

شريط نسيمة*

جامعة الجزائر 3، الجزائر

Cheriet.nassima@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2025/12/20

تاريخ القبول للنشر: 2025/10/07

تاريخ الاستلام: 2025/09/02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة CATEL فقد أظهرت التحولات التي تعرفها بيئة الأعمال أن اعتماد فلسفة الجودة الشاملة أصبح ضرورة استراتيجية لضمان التنافسية والاستمرارية، غير أن نجاحها يبقى مرهونا بفعالية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لنشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر. وتوصلت النتائج إلى أن الاستثمار في التوظيف، التدريب المستمر، التحفيز المرتبط بمؤشرات الأداء، والمشاركة الفعالة للموارد البشرية يشكل عناصر محورية في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة. كما أن تجربة مؤسسة CATEL أبرزت تحسنا ملموسا في مستوى رضا الزبائن، تخفيضا في معدلات الأخطاء، وتعزيزا لروح الانتماء لدى الموارد البشرية،

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة CATEL.

تصنيفات JEL: M12 M54, I 31

Abstract:

This study aims to highlight the role of human resource management in implementing the principles of Total Quality Management within organizations, through a case study of CATEL. The transformations in the business environment demonstrate that adopting TQM is no longer optional but a strategic necessity to ensure competitiveness and sustainability. However, its success remains highly dependent on the effectiveness of human resource management, which serves as the main driver for promoting a culture of quality and continuous improvement. The findings reveal that investments in selective recruitment, continuous training, performance-based incentives, and active employee participation are key factors for the successful implementation of TQM. The CATEL case study further demonstrates significant improvements in customer satisfaction, reductions in error rates, and stronger employee commitment.

Keywords: Human Resource Management, Total Quality Management, CATEL Company.

JEL Classifications: M12, M54, I3

* المؤلف المراسل.

أحدثت العولمة في عصرنا الراهن تأثيراً واسع النطاق على مختلف جوانب حياة الإنسان، ومن أبرز المجالات التي طالتها هذه التغيرات المجال الاقتصادي، والتي أدت إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق المحلية والدولية. وفي ظل هذا الواقع التنافسي المتسارع، ولمواجهة هذه التحديات تسعى المؤسسات لمواجهة من خلال تعبئة وتعزيز مختلف الموارد المتاحة، باعتبار أن تطوير الموارد يمثل رأس المال الاستراتيجي لضمان البقاء والاستمرار. وتبرز هنا الحاجة الجوهرية إلى تحسين الجودة باعتبارها شرطاً محورياً لا يقتصر على تعزيز سمعة المؤسسة فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى امتلاك موارد بشرية ومادية عالية الكفاءة تُمكنها من تحقيق التفوق.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي انعكست آثارها بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية. فهي لا تركز فقط على مراقبة الأداء، بل تدعو إلى إشاعة قيم التحكم الذاتي، والاستقلالية، والإبداع لدى الموارد البشرية، مع تعزيز روح التعاون والمشاركة الفاعلة بدلاً من الاكتفاء بالامتثال للأوامر.

إن تحقيق التكامل بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة يُسهم بفاعلية في تحسين الأداء التنظيمي. ويتمثل ذلك في تبني رؤية واضحة لإدارة الجودة، وتعميمها على جميع المستويات الوظيفية، وإعداد الموارد البشرية لمرحلة التطبيق، إضافة إلى نشر ثقافة الجودة بينهم. هذا التوافق بين الموارد البشرية والجودة الشاملة ينعكس على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي ورفع درجة اندماج الموارد البشرية في أعمالهم، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة.

إشكالية الدراسة:

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية أصبحت محورا رئيسيا في البحوث الأكاديمية، فقد أثبتت مختلف الدراسات أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على تبني ممارسات فعالة للموارد البشرية. وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم الاستعانة بالفرضية التالية:

- تسهم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة CATEL بشكل فعّال في تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الزبائن.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والعلاقة المحورية بينهما في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة CATEL.

منهجية الدراسة

تطلب الإجابة على إشكالية البحث واختيار فرضياته في الجانب التطبيقي اعتماد المنهج الفرضي الاستنتاجي الذي يعتبر منهج علمي يقوم على صياغة الفرضيات من أجل استنتاج النتائج المستقبلية التي يمكن ملاحظتها أو التنبؤ بها، وأيضا التحقيق من صحة الماضي. حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسة catel بهدف تحليل ممارساتها واستخلاص النتائج.

