمال وقوع أخطاء في التسيير قد تهمز مصداقية الانتخابات والثقة في نتائجها. وهو ما تحقق بموجب الأمر 01-21 الذي تضمن بشكل مفصل اختصاصات وصلاحيات الأجهزة واللجان والإجراءات والضمانات المتاحة في كل مرحلة من مراحل العملية الانتخابية، فضلا عن امتلاك السلطة المستقلة للانتخابات اختصاصات تنظيمية تسمح لها بإصدار قرارات توضح من خلالها كيفية تطبيق بعض نصوص القانون الانتخابي، وتصدر كذلك تعليمات ومذكرات تشرح كيفية العمل وتوزيع الاختصاصات بين الأجهزة واللجان، مما يساهم في تعزيز اليقين الإجرائي وترتيب المسؤوليات. كما تتكفل عبر موقعها الإلكتروني وعن طريق الوصلات الإشهارية ببيان القواعد التفصيلية لتنظيم الحملة الانتخابية وكيفية الإدلاء بالأصوات وتوعية الناخبين بأهمية المراقبة الشعبية. مما يساهم في تعزيز ثقة المترشحين المتنافسين في الإدارة الانتخابية وذلك ينعكس على الناخبين بشكل إيجابي، ويقلل من ظاهرة العزوف الانتخابي.

ج/ القيادة، التخطيط وإدارة المخاطر

تلعب القيادة العليا دوراً محورياً في توجيه العمليات وضمان الالتزام بمبادئ الجودة وتوفير الموارد، وتشمل وضع رؤية واضحة، سياسة جودة انتخابية معلنة، تحديد المسؤوليات، ومنع تضارب المصالح.

فالإدارة العليا تضع وتنفذ وتحافظ على سياسة الجودة المناسبة لغرض وسياق المنظمة وتدعم توجهها الاستراتيجي، وتضمن الالتزام بتلبية المتطلبات المعمول بها، وتضمن الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة⁸.

إن تقنين العمليات وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق، يساهم في دعم استقلالية القرار الإداري ويقلل من التدخلات الخارجية ويعزز الحياد المؤسسي.

وقد أورد المشرع في الأمر 01-21 صلاحيات واضحة لكل جهاز من أجهزة الإدارة الانتخابية، فنصت المادة 10 على صلاحيات السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات ونصت المادة 26 على صلاحيات مجلس السلطة المستقلة، وجاء في المادة 30 تحديد لصلاحيات رئيس السلطة المستقلة، كما حددت المادة 127 بدقة صلاحيات رئيس مركز الاقتراع.

ويُعدّ التنسيق بين مختلف الفاعلين في العملية الانتخابية ركيزة جوهرية لإنجاح مرحلة التنفيذ ضمن نظام إدارة الجودة، حيث يقوم على مبدأ التكامل الوظيفي لتوحيد الجهود وتفاذي تضارب المهام والمسؤوليات بين أعوان المكاتب، الإداريين، والجهات الرقابية. ويساهم التنسيق المحكم في منع الاختلالات التنظيمية وضمان التدفق السريع للمعلومات لمعالجة الإشكالات الميدانية فوراً، مما يربط مراحل العملية الانتخابية كافة ضمن منظومة واحدة مستقرة وموحدة الأداء الإداري. كما يعزز هذا التنسيق آليات الرقابة الداخلية والجاهزية العالية لمواجهة ضغط يوم الاقتراع، بما يتماشى مع متطلبات معيار " ISO/TS 54001:2019" الذي يشدد على المقاربة النظامية وتكامل مكونات النظام الانتخابي، وينعكس ذلك كله إيجاباً على جودة المخرجات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الشفافية ونزاهة العملية الانتخابية أمام المواطنين⁹.

ويعد التخطيط من الركائز الأساسية لنظام الجودة حيث يمثل القاعدة التي تُبنى عليها مراحل التقييم والتحسين اللاحقة. وتتطلب هذه المرحلة حشد الموارد المادية والبشرية، ورسم العمليات بشكل منظم يضمن الفعالية والانسجام، لتشكّل بذلك المدخل الرئيسي لتطبيق الجودة في المجال الانتخابي.

