

مداخل الجودة الشاملة لتأهيل خدمات مؤسسات الاتصال الجزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذجاً

د. بارك نعيمة، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق اهراس

المخلص: تسعى كل المؤسسات الاقتصادية الى البحث عن البقاء والاستقرار والريادة في الاسواق متحديّة في ذلك كل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال، ومعتمدة على العديد من الطرق والاساليب والمبادئ الادارية ولعل اهم هذه المبادئ ادارة الجودة الشاملة.

هدفت هذه الورقة الى ابراز اهمية ادارة الجودة الشاملة في بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق كما هدفت هذه الدراسة الى التطرق لتأهيل خدمات مؤسسات الاتصال واخذنا مؤسسة اتصالات الجزائر والجهود التي بذلتها من اجل الوصول الى اهدافها كنموذج وانها الدراسة بجملة من التوصيات والاقتراحات.
الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، التأهيل، خدمات مؤسسات الاتصال

Abstract: All economic Companies seek to find survival, stability and leadership in the market, in defiance of all the rapid changes in the business environment, and rely on many methods, methods and administrative principles. Perhaps the most important of these principles is TQM.

This paper aims to highlight the importance of Total Quality Management in the survival of the institution and its continuation in the market. This study also aimed at addressing the rehabilitation of the services of the communication institutions. We took the Algerian Telecom Corporation and the efforts it exerted to reach its goals as a model

Key words: total quality management , rehabilitation , communication services Companies

مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمضطربة التي عرفتها بيئة الاتصالات والمعلومات، أصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام الجميع لعرض سلعها وخدماتها، مما خلقت منافسة شرسة بين المنتجين بأنحاء العالم بأسره. وقصد التكيف مع التغيرات السريعة وضمان تفوقها التنافسي، فإن المؤسسة الاقتصادية تبنت فلسفة إدارية جديدة تمثلت في الجودة الشاملة في كل النواحي، مركزة بطلبك علة العميل قصد جذب وخلق ولاء لاكبر قدر من المستهلكين الحاليين والمرتبين لمنتجاتها، ومحاولة اكتساب بذلك أيضاً تحقيق وتنمية ميزة تنافسية وبالتالي الوصول الى الريادة.

ومن خلال ما سبق طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف تساهم الجودة الشاملة في تأهيل خدمات

مؤسسات الاتصال لضمان بقائها ومواجهة المنافسة؟

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

بالنسبة لـ **Haver** "أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ"¹ ، وقد عرف "Logthestis" إدارة الجودة الشاملة على أنها: ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبير عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات باستخدام المبدع للأساليب العلمية.

كما عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير . كما عرفت بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات وأن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة نواحي العمل .

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة أنها تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها. كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. ويشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة²، وعرفت أيضا على أنها مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما يتوقعونه.³

كما عرف **W. Edwarads Diming** "إدارة الجودة الشاملة بأنها : طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"⁴.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:⁵

- **إدارة** : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

- **الجودة** : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

- **الشاملة** : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال

بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .

2- خصائص إدارة الجودة الشاملة: تقوم إدارة الجودة الشاملة على فكرة أساسية مفادها أن الجودة العالية للسلعة أو الخدمة وما يرتبط بها من إرضاء للعميل يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة، حيث أن طبيعة المنافسة تتطلب بصفة عامة من أي مؤسسة أربعة خصائص هي:⁶

- فهم ما يريد العميل وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.

- الإمداد بالسلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر .
- مجازاة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية القادمة.
- بالإضافة الى الخصائص التالية⁷:
- تحقيق رضا المستهلك أولا وأخيرا.
- مشاركة العاملين في المؤسسة.
- تبني التحسين والتطوير المستمرين.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة هذه المبادئ تتلخص فيما يلي⁸:

- الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي ورضاه عن المنتج.
- اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
- الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
- يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
- لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
- تحل مشاكل الجودة بتعاون الموظفين.
- إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

ثانيا- متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، يحتاج إلى تحضيرات ودراسة حول كيفية الوصول إليه ومتى يمكن ذلك، وهذا الأمر يحتاج إلى دعم معنوي قبل أن يكون مادي من قبل كل الأطراف المعنية التالية:⁹

1. دعم الجهات العليا: يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعه وإيمان الجهات العليا في المؤسسة بضرورتها والفوائد الكبيرة التي يقدمها هذا التغيير للإدارة والعمال وأصحاب المؤسسة (الملاك). هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية لفكرة التغيير وضرورته، على اعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي يمس مستقبل المؤسسة، ولا يمتلك أية جهة صلاحية اتخاذ مثل هذا القرار سوى الإدارة العليا.

ويتجسد الدعم لهذا القرار من خلال الإعلان عنه أمام جميع المستويات الإدارية وتبيان المكاسب التي ستولد عن تطبيقه بالنسبة للفرد العامل والإدارة معا، والإعلان عن المخصصات المالية الداعمة لهذا المشروع لتعكس صدق العزيمة وليبقى مجرد شعارات كلامية فقط.