2. الإطار النظري للموضوع

ركزت الدراسات النظرية حول الموضوع على إبراز الأسس الفكرية والمرجعيات النظرية التي يقوم عليها هذا التكامل. فقد انطلقت هذه الأدبيات من اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من الأدوات والأساليب الإجرائية، بل هي فلسفة إدارية شمولية تستند إلى مبادئ التحسين المستمر، التركيز على الزبون، وتمكين الموارد البشرية.

1.2. مدخل حول ادارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأساليب التي تطبق في المؤسسات وتوفر فوائد من خلال زيادة أرباحها وتحسين جودة الموارد داخلها (Mardikaningsih, 2020). وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجا موجها نحو المستهلكين فيما يتعلق بالتغيرات التي تحدث في الإدارة بطريقة منهجية، حيث تتم هذه التحسينات من مختلف الجوانب مثل المنتجات أو الخدمات داخل المؤسسة. والهدف الرئيسي من إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر لتحقيق نتائج أفضل، أي الوصول إلى أداء متميز. ووفقا لـ (AI- (Qahtani & Al-Methheb, 2013) فإن إدارة الجودة الشاملة هي شكل من أشكال الجهود المبذولة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال تحسين الموارد البشرية، والمنتجات، والبيئة، والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة. أما (Bhat & Rajashekhar, 2009) فقد عرفا إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يركز على الموارد البشرية ويهدف إلى تحسين رضا الزبائن بشكل مستمر وبتكاليف حقيقية وعلى أساس مستدام. فإدارة الجودة الشاملة مدخلا حديثا للإدارة يقوم على جعل رضا الزبائن هدفا استراتيجيا أساسيا، مع السعي نحو التحسين المتواصل في مختلف العمليات التنظيمية. ويستند هذا التوجه إلى إشراك الموارد البشرية وتمكينهم من المساهمة الفاعلة في اتخاذ القرار، فضلا عن تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي. ويشير Goetsch و (Davis (2014 إلى أن هذا المدخل يقوم على التكامل بين أنشطة ووظائف المؤسسة من أجل رفع مستوى جودة المخرجات وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. فالتركيز الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو الجودة. وتنفذ من خلال دمج جميع الوظائف داخل المؤسسة استنادا إلى مفهوم العمل الجماعي، والإنتاجية، وفهم ورضا الزبائن... (Arifin & al, 2022) اما فيما يتعلق بفوائد إدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيفها في جانبين رئيسيين: (Arifin & al, 2022)

• تحسين عملية الإنتاج بما يقلل الأخطاء.

• تعزيز موقع المؤسسة في المنافسة السوقية.

فالمؤسسات التي تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ستحقق مكاسب، منها: تحسين الجودة، تقليل أخطاء الإنتاج، والتحسين المستمر في الإدارة بما يؤدي إلى رفع مستوى جودة المؤسسة ككل. من خلال الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

- رضا الزبائن.
- احترام جميع الموارد البشرية.
- الإدارة القائمة على الحقائق.
- التحسين المستمر.

ولتحقيق تطبيق فعال لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا بد من وجود دعم من مالك المؤسسة، كما أن التزام جميع الموارد البشرية يعزز نجاح تطبيق هذا المفهوم. ويتكون تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- استراتيجية قائمة على قيمة الزبائن.
- النظام التنظيمي.
- التحسين المستمر للجودة.

2.2. تمكين الموارد البشرية:

يعتبر التمكين من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وتطوير كفاءتها، إذ يشمل تشجيع الموارد البشرية، تحفيزهم، وزيادة وعيهم بقدراتهم الذاتية، مع تعزيز رغبتهم المستمرة في تطوير مهاراتهم. ويعرف التمكين كذلك بأنه قدرة المؤسسة على تهيئة الظروف التي تسمح للموارد البشرية باكتشاف إمكاناتهم الخاصة وتنميتها. ويعني التمكين منح الموارد البشرية مساحة أوسع من الصلاحيات في مجالات عملهم، بما يتيح لهم تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم اليومية، وهو ما أشار إليه Glover و. (2005) Noon

ويمثل التمكين، في هذا السياق، التزاماً إدارياً يهدف إلى بناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية، قادرة على مواكبة متطلبات التطور السريع وضمان تنافسية المؤسسة في بيئة متغيرة (Darmawan & al, 2020). كما يسهم هذا التوجه في رفع كفاءة العمليات الداخلية وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