وقد درج المشرع الجزائري على تحديد مراحل العملية الانتخابية وآجال كل مرحلة، كما يتضمن قرار استدعاء الهيئة الناخبة تواريخ انطلاق المراجعة الاستثنائية وانتهائها ويوم الاقتراع، وهو ما يعكس وضوح وثبات المواعيد الانتخابية والجدول الزمني المحددة لمراحلها المتتالية، فضلاً عن التحديد الدقيق لشروط الترشح وشروط التمتع بصفة الناخب وشروط العضوية في اللجان الانتخابية وتقديم ما يثبت توفرها

ولاحظتها بالرقابة القضائية. والتي أدرجها المشرع الجزائري صلب القانون الانتخابي بما يسهم في زيادة الثقة ويعزز المصادقية¹⁰.

وبالتالي، فإن رسم العمليات الانتخابية لا يُعتبر مجرد أداة تنظيمية، بل هو آلية حوكمة تشغيلية (**Operational Governance Tool**) تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الانتخابي، تقليل المخاطر الإدارية، وتعزيز قابلية المراقبة والتقييم عبر جميع مراحل العملية الانتخابية.

ويعد الدعم اللوجستي لمراكز الاقتراع من متطلبات إدارة المخاطر حيث نص المشرع الجزائري على جملة من الإجراءات العادية والاستثنائية ليوم الاقتراع من بينها التأكيد على توفير مصابيح غازية أو شموع في حال انقطاع الكهرباء، وتوفير الحماية الأمنية لمراكز الاقتراع¹¹.

والأهم من ذلك يبرز تحديد الأهداف الاستراتيجية كنقطة ارتكاز حاسمة لكافة العمليات. ولا يُكتفى هنا بالشعارات العامة، بل يجب صياغة أهداف دقيقة، واقعية، وقابلة للقياس؛ لثترجم إلى نتائج ملموسة مثل: ضمان النزاهة، تعزيز الشفافية، تقليص الأخطاء الإدارية، وسرعة إعلان النتائج. هذا الوضوح يخلق مرجعية معيارية تُجَنَّب الإدارة الانتخابية التشتت وتُعزز انسجامها.

د/ المساندة والدعم

تشمل المساندة كلا من الموارد المالية والبشرية والبنى التحتية التي تحتاجها السلطة المستقلة، والكفاءة، إضافة إلى الوعي، إذ لا بد أن يكون أعضاء السلطة يتمتعون بالوعي الكافي بسياسة الجودة وأهدافها وضرورة مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة والمخاطر المترتبة عن عدم تطابق نشاطها مع نظام إدارة الجودة¹².

فضلا عن ذلك يعتمد نجاح واستدامة نظام إدارة الجودة الانتخابية وفق المعيار الدولي ISO/TS 54001:2019 على تأهيل الاعضاء بالتكوين المستمر وتطوير قنوات التواصل الداخلي لتقليص الأخطاء وهندسة الاستجابة للطوارئ. وهو ما دأبت السلطة المستقلة على القيام به من خلال إخضاع أعضاء اللجان ومكاتب ومراكز الاقتراع لتكوين وتدريب مستمر. كما قامت بإنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بقوائم مؤطري مراكز ومكاتب التصويت مثبتة في شبكة معلوماتية داخلية يمكن تحيينها عن بعد من طرف منسقي المندوبيات الولائية، كما يمكن من خلالها استخراج معلومات المؤطرين من البطاقة الوطنية للحالة المدنية والتأكد كذلك من تسجيلهم في البطاقة الوطنية للهئية النابعة¹³.

ويتكامل المورد بشري مع البنية التحتية واللوجستية التي تُشكل الإطار المادي والأمني لتأمين مكاتب الاقتراع ومراكز التخزين وتسهيل الاتصال الخارجي مع الناخبين والإعلام، توازياً مع توظيف التكنولوجيا والأنظمة الرقمية كرافعة استراتيجية لتحديث قواعد البيانات ومنظومات التسجيل، مما يُسهم في تقليص الهامش التقليدي للأخطاء البشرية وتسريع معالجة النتائج، بشرط تحصينها بحلول أمن سيبراني صارمة لحماية سرية المعطيات.