2. نشر ثقافة التغيير: قبل إدخال متهجية الجودة الشاملة موضع التطبيق، يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها، لدى جميع من يعمل في المؤسسة فالقبول دون الاقتناع لا يجدي، لأن القناعة تعزز عملية التطبيق والالتزام بها، من قبل العاملين بالمؤسسة.

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بثقافة جديدة تخدم إدارة الجودة الشاملة والتي تكون ملامحها كالتالي:

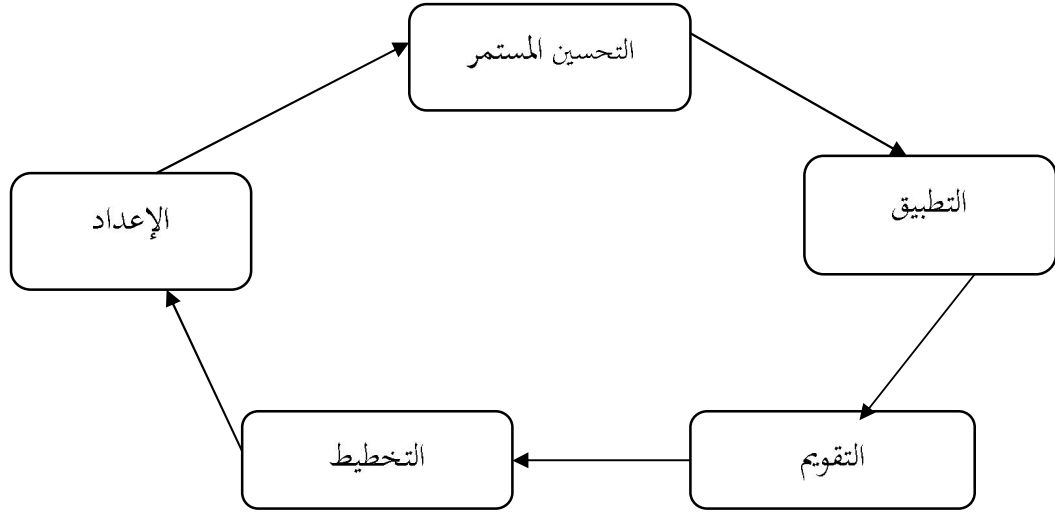
- جعل لغة الحديث والسلوك والعمل داخل المؤسسة واحدة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك بتطبيق عدالة الفرص والمكافآت، للتضييق من ظاهرة نزاعات العمل.
- تسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة عبر كل القنوات (رئيس - مرؤوس)، (أعضاء فيما بينهم)، (مرؤوس - رئيس) لتجعل عملية جمع البيانات متاحة من مواقع العمل، وكذا المساعدة في توضيح الرؤية بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بحقائق القرارات التي تتخذها الإدارة.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل بالمؤسسة. بناء على تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
- تعميق فكرة أن العميل هو من يدير المؤسسة، فعند حاجته ورغباته يبدأ العمل، وعند إشباعها ينتهي، فرضاه هو الهدف الأول والأخير، وعنده تدور الجهود لتحقيق هذه الغاية. وهي تقديم منتج يلبي حاجاته ويحقق توقعاته، ويدخل السعادة إلى نفسه.

3- التدريب: لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب القيام بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

4- التزام الإدارة العليا بالجودة: لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وإن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق الجودة الشاملة عدة مراحل ينبغي إتباعها من قبل إدارة المؤسسة، لكي تكون العملية ناجحة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية ينبغي الأخذ بها، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (01) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويخان، إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص37

يوضح الشكل المراحل التي يمر بها تطبيق الجودة الشاملة بأية مؤسسة وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

1. مرحلة الإعداد: يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة جزءا من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:¹⁰

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة، وبيان التحديات التي تواجهها.

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم ورغباتهم، واعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

- تعريف القيادات بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري، فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.

2. مرحلة التخطيط: تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة التزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:¹¹

- تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الذي ينعكس على مستواهم المعيشي.

- تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمؤسسة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمؤسسة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم، وكسب رضاهم.

- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

3. مرحلة التقويم: يتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم واستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلا على التقويم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الإيجابية وأوجه القصور في المنظمة.¹²

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وألويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها.

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، ويمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المؤسسة، أي مراعاة خصوصية المحيط أثناء تطبيق الجودة الشاملة.

- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء التغيرات الحاصلة ومدى تناسبها مع ثقافة الجودة والالتزام بها.

4. مرحلة التطوير: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:¹³

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.

- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق الجودة الشاملة، والتقدم الحاصل في هذا الجانب بالإضافة إلى دراسة التجارب المماثلة وما يمكن الاستفادة منها.

5. مرحلة التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التحسين المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:¹⁴

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.

- إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مماثلة.

- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق.

- تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

إن تطبيق كل مرحلة وخطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لاستكمالها، وعليه يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تطور على فترات، فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة، ثم الانتقال إلى ضبط العملية ومراقبتها وحصر نسبة العيوب إحصائياً، ومن ثم الانتقال للاهتمام بكل ما سبق والذي يؤكد على رضا العميل وتحقيق التحسين المستمر.

رابعا- إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000:

إن الأيزو "ISO" وهي كلمة يونانية تعني التساوي"، على عكس ما يعتقد فهي لا تعني اختصاراً لاسم المنظمة العالمية للتنميط **Organization for Standard ration International**، وتم اختيار **ISO** كمركز عالمي للوكالة العالمية المتخصصة في التنميط " التقيس"¹⁵.

إن منظمة الأيزو وهي اتحاد عالمي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم، و ذلك من أجل تنظيم العلاقات والنشاطات بين الأجهزة ذات العلاقة، وتهتم هذه المنظمة بالحقول الإنتاجية و الخدمية باستثناء المواصفات الكهروتقنية والهندسة التي تختص بها اللجنة الدولية بالإلكترونيات **IET**.

يتضح مما سبق أن المواصفات هي بمثابة وثيقة للتفاهم أو لغة مشتركة يتم الاحتكام عليها، و تعد وسيلة لضمان النوعية الجيدة و الارتقاء بالتصنيع و الخدمات المقدمة لكونها قاعدة للمقارنة بين المنتجات المتماثلة.

نظراً لتزايد أهمية الحصول على شهادة الأيزو، التي تغطي مجال الإنتاج و التصميم، و اشتراطها كمتطلب للاستيراد في كثير من الدول، فالمؤسسات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد وضعت الحجة على نفسها في عدم التعامل معها، خاصة بعد إصدار قانون 2000 الذي يقضي بأن المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى السوق العالمية (التصدير)، يجب أن تكون حاصلة على إحدى شهادات الأيزو 9000 والتي تمنح المؤسسات ميزات عديدة منها¹⁶:

- الحصول على ميزة تنافسية بتخفيض التكاليف.
- تحسين نظام الجودة القائم بالمؤسسة.
- تقليل الحاجة الى المراجعات الداخلية و الخارجية التي قد يطلبها العملاء.
- تدعيم سمعة المؤسسة و كسب عملاء جيد.
- إمكانية مد نشاط المؤسسة إلى الأسواق الخارجية.

و في دراسة استنباطية نشرتها مجلة ايزو 9000 نيوز في عددها السادس لعام 1995، و التي أشارت إلى الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تطبيق المواصفات القياسية ايزو كانت الإجابة كما يلي:

- الحصول على ميزات في مجال المنافسة.
- تلبية توقعات العميل.
- زيادة الإنتاجية.

- تحسين المنتج.
 - جزء من إستراتيجية التطوير الشاملة.
 - مسايرة التوجهات المشتركة.
 - مجارة الشركات المنافسة.
- تزايدت أهمية الأيزو 9000 لعدة أسباب أهمها :
- مع اقتراب لحظة تطبيق مقررات منظمة التجارة العالمية في الأول من يناير 2005 وعندما تصبح المؤسسات في كل أنحاء العالم متساوية الحق في الأسواق ، فليس هناك احتكار أو ميزة تقدم لمؤسسة عن الأخرى ، والفوز يأتي من مقدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها، والخطوة الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على إحدى شهادات الأيزو 9000 ولذلك سوف يتوقع كل العملاء في النهاية أن المنشآت مهما كان نوعها أو حجمها التي لم تحصل على الشهادة تسعى للحصول عليها.
 - أيضا ما يزيد أهميتها ، أنها تعتبر المدخل لدول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فالحصول على هذه الشهادة يمنح المؤسسة التي حصلت عليها الحق في دخول هذه الأسواق الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها.
 - تسهيل التبادل التجاري و توحيد الأنماط و الأسس المتبعة في أرجاء العالم.
 - كما أنها الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من عجزها عن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر، إلا أنها تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء فهي تقوم بتوثيق كامل أداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة، ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق هذا التحسين.
- يجب أن تكون الرغبة في الحصول على شهادة الأيزو رغبة حقيقية في التطوير و تطبيق معايير الجودة الشاملة و ليس لنواحي دعائية فقط، لأنه إذا كان هدف المؤسسة الحصول على الشهادة لتتال رضى الزبائن وتكسب ثقتهم في الخدمة المقدمة أو المنتج فقد تحصل على الشهادة لمرحلة أنية و لكن ان لم يتزافق ذلك مع تغييرات جذرية وهيكلية حقيقية في الأداء فقد يتراجع أدائها و تفقد ثقة زبائنها بشكل نهائي.