وتُظهر التجارب أن الموارد البشرية المُمكنين يصبحون أكثر التزاماً بتحمل مسؤولياتهم الوظيفية، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. ويمكن تطبيق التمكين من خلال آليات متنوعة مثل التنقل الوظيفي، الذي يتيح للموارد البشرية التعرف على مهام في أقسام مختلفة، الأمر الذي يزيد من خبراتهم ويعزز قدراتهم التكيفية. ويهدف التمكين أيضاً إلى إزالة العقبات التنظيمية التي قد تنتج عن أنظمة أو إجراءات غير منسجمة مع أهداف المؤسسة. ومن المتوقع أن يؤدي هذا النهج إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم نحو تطوير مهاراتهم بما يخدم الأهداف العامة. (Wilkinson & al, 1994).

ويمكن تقييم أثر التمكين على جودة الموارد البشرية من خلال عدة مؤشرات، منها (Robbins, 2001):

- تطوير القدرات النظرية عبر إنجاز مهام متعددة ضمن الوظيفة.
- تحسين القدرات التقنية عبر ابتكار أساليب أو أنظمة جديدة للعمل.
- تنمية القدرات المفاهيمية التي تمكّن الموظف من التنبؤ بمتطلبات تحقيق الأهداف.
- تعزيز الروح المعنوية عبر زيادة التعاون وتجنب السلوكيات السلبية، مع غرس رغبة دائمة في تطوير الذات.
- رفع مستوى المهارات الفنية بشكل متواصل.

ويفسر تمكين الموارد البشرية على أنه استراتيجية محورية، نظراً لأن الموارد البشرية يجب أن تكون قادرة على لعب دور أساسي في ترجمة الموارد الأخرى وتوظيفها ضمن النظام الإداري بما يحقق أهداف المؤسسة. (Jahroni & al, 2021)

3.2. ادارة الجودة الشاملة في تمكين الموارد البشرية

إن الهدف من تطوير الموارد البشرية هو زيادة فاعلية وكفاءة العمل في تنفيذ وتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة (Edwards & Collinson, 1998). ويمكن تحقيق تطوير الموارد البشرية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي تطبيقها إلى تغيير النظام الإداري من نظام يقوم على الأوامر والسيطرة إلى نظام يقوم على الالتزام، والتواصل، والتعاون. ولتحقيق ذلك، هناك مراحل ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Jensen & Wruck, 1997)

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

تهدف هذه المرحلة إلى جمع المعلومات حول أوضاع الموارد البشرية في المؤسسة. وفيها يتم تشكيل لجنة توجيه الجودة الشاملة، والتي تضم قادة المؤسسة أو قادة تنظيم الموارد البشرية. يلي ذلك تشكيل فريق لتخطيط وتصميم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي سيتم تطبيقه. ثم تنظم تدريبات خاصة بفريق الجودة الشاملة. بعد ذلك، يتم إعداد دليل يتضمن أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. في هذه المرحلة يتم التواصل مع الموارد البشرية والمديرين من أجل معالجة أوجه القصور وتعزيز نقاط التميز. كما يتم تقييم اتجاهات الموارد البشرية وقياس مستوى رضا الزبائن.

المرحلة الثانية: مرحلة التحضير

يتم خلالها وضع خطة التطبيق. وفيها تتم مراجعة وتعديل المفاهيم السابقة وتقسيمها بما يتناسب مع الأهداف الجديدة. كما يتم تحديد الأعمال المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف المؤسسة. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار أعضاء فريق الإشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويكونون عادةً من كبار المديرين في مختلف الأقسام، ليدربوا على تطبيق المفاهيم المعدة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

يقوم فريق الإشراف بتنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل أقسامه. ويقوم قائد الفريق بتقديم تقارير إلى لجنة توجيه الجودة الشاملة لاستخدامها في التقييم. كما تُجرى استبيانات لقياس آراء الزبائن والموارد البشرية بشأن مدى التقدم المحقق (Kulenur & Nagesh, 2016) ويلاحظ أن نتائج تحسين الجودة لا تظهر في فترة قصيرة، بل تتحقق على المدى الطويل إذا طبقت الاستراتيجية بشكل مستمر (Soltani & al, 2003). ولضمان استدامة هذه الأنشطة، يلزم وجود نظام قيادي قائم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم 1: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تمكين الموارد البشرية