وتُعد الموارد المالية المستدامة القاعدة التمويلية المحركة للمنظومة ككل، حيث يرتبط نجاح النظام بالقدرة على التخطيط المالي العقلاني وترشيد الإنفاق لتغطية تكاليف التدريب اللوجستي والصيانة التقنية؛ ليُثمر في النهاية عن بناء إدارة انتخابية مرنة تضمن انسيابية العمليات وتحوز أعلى درجات الموثوقية والشفافية والقبول العام.

هـ/ التوثيق وحفظ السجلات

يُعد التحول الرقمي من أهم المتطلبات الجوهرية حيث يسمح بتوثيق العمليات الانتخابية، تتبعها، وتحليلها بشكل فوري، مما يعزز الشفافية ويقلل من الأخطاء البشرية. كما أن الرقمنة تُسهل عملية التدقيق والمراجعة، وتدعم مبدأ التتبع الكامل للعملية الانتخابية الذي يُعد أحد ركائز نظام **ISO/TS 54001: 2019**.

لقد قطعت الجزائر شوطاً كبيراً في رقمنة الإدارة العامة بداية بقطاع العدالة والإدارة المحلية وصولاً لكافة القطاعات الوزارية والمصالح الحيوية من بينها الإدارة الانتخابية، ولا تزال تسعى لتطوير وتحسين أنظمتها بهدف الوصول إلى النموذج الأمثل الذي يحظى بثقة الناخبين والطبقة السياسية على حد سواء.

حيث قامت السلطة المستقلة بداية بإنشاء قاعدة بيانات تحصر الوعاء الانتخابي في شكل بطاقة وطنية للهيئة الناخبة¹⁴، ثم استغلال التقنيات الحديثة لمعالجة ودراسة ملفات الترشح¹⁵، واستحداث منصة إلكترونية مؤمنة للتأطير والتواصل بين السلطة المستقلة ومندوبياتها الولائية¹⁶، ثم بوضع نظام معلوماتي لجمع النتائج¹⁷.

و/ التقييم والتحسين المستمر من خلال دورة (PDCA)

من أجل ضمان أن نظام إدارة الجودة الانتخابية يعمل بكفاءة وفعالية وأن العمليات متوافقة مع مواصفة **ISO/TS 54001: 2019** تخضع إدارة العملية الانتخابية للمراقبة والقياس بهدف رصد تفاصيل المسار الانتخابي وتأمين حوكمة وقائية مبنية على الأدلة والمؤشرات الرقمية لا على التقدير الشخصي، بما يضمن ضبط الانحرافات قبل تفاقمها.

وتتحقق الفعالية الرقابية والتشغيلية لهذا النظام عبر قياس ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) متكاملة: أولها مدة إعلان النتائج الذي يعكس كفاءة الجهاز الإداري والتقني في تحقيق معادلة السرعة والدقة المتوازنة، إذ أن أي تأخير يتجاوز الآجال المعتادة قد يقوض الثقة العامة ويفتح باب التشكيك، وفي هذا الإطار تحرص السلطة المستقلة على الالتزام بالآجال المحدد قانوناً ولم يسجل أي تأخير في مراجعة القوائم الانتخابية أو دراسة ملفات الترشح أو إعلان النتائج.

وثانيها نسبة الشكاوى والطعون المعالجة الذي يقيس مدى مرونة الاستجابة الإدارية والموضوعية في تسيير الاعتراضات، مما يسمح باستخلاص الثغرات التنظيمية وتفاذي تكرارها.

وثالثها عدد حالات عدم المطابقة كمؤشر رقابي صارم يرصد أي انحراف عن المعايير سواء كان خطأ بشرياً أو خللاً تقنياً ويُحلل أسبابه الجذرية لتفعيل الإجراءات التصحيحية الفورية. ولقد ألزمت المادة 8 من الامر 01-21 السلطة المستقلة برفع تقرير سنوي يتضمن تقييماً شاملاً لسير العمليات الانتخابية والاستفتائية لرئيس الجمهورية، بما يتيح الوقوف على مدى فعالية التنظيم الانتخابي واستخلاص النقائص المسجلة والعمل على معالجتها مستقبلاً.