خامسا-علاقة نظام الأيزو بإدارة الجودة الشاملة:

يخاط الكثير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الأيزو 9000، نظرا لاعتقادهم أن لهما معنى واحد ، ومن اجل معرفة الفرق بينهما سنقدم الجدول (01) الذي يوضح سمات وخصائص المفهومين:

الجدول (01) : خصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

نظام الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ليس من الضروري التركيز على المستهلك . ✓ لا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة. ✓ تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات . ✓ مشاركة العاملين ليس ضروريا. ✓ لا يلزم التركيز على التحسين المستمر، لأنها تمثل مجرد قرار . ✓ يمكن أن يكون التركيز جزئيا. ✓ قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة من الأنسب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التركيز المطلق على المستهلك. ✓ ترتبط بإستراتيجية المؤسسة. ✓ تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم. ✓ التأكيد على مشاركة وحماس العاملين. ✓ تحسين مستمر، تعميق لمفهوم الجودة الكلية، وعملية لا تنتهي. ✓ تعنى بالمؤسسة ككل بجميع إدارتها ووظائفها ومستوياتها. ✓ كل فرد مسؤول عن الجودة، وتتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات.

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية دار المريخ 1996
مصر، ص44.

من خلال الجدول اعلاه نستنتج أن يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة الإيزو 9000 دون أن تكون اتمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمحور اهتمام الإيزو قد لا يكون التركيز على احتياجات المستهلك، ولا العمل على مشاركة العمال في إدخال التحسينات المستمرة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون تلك الأمور من أساسيات بنائها، والشكل أدناه يصور التكامل بين العناصر المختلفة التي تشكل مدخل إدارة الجودة الشاملة للوقوف على العلاقة بينهما وبين الإيزو 9000.¹⁷
سادسا- أهمية مواصفات الإيزو ومجال تطبيقها:

1- أهمية المواصفات القياسية ISO: نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الإيزو، التي تغطي مجال الإنتاج والتصميم، واشتراطها كمطلب للاستيراد في الكثير من الدول، فالمؤسسات والشركات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد وضعت الحجة على نفسها في عدم التعامل معها، خاصة بعد إصدار قانون سنة 2000 يقضي بأن المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى السوق العالمية (التصدير) يجب أن تكون حاصلة على إحدى شهادات الإيزو 9000 والتي تمنح المؤسسات عدة مميزات تظهر في الجدول الموالي¹⁸:

الجدول (02) : أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعملاء

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للعمال	بالنسبة للعملاء
* جودة المنتجات والتقليل من الفضلات.	* الحصول على الشهادة يعني	* إعطاء العاملين شعورا بالثقة والفخر
* زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها	* للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم	

<p>بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المؤسسة نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.</p> <p>* تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.</p>	<p>بمزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.</p> <p>* تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم.</p> <p>* العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.</p>	<p>لدى المستهلك وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماتها.</p> <p>* إمكان دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO 9000.</p> <p>* زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها.</p> <p>* رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفأ.</p> <p>* بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.</p>
---	---	---

المصدر: زروقي إبراهيم لحول وعبد القادر، مرجع سابق، ص8

2- مجالات تطبيق الأيزو: إيزو 9000 ليس نظاما لإدارة جودة المنتجات وإنما هو نظام لضمان وتأكيد الجودة بحيث أن مفهوم الإيزو 9000 هو "أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة"، مما يتطلب توصيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل العمال والموظفين في المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي للجودة من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها.

إن اللجنة الفنية 176 في المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO حاولت في تعديلها الأخير للمواصفات القياسية الصادرة في 1994 تطوير مفاهيم الإيزو 9000، بحيث أصبح من الممكن اعتبارها أساسا متينا للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ونشير في هذا الصدد أن المواصفات القياسية الدولية 9000 الخاصة بإدارة وتأكيد الجودة تتكون من الأجزاء الأربعة التالية¹⁹:

الجزء 9000-1 إرشادات للاختبار والاستخدام؛

الجزء 9000-2 إرشادات لتطبيق الأنماط الثلاثة للمواصفات القياسية؛

الجزء 9000-3 إرشادات لتطبيق الإيزو 9001 إلى تطوير البرامج؛

الجزء 9000-4 إرشادات إدارة الاعتمادية.

أما المواصفات القياسية الدولية.

الخاصة بإدارة الجودة وعناصر نظام الجودة فتتكون من سبعة أجزاء، صدر منها حتى الآن الأجزاء الأربعة الأولى.

- الجزء 9004-1 إرشادات لتطبيق نظام الجودة وعناصرها.
- الجزء 9004-2 إرشادات لتطبيق المواصفات على الخدمات.

- الجزء 9004-3 إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المعالجة.
- الجزء 9004-4 إرشادات لتحسين الجودة.