المرحلة	الوصف	الأنشطة الرئيسية
المرحلة الأولى: الإعداد	جمع المعلومات وتأسيس البنية التحتية للجودة	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل لجنة توجيه الجودة الشاملة تشكيل فريق تخطيط وتصميم مفهوم الجودة تدريب فريق الجودة الشاملة إعداد دليل الأهداف وأساليب التحقيق تحليل نقاط القوة والضعف تقييم اتجاهات الموارد البشرية ورضا الزبائن
المرحلة الثانية: التحضير	وضع خطة التطبيق وتحديد المسؤوليات	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة وتعديل المفاهيم السابقة تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف اختيار أعضاء فريق الإشراف من كبار المديرين تدريب فريق الإشراف على مفاهيم الجودة
المرحلة الثالثة: التنفيذ	تطبيق الاستراتيجية ومتابعة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ إدارة الجودة الشاملة داخل الأقسام تقديم تقارير دورية للجنة التوجيه إجراء استبيانات لقياس رضا الزبائن والموارد البشرية التركيز على التحسين المستمر طويل المدى إنشاء نظام قيادي داعم للجودة

المصدر: من اعداد الباحث استنادا من (Jensen & Wruck, 1997)

3. الإطار التطبيقي للموضوع

من اجل تدعيم الدراسة الأدبية سيتم التطرق إلى مؤسسة CATEL التي تعتبر من النماذج البارزة في الجزائر التي أولت اهتماما كبيرا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث سعت منذ سنوات إلى مواصلة أنشطتها التشغيلية والإدارية مع المعايير الدولية للجودة.

1.3. تعريف بـ CATEL:

تأسست مؤسسة كابلات الاتصالات الجزائرية Câbleries de Télécommunication d'Algérie « CATEL » في نوفمبر 1997، وهي مؤسسة مساهمة SPA برأسمال قدره 1,002,800,000 دينار جزائري. تقع في "المنطقة الصناعية" واد السمار الجزائر. تبلغ مساحتها الإجمالية 37668 متر مربع.

تم تأميمها في عام 1968، وتم إلحاقها بمؤسسة SN METAL ثم إلى مؤسسة SONELEC، قبل إعادة هيكلتها ومنحها وضع SPA في عام 1997. وفي عام 2007، فتحت رأسمالها للقابضة HOLDING MATELEC SAL التي تمتلك حاليا 60 % من الأسهم وتمتلك ELEC ELDJAZAIR² نسبة 40 % المتبقية من الأسهم. ومنه يمكننا تلخيص تطورها في شكل نقاط كما هو موضح في الشكل رقم 1.

² ELEC EL DJAZAIR : هو مجمع ناتج من الاندماج والاستيعاب لشركات إدارة المشاركة الحكومية Gestion des Participation de l'Etat السابقة INDELEC وCABELEQ. برأس مال قدره 39750 مليون دينار جزائري، تنشط في تصنيع وتسويق الأجهزة الكهربائية، الأجهزة المنزلية، الاتصالات السلكية واللاسلكية والمنتجات والخدمات الإلكترونية. لديها شبكة تجارية تغطي جزءا كبيرا من التراب الوطني. تتكون من 18 شركة و7 مشاركات بما في ذات أغلبية واحدة. (انظر الملحق رقم 1)

شريط نسيمية

تعمل CATEL في القطاع الصناعي ويتمثل نشاطها الرئيس في إنتاج الكابلات وتسويقها. يتكون هذا الإنتاج من كابلات الاتصالات السلكية واللاسلكية النحاسية، كابلات الإشارات والطاقة منخفضة الجهد câbles de signalisation, d'énergie basse tension، كابلات التحكم câbles de commande، الكابلات المحورية coaxiaux، كابلات الأجهزة câbles d'instrumentation، كابلات الحماية من الحرائق câbles anti incendie وكابلات خاصة câbles spécifiques. وتستهدف هذه المنتجات قطاع الاتصالات، قطاع النقل، قطاع البناء والمباني Sector de bâtiment et sécurité des locaux، قطاع الصناعة والبتروكيماويات.