ويُثمر تكامل هذه المؤشرات عن بناء قاعدة بيانات موضوعية تربط المراقبة الميدانية بالتقييم الدوري والتحسين المستمر، مما يُرسخ في النهاية دقة التسيير، ويدعم الشفافية، ويصون النزاهة والمصداقية السياسية للعملية الانتخابية ككل.

ويأخذ هذا المسار بعده الاستراتيجي بالاعتماد على دورة الجودة (PDCA)؛ التي تُحوّل كل استحقاق انتخابي من حدث إداري منتهٍ إلى قاعدة بيانات تحليلية ديناميكية تُمهّد لنجاح الدورة الموالية. ويتجسد هذا التحسين عملياً في إعادة ضبط وتحديث الأطر الإجرائية بناءً على مخرجات التقرير النهائي، وإعادة تأهيل الكوادر البشرية برفع كفاءتها باستمرار للتكيف مع تعقيدات الميدان، فضلاً عن ترشيد

الوسائل المادية. وتؤول الغاية النهائية لهذا التكامل الإداري إلى بناء نظام انتخابي مرن، مستقر، وقابل للتكيف مع التغيرات القانونية والواقعية، مما يُرسخ الشفافية ويُحول الجودة إلى عقيدة ممارسة مؤسسية دائمة تصون أصوات الناخبين وتدعم المصادقية الديمقراطية.

ثانيا: تحديات اعتماد المواصفة الدولية في الجزائر

لئن كان تبني نظام إدارة الجودة الانتخابية القائم على مبادئ تنظيمية معيارية تهدف إلى تنفيذ العمل الإداري باحترافية، من شأنه أن يساهم في تعزيز الثقة في الإدارة الانتخابية وترسيخ الديمقراطية المبنية على احترام حق الناخب في اختيار من يمثله وحوكمة العملية الانتخابية (1) إلا أن تطبيقه في النظام الجزائري يواجه عدة عقبات إدارية وتقنية تحول اعتماده في الوقت الحالي (2).

1- نظام إدارة الجودة ضرورة لحوكمة العملية الانتخابية في الجزائر:

لا تُعد العملية الانتخابية مجرد إجراء تقني لإفراز النتائج، بل هي منظومة إدارية معقدة سواء من حيث التنظيم أو التنفيذ أو النتائج تتداخل فيها الأبعاد القانونية والتنظيمية والتقنية، الأمر الذي يفرض ضرورة إخضاعها لمعايير جودة صارمة تضمن التحكم في مختلف مراحلها.

لقد أصبح اعتماد نظم إدارة الجودة في المؤسسات العمومية المعاصرة يمثل أحد التحولات الجوهرية في أساليب التسيير العمومي، لاسيما في القطاعات الحساسة المرتبطة بمبدأ السيادة الشعبية كالمجال الانتخابي. ويأتي هذا التطور في سياق إعادة بناء الثقة بين المواطن والمؤسسات في ظل ظاهرة العزوف الانتخابي المتزايدة، من خلال ترسيخ مبادئ النزاهة، الشفافية والحياد الإداري، باعتبارها ركائز أساسية لضمان شرعية المخرجات الانتخابية وتعزيز الثقة في نتائجها.

كما أن نظام إدارة الجودة يعمل على تقليص الفجوة بين المؤسسة الانتخابية والمواطن، من خلال توفير معلومات دقيقة وواضحة حول سير العملية الانتخابية. هذا الانفتاح المعلوماتي يساهم في إشراك الفاعلين في تقييم العملية الانتخابية، ويجعلها أكثر قرباً من مبدأ الديمقراطية التشاركية. وفي هذا السياق، يُعتبر الإعلام و الرقمنة من أهم الوسائل الداعمة للشفافية، حيث يسمحان بنقل المعلومات بشكل سريع وشفاف إلى الجمهور¹⁸.