سابعا- تقديم سوق الاتصالات الجزائرية ومؤسسة اتصالات الجزائر:

نتيجة لتطور قطاع الاتصالات بمجمل خدماته، تحول هذا من قطاع مساند لبعض الأنشطة إلى قطاع محوري له تأثير هام على مختلف المجالات: الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. وبدا هذا التأثير واضحا بعد الدمج الحاصل بين وسائل الاتصال و الميدان الإعلامي و تطور الوسائل السمعية البصرية فكان الهاتف النقال و الإنترنت بكل الخدمات الممكنة من خلالها (اتصال ،محادثة ،بريد الكتروني ، ربط مع المحطات التلفزيونية)

1- تقديم سوق الاتصالات الجزائري: لقد تغيرت السوق بشكل عميق جدا، من حيث العرض و الطلب على الخدمات، كنتيجة مباشرة للتغيرات العميقة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية في قطاع الاتصالات. و لحق بهيكل الأسعار و التعريفات تعديلات جمة لأن التكنولوجيا قللت التكاليف إلى حد ما، فأصبحت المسافات أقل أهمية بالمقارنة مع عوامل أخرى مثل الاستخدام و التوصيل، حفزت التكاليف المنخفضة الاستثمار في هذا القطاع، فأصبحت السوق الجزائرية سوقا مغرية للشركات الأجنبية و العربية خاصة في خدمة الهاتف النقال

و مؤخرا في الهاتف الثابت، لقد تطلب الأمر في البداية توفير غطاء قانوني يضمن حقوق المتعاملين في القطاع، وتوالت الإصلاحات التي سنتطرق إليها فيما يلي:

2- إصلاحات القطاع: عرف قطاع الاتصال الجزائري في بداية توسعه منظومة الاتصال التماثلي سنة 1992، وأصبحت عملية مطلع سنة 1994، وفي 1997 اعتمد آنذاك على شبكة محلية للبت والإرسال دون استعمال بطاقة سيم حيث يتم إدخال رمز في الجهاز ليصبح في عمليات إرسال واستقبال الموجات، والذي يحمل رقما يشبه رقم خاص بالهاتف الثابت عرفت بـ (**NETWORK MOBILE**) **NMT**) **TELECOM**، ثم تطورت الشبكة وأصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقمار الصناعية للاتصالات اللاسلكية في الشبكة العالمية للهاتف النقال **GSM (general system mobile)** حيث استعملت بطاقة سيم تحمل رقم خاص بها مختلف عن الهاتف الثابت وعرفت بـ (**Algerienne Mobile**) **AMN** " **Network**) وانتشرت في المدن الكبرى للجزائر وهي: العاصمة ، قسنطينة و وهران، تزودت شبكة منظومة الاتصال التماثلي بـ 50 محطة قاعدية و لكن المنظومة كانت لها عيوب عدة هي:

- بث رديء للإشارات.
- جودة مكالمات متوسطة على العموم.
- قدرة تغطية محدودة جدا مقارنة بالبلدان العربية خاصة تونس والمغرب.

ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ميدان الاتصال و استخداماته، باشرت الجزائر منذ سنة 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، تجسدت في قانون جديد في شهر أوت 2000 تضمن فكرتين أساسيتين هما²⁰:

- إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات.
- الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

لهذه الأسباب قررت وزارة البريد والمواصلات إجراء إصلاحات في القطاع بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05-08-2000 وإنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT²¹ والتي أوكلت إليها عدة مهام أهمها²²:

- ضمان منافسة حقيقية وقانونية بين مختلف المتعاملين بما يحقق رضا العملاء بالدرجة الأولى.
- تشجيع التطوير والإبداع، وكذا التنافسية في هذا القطاع الحساس.
- تحديد شروط النفاذ إلى شبكة الاتصالات.
- تسوية المنازعات المرتبطة بالتواصل البيئي (interconnexion) لشبكات مختلف المتعاملين في السوق الجزائري.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية، وثانيها بالاتصالات.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، بالإضافة إلى بيع رخص تتعلق بشبكات الربط المحلي في المناطق الريفية.

وتم بيع رخص الدراسات الدولية عام 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية عام 2004. وهكذا استكملت السوق انفتاحها عام 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل الشركات الأساسية ذات الصلة المباشرة بالقطاع لتدارك التأخر المتراكم،

أما فيما يتعلق بتأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات فقد ارتكزت على محورين رئيسيين هما²³:

أ. عصنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم مليوني مشترك في الهاتف وذلك بإدخال مكثف للتكنولوجيا الجديدة والرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة، مثل الإنترنت، الحوسبة التامة للتسيير التقني والجاري والمالي.

ب. رفع طاقة الشبكة لاسيما بإنجاز البرامج التالية:

- إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها بـ 15000 كلم بسرعة قدرها 10 جيقايبيت و 2.5 جيقايبيت.

- أما الخطوط الدولية، فتعتمد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعتها ب **10.5** جيقايببت ويربط بين الجزائر و أسبانيا، و سترتفع هذه السرعة إلى **40** جيقايببت.

- تشغيل أرضية أنترنت ذات **100.000** مشترك مع إمكانية توسيعها إلى **1.5** مليون مشترك، حيث توفر كل الخدمات العادية (Mail.Web.FTP..).