الشكل رقم 1: مراحل تطور CATEL³

إنشاء وحدة الكابلات الهاتفية بواد السمار من قبل الشركة الفرنسية LTT	1928
تأميم المصنع من قبل الحكومة الجزائرية وإلحاق الوحدة بالشركة الوطنية SN METAL	1968
نقل وحدة SN METAL إلى الشركة الوطنية SONELEC	1969
إعادة الهيكلة لشركة SONELEC وولادة شركة ENICAB ¹ .	1983
ENICAB تصبح مستقلة لتصبح شركة اقتصادية عامة ZEPE.	1989
إعادة الهيكلة بانقسام دمج ENICAB وإنشاء ثلاث شركات S.P.A بما في ذلك CATEL لصالح شركة المساهمة Holding Public Electrique, Electronique, Informatique et Télécommunication	1998
زيادة رأس مال الشركة من 50 مليون دينار إلى 180 مليون دينار	2004
إنشاء مشروع مشترك joint-venture مع Holding MATELEC SAL لإنتاج كابلات الألياف البصرية. Fibres optiques	2005
زيادة رأس مال الشركة ليصبح 1002800000 دينار جزائري (100280 سهم) مقسمة إلى: 4011 سهم لصالح SGP CABLEQ (40%) و6017 سهم لصالح Holding MATELEC SAL (60%).	2007
وصياغة جديدة للمساهمين: 4011 سهم لصالح SGP CABLEQ، 6012 سهم لصالح Holding MATELEC SAL، سهم ل MELEC SAL، سهم ل MELEC SA، سهم لإلياس ضومط، سهم لمتري ضومط وسهم لمارك ضومط.	2009
تم تغير محفظة وتسمية الشركات المساهمين في الشركة من محفظة SGP CABLEQ، إلى ELEC ELDJAZAIR SPA، ومن محفظة Holding MATELEC SA إلى Holding CABLICO SAL. وتجديد الشهادة ISO9001. نسخة 2008	2015

Source : www.catel-dz.com/index.php/entreprise/profil, consulter le 15/06/2025 à 21 :00 ; www.catel-dz.com/index.php/entreprise/certification, consulter le 08/08/2025 à 23 :22.

³ LTT : Lignes Télégraphiques & Téléphoniques

ENICAB : Entreprise Nationale des Industries du Câble

EPE : Entreprise Publique Economique.

SGP Cabelq : La Société de gestion des participations, câbleries et équipements électriques.

2.3. نظام إدارة الجودة في CATEL

اعتمدت مؤسسة CATEL مقاربة استباقية في مجال الجودة من خلال تطوير نظام إدارة الجودة باعتباره أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز علاقتها بالزبائن عبر آلية الاستماع الدائم لضمان رضاهم، إضافة إلى إدارة المخاطر واغتنام الفرص المتاحة، فضلاً عن ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على إشراك الموارد البشرية في مسار التطوير. ويظهر التزام المؤسسة من خلال تطبيقها لمعيار ISO 14001 نسخة 2015، الذي يركز على التحكم في الأثر البيئي لأنشطتها، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية الوطنية، بما يعزز سمعتها ويزيد من ثقة الأطراف المعنية. كما تمتلك المؤسسة مختبراً متطوراً لاختبارات الحريق والدخان، يطابق معيار ISO 17025 نسخة 2017، بما يضمن تقارير دقيقة وموثوقة في القياس والاختبار، ومُعترف بها محلياً ودولياً. إضافة إلى ذلك، فقد صُمم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق معيار ISO 9001 إصدار 2008.

الجدول رقم 1: تطور نظام إدارة الجودة في CATEL

السنة	شهادات ISO
2007	الشهادة الأولية لـ ISO 9001 نسخة 2000
2010	شهادة ISO 9001 نسخة 2008
2015	تجديد الشهادة ISO 9001 نسخة 2008
2017	شهادة ISO 9001 نسخة 2015
2018	التزام المؤسسة باعتماد المخابر وفق ISO 17025 نسخة 2017

Source : www.catel-dz.com/index.php/entreprise/certification, consulter le 08/08/2025 à 23 :22.