لذلك فإن نظام إدارة الجودة ISO/TS 54001: 2019 يشكل إطاراً متكاملًا لتعزيز نزاهة العملية الانتخابية وتحقيق متطلبات الديمقراطية الحديثة وتعزيز ما يُعرف بالشرعية الإجرائية للعملية الانتخابية، وهي الشرعية التي لا تعتمد فقط على النتائج النهائية، بل على سلامة الإجراءات التي أدت

إليها. فكلما كانت الإجراءات الانتخابية مطابقة لمعايير الجودة الدولية، كلما ارتفعت درجة قبول النتائج من قبل الفاعلين السياسيين والمجتمع، حتى في حالات التنافس السياسي الحاد¹⁹.

فضلا عن ذلك تفرض التحولات الحديثة في تسيير الشأن الانتخابي على أسس الحوكمة ضرورة تبني مقاربات إدارية متطورة تضمن فعالية الأداء المؤسسي وجودة العمليات الانتخابية. "بمعنى أن الحوكمة تهم بوجود معايير واضحة وشفافة وذات طبيعة خاضعة للمسائلة والرقابة والكفاءة وفعالية مؤسسات الدولة والتمكين والمشاركة، في حين تشير الجودة إلى مسألة الإجراءات المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة"²⁰.

2- العوائق الادارية والرقمية لإنجاح المواصفة الدولية في الجزائر:

رغم ما يوفره معيار ISO/TS 54001: 2019 من إطار تنظيمي متقدم لتحسين جودة الإدارة الانتخابية، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات الإدارية والهيكلية التي قد تحدّ من فعاليته أو تؤثر على درجة استيعابه داخل المؤسسات الانتخابية. فانتقال أي هيئة انتخابية من نمط إداري تقليدي إلى نمط معياري دولي يُعدّ في حد ذاته عملية تحول مؤسسي معقد، تتداخل فيها الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية²¹.

يُعتبر العامل البشري أحد أهم التحديات الجوهرية، إذ أن نجاح نظام ISO/TS 54001: 2019 يعتمد بشكل كبير على مستوى تأهيل الموارد البشرية وقدرتها على فهم فلسفة الجودة وليس فقط إجراءاتها. فغياب التكوين المتخصص في مجال إدارة الجودة الانتخابية يؤدي إلى مقاومة ضمنية أو صريحة للتغيير، لأن الموظفين غالبًا ما يتعاملون مع النظام الجديد باعتباره عبئًا إضافيًا وليس كأداة لتحسين الأداء. وهذا ما يخلق فجوة بين الإطار النظري للنظام والتطبيق العملي له²².

كما تواجه الإدارة الانتخابية تحديًا مهمًا يتمثل في نقص الموارد المالية والتقنية اللازمة لتطبيق نظام الجودة بالشكل الكامل. فاعتماد معيار دولي مثل ISO/TS 54001: 2019 يتطلب بنية تحتية معلوماتية متطورة، وأنظمة رقمية لإدارة البيانات الانتخابية، إضافة إلى أدوات مراقبة وتقييم دقيقة. وفي حال عدم توفر هذه الإمكانيات، يصبح التطبيق جزئيًا أو شكليًا، مما يقلل من فعاليته الحقيقية. خاصة في مراكز التصويت في المناطق النائية التي تغيب فيها شبكات الهاتف النقال والأنترنت الضرورية لوصول الرقمنة إليها.

ويُعد التحول الرقمي شرطاً حتمياً لتفعيل مبدأ "اتخاذ القرار المبني على البيانات والمعطيات المحدثّة" (Data-Driven Decision Making)، غير أن الواقع التنظيمي يصطدم بوجود فجوة رقمية واضحة؛ نتيجة استمرار بعض العمليات في الاعتماد على الوسائل الورقية التقليدية أو الأنظمة المنعزلة وغير المترابطة. ويتسبب غياب التكامل بين قواعد المعطيات في حدوث حالة من "تجزئة وتشتت المعلومات"، حيث تعمل كل وحدة إدارية بشكل شبه مستقل بمعزل عن نظام مركزي موحد، مما يرفع من مشقة التحقق والمراجعة، ويؤثر سلباً على جودة وصحة القرارات الاستراتيجية المتخذة خلال المحطات الانتخابية الحساسة. كما ينعكس هذا الضعف التقني طردياً على مبدأ الشفافية؛ إذ يحول غموض تدفق البيانات دون إمكانية تتبع مسار المعلومة الانتخابية من مصدرها الأول إلى غاية إعلان النتائج النهائية، مما يفتح الباب أمام الأخطاء التقنية والطعون الإجرائية التي تخدش مصداقية المسار.