- إضافة على **500.000** خط جديد في شبكة الهاتف النقال GSM التابعة لـ"اتصالات الجزائر" ثم مليون خط إضافي جديد مع توسيع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بحاجيات الهيئات الاقتصادية و المالية مثل البنوك.

- إدخال خدمات الهاتف النقال عبر الساتل **Thuraya**.

- اعتبارا للبرنامج الفضائي الذي تتبناه الجزائر أنشأت الوكالة الفضائية الجزائرية التي تهتم بالخصوص بدراسات جدوى حول وسائل الاتصالات و البث الإذاعي.

- إنجاز مشاريع تخص خدمات التعليم عن بعد إلى جانب إنجاز حظيرة معلوماتية و جامعة افتراضية بالجزائر العاصمة. و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) تنشئ شبكات الانترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة 'جواب'.

ثامنا- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

كبداية أولى سنقدم كل من شركة اتصالات الجزائر واهم خدماتها.

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: كانت شركة اتصالات الجزائر الشركة الأولى في سوق الاتصالات الجزائري تحت اسم "المؤسسة الوطنية للبريد والمواصلات نشأت شركة اتصالات الجزائر في بداية الأفينيات، حيث تم إنشائها من خلال اتفاقية جماعية مبرمة في 16-07-2003 بين كل من المؤسسة العمومية الاقتصادية " اتصالات الجزائر"، وفيدرالية البريد و المواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين "إ.ع.ع.ج".

اتصالات الجزائر: هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره مائة مليون دينار جزائري (**100.000.000** دج) وهي ملك للدولة بنسبة **100%** تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر من بين الرواد في سوق الاتصالات الجزائري، ومقرها الاجتماعي هو الطريق الوطني رقم **05** الديار الخمس، المحمدية **16130** الجزائر.

وصل عدد زبائنها نهاية سنة **2004** ، **4** مليون زبون، **1.5** مليون منهم مشترك في شبكة الهاتف النقال " موبيليس"، و **2.5** مليون مشترك في شبكة الهاتف الثابت، لكن الرقم ارتفع في نهاية سنة **2005** حيث بلغ عدد مشترك في شبكة الهاتف النقال لوحده أكثر من **5** ملايين مشترك، ووضعت **800000** خط هاتفي جديد في متناول زبائنها، إضافة إلى تنمية قدرات استعمال الانترنت.

كما ساهمت اتصالات الجزائر بتوفير **22000** منصب شغل، وهو رقم مرشح للارتفاع في غضون السنوات القادمة تلبية لحاجيات تطور الشركة مستقبلا.

ولاتصالات الجزائر مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها ثمانية مديريات إقليمية هي: الجزائر، الشلف، عنابة، قسنطينة، بشار، ورقلة، وهران، سطيف.

2- خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر: تقدم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر عدة خدمات لمستهلكيها (زيائنها) والمتمثلة في:

- خدمة الهاتف الثابت: والذي توفره لكل من قطاع الأفراد وقطاع الأعمال (مؤسسات عامة وخاصة...)
- خدمات الانترنت: حيث يمكن للمشارك في هذه الخدمة الإبحار بكل حرية في المعلومات في كل مكان في العالم مع بقاء خطه الهاتفي في الخدمة.
- خدمة المكالمات المزدوجة: بحيث يمكن لمشاركة خدمات اتصالات الجزائر التحدث مع شخصين على التوالي.

- وضع الرقم المجاني **100** خاص بخدمة الزبائن، حيث يتم تشكيله من طرف المشتركين للاستعلام عن خطوطهم أو أي مشاكل تحدث لهم.

- خدمات **WLL**.

- خدمة الفاتورة المفصلة: حيث يتسلم المشترك مع فاتورته التفاصيل عن اتصالاته الهاتفية كالوقت الذي قضاه في المكالمات في حالة استعماله الهاتف أو الاتصالات في حالة استعماله الانترنت، والأيام التي تم فيها الاتصال بالساعة والدقيقة والثانية....

- خدمة الرسائل القصيرة .

- كشف رقم الطالب ، وإضافة لخدمة الربط البيئي الدولي "الرومينغ" و الإطلاع على الفاتورة بواسطة الانترنت .

تاسعا- متطلبات تأهيل خدمات اتصالات الجزائر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر العصر الحالي هو عصر المعلومات الذي ترتبط الدول فيه عبر شبكة معلومات واسعة النطاق، مما خلق واقعا جديدا هو مجتمع المعلومات، الأمر الذي يتطلب من البلدان العربية و منها الجزائر عملا جديا وهاما على المستويين الفردي والجماعي و هذا من خلال:

- تطوير البنية الهيكلية كأساس لشبكات الاتصال.
- وضع الاطر القانونية و التشريعية الواضحة و الملائمة .
- تطوير الطاقات البشرية و المؤسساتية .
- تطوير المحتويات الالكترونية.