وبذلك يشكّل نظام إدارة الجودة لدى CATEL إطاراً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية من خلال دمج معايير الجودة العالمية. مدعماً بمقاربة عملية تستند إلى تسع عمليات رئيسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

- عملية الإدارة: (Processus Management) من خلال تحديد الاستراتيجية والرؤية طويلة المدى، وتوفير الكفاءات والموارد اللازمة لتحقيق الطموحات، مع التركيز على تقليص التكاليف وتنوع المنتجات والعمليات.
- عملية الموارد البشرية: (Processus RH) ضمان توفير الكفاءات المؤهلة لجميع هياكل المؤسسة، من خلال التوظيف الفعال ودعم تنمية رأس المال البشري عبر التكوين والتدريب المستمر.
- عملية التحسين: (Processus Amélioration) الحفاظ على فعالية نظام إدارة الجودة وتكريس مبدأ التحسين المستمر عبر تقليل التكاليف والتوسع في الأسواق الدولية.
- العملية التجارية: (Processus Commercial) تزويد الزبائن بمنتجات مطابقة للمعايير، مع احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية، والتركيز على تنوع الأنشطة التجارية.
- عملية الإنتاج: (Processus Production) ضمان إنتاج منتجات مطابقة لمتطلبات الزبائن وتسليمها في الأجل المحددة، من خلال التنوع التقني واستهداف أسواق جديدة.

- عملية الشراء (Processus Achats): تزويد المؤسسة بالمواد الخام والخدمات اللازمة بجودة عالية وفي الوقت المناسب وبأفضل تكلفة، مع الاعتماد على مصادر متنوعة للإمداد.
- عملية التحكم (Processus Contrôle): تطبيق خطط فعالة لمراقبة الجودة عند إطلاق المنتجات، مع مراعاة التنوع في المنتجات والعمليات وتقليل التكاليف.
- عملية الصيانة (Processus Maintenance): ضمان جاهزية المعدات والآلات لدعم عملية الإنتاج، والمساهمة في التنوع التقني للمنتجات.
- عملية القياس (Processus Métrologie): تزويد وحدات التشغيل بمعدات دقيقة للقياس والاختبارات، بما يدعم التنوع في مجالات الإنتاج والتحكم والتجارب.

3.3. ممارسات إدارة الموارد البشرية في CATEL وفق إدارة الجودة الشاملة

تعتمد ممارسات إدارة الموارد البشرية في CATEL على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وذات الخبرة، حيث تُعطى الأولوية لحاملي الشهادات الجامعية بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم، وللتقنيين السامين فيما يخص أعوان التنفيذ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وتُعتبر مختلف الوحدات التنظيمية عن احتياجاتها كتابياً، ثم تُحال إلى مديرية الإدارة والموارد البشرية التي تتولى عملية التحقق من صحتها، أو تعديلها وتكييفها بما يتلاءم مع واقع المؤسسة. وتتم إجراءات التوظيف وفق سلسلة من المراحل الإجرائية المحددة مسبقاً (انظر الملحق رقم 2).

وإلى جانب التوظيف، تسعى CATEL إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية وتعزيز قدراتهم المعرفية والعملية، من خلال برامج تدريبية متنوعة تشمل التكوين الداخلي والخارجي، فضلاً عن أسلوب التعلم أثناء العمل تحت إشراف موظفين ذوي خبرة، بما يسمح للمتدرب باكتساب الخبرة في بيئة عملية واقعية. ويركز هذا التوجه التدريبي بشكل خاص على الوظائف ذات الأثر المباشر على نتائج المؤسسة، مع مراعاة متطلبات التأهيل العلمي والمهني، والمهارات الفنية والمعرفة التقنية، وخاصة في مواقع العمل ذات الحساسية العالية على غرار "مختبر اختبار الحريق والدخان". وتحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة سنوية عبر مراجعة شاملة للمهارات يشرف عليها رئيس قسم الموارد البشرية، حيث تُقارن سجلات التدريب والخبرة الفردية مع الصعوبات التي يواجهها الموظفون في ممارسة مهامهم. وينتج عن ذلك إعداد خطة تدريبية سنوية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات مختلف الوظائف.

أما بخصوص الترقية المهنية، فهي تبنى على مبدأ التدرج ضمن سلم التأهيل المهني، وترتكز على نتائج التقييمات الفصلية للموظفين التي تعتمد نظاماً دقيقاً للتنقيط. كما تؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات المكتسبة من خلال التدريب والخبرة العملية، إضافة إلى سلوك الموظف أثناء أداء عمله، وإنجازاته الفردية، وروح المبادرة التي يبديها.

وفيما يتعلق بنظام الأجور والتعويضات، فإنه يخضع للمراجعة الدورية بالتشاور مع الشركاء الاجتماعيين، ويرتكز على كفاءة الموظفين ومهاراتهم وأدائهم، إلى جانب حجم نشاط المؤسسة، وإنتاجية العمل، والنتائج المالية المحققة. ويُعتبر تصنيف مناصب العمل آلية أساسية في رسم سياسة الأجور، إذ يشمل وصفاً وتحليلاً دقيقاً للوظائف، وتقديرًا لمحتواها وترتيبها وفق نتائج التقييم، مما يُحقق قدرًا من الموضوعية والعدالة في منح الأجور.