إن إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الانتخابية في الجزائر يستلزم تحديث النظام الإداري الداخلي وإعادة تصميم المسارات الإدارية (Process Redesign) بحيث تصبح كل مرحلة من مراحل العملية الانتخابية مرتبطة بإجراءات معيارية محددة، قابلة للقياس والتقييم والمراجعة. وبدون هذا التحديث، يبقى تطبيق النظام شكلياً وغير قادر على إنتاج أثر فعلي²³.

كما يُعدّ تطوير الموارد البشرية من أهم متطلبات التكيف، لأن معيار ISO/TS 54001:2019 يقوم أساساً على كفاءة العنصر البشري في فهم وتطبيق فلسفة الجودة. فالموظف الانتخابي لم يعد مجرد منفذ للإجراءات، بل أصبح فاعلاً في نظام إداري قائم على التحليل، التقييم، واتخاذ القرار وفق مؤشرات الأداء. وبالتالي، فإن تكوين الموارد البشرية في مجالات إدارة الجودة، الحوكمة الانتخابية، الرقمنة والتسيير القائم على المعايير يُعد شرطاً حاسماً لنجاح هذا التحول²⁴.

خاتمة:

يعد نظام الجودة الانتخابية حسب المواصفة المعيارية ISO/TS54001:2019 من أهم البرامج المعيارية التي تساعد الدول الديمقراطية على تحسين الخدمات الانتخابية وكسب ثقة الناخبين وتسويق وجهها الديمقراطي، مما يحول عملية اختيار ممثلي الشعب إلى نظام إدارة محكم يخضع للتحسين المستمر، وينتقل من "الشرعية السياسية" القائمة على الخطب، إلى "الشرعية الإجرائية" القائمة على الإلتقان التقني.

لقد قطعت السلطة الوطنية المستقلة شوطاً كبيراً في تبني معايير النزاهة الانتخابية من خلال تعزيز استقلالية الإدارة الانتخابية والتركيز على كفاءة أعضاء السلطة المستقلة واللجان الانتخابية وأعوامهم

والتكوين المستمر لمواردها البشرية، ومن ثم السعي إلى رقمنة العملية الانتخابية وتوحيد أساليب العمل ومركزية المراقبة من خلال التطبيقات الخاصة بالبطاقة الوطنية للهيئة الناجبة وقاعدة البيانات المركزية الخاصة بقوائم مؤطري مراكز ومكاتب التصويت وغيرها من الإجراءات الهادفة إلى تجويد العملية الانتخابية، مما يجعلها مؤهلة لتبني نظام إدارة الجودة الانتخابية حسب المواصفة المعيارية ISO/TS54001:2019. وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار معالجة مجموعة من التحديات الإدارية والهيكلية والتقنية التي قد تحدّ من فعاليته أو تؤثر على درجة استيعابه داخل المؤسسات الانتخابية.

التهميش:

¹ - دحمري يمينة، أحمد سعود، "تطبيق نظام إدارة الجودة ISO/TS 54001:2019 كآلية لتعزيز أداء السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 2 (2020)، ص 360.

² - المرجع نفسه، ص 360.

³ - International Organization for Standardization, ISO/TS 17582: 2014 – Quality management systems — Particular requirements for the application of ISO 9001: 2008 for electoral organizations at all levels of government, (Geneva: 2014), p 15.

⁴ - ISO/TS 17582: 2014, p 02.

⁵ - ISO/TS 17582: 2014, p 08

⁶ - Op.cit, p08

⁷ - International Organization for Standardization, ISO/TS 54001:2019 – Quality management systems — Particular requirements for the application of ISO 9001: 2015 for electoral organizations at all levels of government, (Geneva: 2019), p 10.