قامت الجزائر بمجموعة إجراءات و تدابير بهدف الانتقال إلى مجتمع المعلومات و التمكن من مختلف المفاهيم الناجمة عنه والتي تعتمد على المعلومة كمادة أولية و التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال كوسيلة للاستغلال الأمثل لهذه الأخيرة، ومن بين العمليات والنشاطات التي يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر تمهيدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مايلي: ²⁴

1- إعادة هندسة العمليات: بالرغم من تعامل كل مؤسسة مع التغيرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها ، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث - ليس للعمليات التقنية فقط بل والتجارية والإدارية والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة لخدمات الاتصالات التي تقدمها المؤسسة ،حيث لا يجب أن تقتصر الجهود على تجديد شبكات الهاتف الموجودة وتركيب أجهزة الاتصالات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدماً، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري والتنظيمي ونظم الإدارة للمؤسسة وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام .

يعتبر التوسع التقني والتحديث متطلباً لاستمرار وجود مؤسسة الاتصالات ، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة للتأكيد على إرضاء الزبائن من خلال تقديم مدى واسع من الخدمات المناسبة وذات الجودة الجيدة، كما أنه لم يتم الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المؤسسة ، بل تم إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة العملاء وإدارة الجودة والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المؤسسة .

ويجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، وتسمى هذه العملية "إعادة الهندسة"²⁵

2- خدمات الزبائن في الأعمال التالية: إجراءات إعداد الفواتير، تسجيل مشتركين جدد، متابعة التحصيل، خدمة الدليل، الشكاوي، بيع خدمات إضافية، كادر وظيفي لبيع الأجهزة الطرفية، تصليح الأجهزة الطرفية. خدمات للزبائن المشتركين لتزويد معطيات الخدمات، اتفاقيات الصيانة، خدمات الاتصالات الشاملة، وغير ذلك.

3- موقع العمل: تنظيم السجلات، متابعة الجودة، صيانة الشبكة، جدولة العمل (تنظيم الكادر الوظيفي) الخدمات السريعة، التخطيط القبلي للعمل، متابعة الجودة (خدمات الزبائن)، خدمات ما بعد البيع، إدارة... الخ.

4- الشبكة: مراقبة الشبكة، إعادة تنظيم الشبكة.

5- تحقيق الخدمة الشاملة: تعني الخدمة الشاملة إتاحة خدمات اتصال أساسية عامة مناسبة لجميع أفراد المجتمع وخاصة في الأماكن غير المجدية اقتصادياً، للدخول على شبكات الاتصال العامة الأخرى سواء كانت محلية، مباشرة أو دولية، بالإضافة إلى خدمات الفاكس ونقل البيانات بمعدلات تسمح بالدخول على الانترنت وذلك في إطار تام من الحياد التكنولوجي وتوافر بيئة تنافسية.

6- تأهيل المورد البشري: لمؤسسة اتصالات الجزائر تشكيلة متنوعة من المورد البشري والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (04) عدد المستخدمين الى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف)

المجموع	التنفيذ	التحكم	إطار	إطار سامي	الأصناف
1812	329	220	921	342	المقر
3195	1326	972	873	24	الجزائر
1351	456	331	550	14	عناية
858	282	224	337	15	بشار
1589	562	411	602	14	بنيدة
1378	443	390	532	13	باتنة
1217	435	305	461	16	الشف
2292	711	576	982	23	قسنطينة
771	248	203	302	18	الأغواط
1536	601	370	548	17	ورقلة
1790	625	420	724	21	وهران
1434	438	329	650	17	سطيف
1191	418	293	464	16	تلمسان
1146	427	335	373	11	تيزي وزو
21560	7301	5379	8319	561	المجموع

المصدر: <http://www.algeriatelecom.dz-AR-?p=effectifs>

ويشمل تأهيل العنصر البشري مجموعة من الأنشطة تتمثل في²⁶:

✚ **التوظيف:** في بداية كل عام، هناك دراسة تقديرية للاحتياجات من العمال على مستوى كل المديرية ومراكزها الجهوية ووكالاتها التجارية، ويتم إرسالها إلى المديرية العامة بالمحمدية-الجزائر العاصمة- حيث تصادق هذه الأخيرة بالموافقة والترخيص من قبل المدير العام أو مدير مركز الموارد البشرية على الاحتياجات من الأفراد المطلوب توظيفهم.

✚ **التدريب:** يتم إعداد مخطط لتكوين عمال المؤسسة سنويا ، حيث تقوم كل المديرية والمراكز بإرسال اقتراحات حول نوعية التكوينات وموضوعاتها واحتياجات العاملين من التكوين وأي العاملين يحتاج إلى تكوين، إلى المديرية العامة بالعاصمة ، والتي تتخذ القرار بالموافقة أو الرفض. وفي بعض الأحيان يتم التخطيط لعملية التدريب مركزيا حيث تقترح مواضيع التكوين من قبل المديرية العامة نفسها، ويتم متابعة إجراءات التدريب من قبل المديرية الجهوية لتسيير الموارد البشرية.

✚ إنشاء وحدة إعادة توزيع الموظفين في مؤسسة الاتصالات ولتنفيذ أنشطة إعادة توزيع الموظفين في المؤسسة بشكل شامل يجب وضع نظم التشغيل والإجراءات اللازمة لتنفيذ وظائف وحدة إعادة توزيع الموظفين بشكل كفاء وفعال وتصميم العمليات المطلوب إدخالها إلى المؤسسة للتأكد من الإدارة المناسبة لإعادة توزيع الموظفين، وتدريب الموظفين الذين تم تعيينهم في الوحدة الجديدة لتطبيق الإجراءات الجديدة بطريقة صحيحة.²⁷

ومن أجل تدعيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لابد أن تتوفر في عمل مؤسسة اتصالات الجزائر الخصائص التالية:

- الشخصية: المقدرة الاجتماعية، التعامل مع العلاقات الاجتماعية والاستماع إلى الآخرين.
- المقدرة على الاتصال: كيفية النقاش، عرض وتوضيح كيف عمل المنتج، ...
- الطموح: الرغبة بالعمل، الاعتماد عليه، كيفية اتخاذ القرار...
- المثابرة: كيفية التحضير لمواجهة المصاعب وتخطيها.

عاشرا- الاقتراحات والتوصيات:

1. العمل على انشاء فريق عمل متخصص في الجودة من اجل قياس مستويات الجودة واستنتاج الانحرافات تصحيحها.
2. السهر على توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على نتائج مداخل إدارة الجودة الشاملة.
3. العمل على اقناع كل المستويات الادارية بمدى اهمية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق اهداف المؤسسة بصفة عامة واهداف العاملين بصفة خاصة.
4. إيجاد استراتيجية واضحة تجاه الجودة معلنة ومفهومة لجميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة .
5. توفير نظام معلومات فعال يضمن انسياب المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالجودة.
6. أما بالنسبة للموارد البشرية فلا بد من تخصيص برامج تدريبية مختلفة قصد تنمية خبراتهم وزيادة انتاج الافكار المبدعة التي تساعد في ضمان انتاج منتجات مبتكرة وبجودة تنافس منتجات المنافسين.
7. إعداد برامج تدريبية و ندوات مستمرة تلتقي فيها أفراد الإدارة العليا تستهدف إكسابهم الثقة بالنفس و عدم الخوف من التغيير الذي يتطلبه تطبيق الفلسفة الجديدة واقناعهم بهذا المدخل.
8. الاستفادة من تجارب الشركات التي سبق لها التطبيق العملي لهذا المدخل ونجحت في تطبيقه.

9. يجب ان تقوم مؤسسات الاتصال بدراسة احتياجات و رغبات العملاء للحصول على المعلومات الضرورية لربط منتجات المؤسسة مع واقع السوق.

الإحالات والمراجع:

¹ Claude Yves Bernard "Le management par la qualité total" paris 2000 p 10

² مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، صص: 34-35

عمر وصفي عقيلي- مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- دار وائل للنشر - 2000-صص: 12³

⁴ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، صص: 64-65

⁵ <http://www.kantakji.com/figh/Files/Quality/00002.doc> 2010/08/10

² كاظم خضير محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2000. صص 25-26

⁸ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، صص 54، 53.

⁹ عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق، صص 111-112.5635-

¹⁰ قاسم نابف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، صص 192.

¹¹ عبد الرحمن توفيق " منهج إدارة الجودة الشاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة" يميك. الطبعة الثانية 2004 صص: 65.

¹² محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويخان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، 2006، صص: 37

¹³ المرجع السابق. صص 65.

¹⁴ محمد شحات: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. دار الخرجين الرياض 2003. صص 106.

¹⁵ مؤيد عبد المحسن. يوسف حجم الطائي، مرجع سابق، صص: 270.

¹⁶ علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، صص 85.

¹⁷ بتصرف- حاج نعا س خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص

إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2008، صص 135

¹⁸ لزوقي إبراهيم لحول وعبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ورقة مقدمة للملتقى الوطني،

ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة،

يومي 14، 13 ديسمبر 2010، صص 8

¹⁹ Normes power le management de la qualite et l'assurance de qualite - parie 1M lignes directrices pour leur selection et utilisation

²⁰ وزارة البريد والمواصلات : "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر " وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد والمواصلات إلى الاجتماع

العربي التحضيري الثاني للقممة العالمية لمجتمع المعلومات، تونس .

²¹ Autorité de régulation de la poste et de la tété communication

²² الوثائق الداخلية للجزائرية للاتصالات (AT).

²³ أ.وشام بن زيان: إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة - حالة قطاع الاتصالات بالجزائر - الملتقى الوطني حول الاتصالات الاقتصادية يومي

20-21 أبريل 2004 المركز الجامعي، بشار، صص 165-166.

²⁴ حاج نعا س خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات، مرجع سابق، صص 176

²⁵ المرجع السابق، صص 176

²⁶ المرجع سابق 176

²⁷ للاطلاع اكثر أنظر: WWW. ALGERIE-TELECOM.DZ .