⁸ - مها كامل جواد، عصام عبد العزيز إبراهيم، "نظام إدارة الجودة للمنظمات الانتخابية ISO/TS 54001:2019 دراسة نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54 (2021)، ص 263.

⁹ - عيسى قدارة، رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 210

¹⁰ - ثلة جديدي، حراش أحلام، حوكمة الإدارة الانتخابية في الجزائر - دراسة في الأمر 01-21 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، الملتقى الوطني الموسوم ب"السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات والحكامة الانتخابية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، المعقد يوم 18 نوفمبر 2025.

¹¹ - السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات، القرار المؤرخ في 19 أبريل 2021 يحدد قواعد تنظيم مركز ومكتب التصويت وسيرهما.

¹² - دحمري يمينة، أحمد سعود، ص 358.

13- نحلة جديدي، المكّي دراجي، "رقمنة العملية الانتخابية في الجزائر"، مجلة المحكمة الدستورية، الجزائر، العدد: 04 (2024). ص 252.

¹⁴ - المادة 53 من الأمر 01-21 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات. القرار رقم: 06 المؤرخ في 1 أوت 2023 يحدد شروط وكيفيات ضبط البطاقة الوطنية للهيئة الناجبة واستعمالها، متحصل عليه من موقع السلطة المستقلة على الرابط الإلكتروني: www.ina-elections.dz.

¹⁵ - المنشور رقم: 1 حول الإجراءات العملية لإيداع الترشيحات لانتخاب أعضاء المجلس الشعبي الوطني طبقاً لأحكام القانون العضوي المتعلق بالانتخابات، 14 مارس 2021، متحصل عليه من موقع السلطة المستقلة على الرابط الإلكتروني: www.ina-elections.dz - قرار رقم: 53 المؤرخ في 14 مارس 2021 يحدد كيفيات إيداع قوائم المترشحين لانتخاب أعضاء المجلس الشعبي الوطني، متحصل عليه من موقع السلطة المستقلة على الرابط الإلكتروني: www.ina-elections.dz

¹⁶ - قرار رقم: 267 مؤرخ في 28 أبريل 2021 يحدد كيفيات تعيين ممثلي المترشحين على مستوى مراكز ومكاتب التصويت ويضبط كيفيات ممارسة رقابة عمليات التصويت، متحصل عليه من موقع السلطة المستقلة على الرابط الإلكتروني: www.ina-elections.dz - السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات، التقرير النهائي حول الانتخابات الرئاسية 12 ديسمبر 2019، ص 69.

¹⁷ - التعليم رقم: 01 تتعلق بالمرحلة التحضيرية للانتخاب الرئاسية ليوم 12 ديسمبر 2019، متحصل عليه من موقع السلطة المستقلة على الرابط الإلكتروني: www.ina-elections.dz - التعليم رقم: 07 تتعلق بكيفيات إعداد وتحرير محضر فرز الأصوات على مستوى مكاتب التصويت بمناسبة الانتخابات الرئاسية ليوم 12 ديسمبر 2019، مؤرخة في 07 ديسمبر 2019، متحصل عليه من موقع السلطة المستقلة على الرابط الإلكتروني: www.ina-elections.dz

¹⁸ - عطاوي سميرة، عيساوي نادية، "الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 1 (2017)، ص 239.

¹⁹ - بن لطفّي البشير، المنظومة الدستورية والقانونية للإدارة الانتخابية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015، ص 100.

²⁰ - طارق زياد أبو هزيم، الحوكمة الانتخابية: دراسة تحليلية لجودة العملية الانتخابية لمجلس النواب الأردني الثامن عشر، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 11، العدد 1 (2019)، ص 52.

²¹ - عجراد شريحيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 112.

²² - بن عيسى الشريف عبد القادر، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدارة العمل في التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (2018)، ص 101.

²³ - عيسى قدامة، رعد عبد الله الطائي، ص 131.

²⁴ - بن عيسى الشريف عبد القادر، ص 105.