كما يحدد كل منصب عمل بناء على المهام الموكلة إليه، والأهداف المرجوة، والتنظيم الداخلي المعتمد، والتكنولوجيا المستخدمة، إضافةً إلى توزيع المسؤوليات المرتبطة به. ويستند تحليل هذه المناصب إلى نظام تصنيف يتماشى مع طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة، ويرتكز على مؤهل العمل كأداة رئيسة لتسيير الموارد البشرية، بما يضمن الإنصاف والشفافية في تحديد مستويات الأجور، مع توافرها مع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل

4. خاتمة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يعد أمراً ضرورياً. فالتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين المنتجات، والموارد البشرية، والبيئة داخل المؤسسة. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فعالة للتميز في المنافسة السوقية. ومع تطبيقها، يمكن أيضاً تحقيق تمكين الموارد البشرية.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة حالة مؤسسة CATEL، باعتبار أن التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة تتطلب إعادة النظر في أساليب التسيير التقليدية، والانتقال نحو مقاربات أكثر تكاملاً تضع المورد البشري البشري في قلب عملية التطوير والتحسين المستمر. وقد بين البحث أن نجاح أي مؤسسة في تطبيق فلسفة الجودة الشاملة لا يتوقف على تبني أدوات تقنية أو تنظيمية فقط، بل يرتبط بالأساس بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات، تطويرها، وتحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على مساهمة الإطار النظري والتطبيقي فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج، والموضحة فيما يلي:

- تمكنت مؤسسة CATEL من خلال تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من تحقيق مجموعة من المكاسب التنظيمية والاقتصادية فقد لوحظ تحسن ملموس في مستوى رضا الزبائن نتيجة تقليص الأخطاء وتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى ارتفاع مستوى رضا الموارد البشرية وتعزيز روح الانتماء لديهم بفضل مشاركتهم الفعالة في عمليات اتخاذ القرار.
- مساهمة التدريب المستمر والتحفيز المرتبط بمؤشرات الأداء في رفع كفاءة الموارد البشرية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.
- أظهر اعتماد أسلوب التوظيف القائم على معايير دقيقة ومحددة تحسناً واضحاً في مستوى الكفاءات المستقطبة، مما انعكس إيجاباً على جودة العمليات والخدمات المقدمة.
- أدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى تخفيض معدلات الأخطاء التشغيلية، وتحسين مستوى رضا العملاء بشكل ملموس، ما انعكس على صورة المؤسسة التنافسية في السوق.
- ساهم إدماج فلسفة الجودة الشاملة في خلق ثقافة قائمة على التعاون، التحسين المستمر، والالتزام الجماعي بأهداف المؤسسة.

استناداً إلى ما سبق، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، ومنها:

- تعزيز ثقافة المشاركة والتمكين: من خلال إشراك الموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات، عبر فرق عمل وجماعات تحسين مستمر، بما يسهم في ترسيخ مبدأ الملكية الجماعية للجودة.
- تعزيز برامج التدريب من خلال إدماج وحدات خاصة بإدارة الجودة الشاملة، بما يسمح للموارد البشرية بفهم فلسفتها وتطبيق أدواتها بفعالية.
- تطوير نظام تقييم أداء متكامل من خلال تبني أدوات تقييم دقيقة تشمل ليس فقط الجوانب الكمية للأداء، بل أيضاً السلوكيات المرتبطة بالقيم التنظيمية والجودة، مع توظيف نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيزية.
- إرساء نظام متابعة وتقييم دوري لبرامج الجودة الشاملة، يضمن الكشف المبكر عن نقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب.
- إرساء نظام مراقبة وتحسين مستمر ضرورة اعتماد أدوات متابعة دورية لقياس أثر ممارسات الموارد البشرية على مؤشرات الجودة (مثل رضا الزبائن، معدلات الأخطاء، إنتاجية العمال)، مع إدخال التعديلات اللازمة باستمرار.
- توظيف التكنولوجيا الرقمية لدعم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، سواء في مجال متابعة الأداء أو تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق الداخلي.

5. قائمة المراجع:

- Arifin, S., D. Darmawan, C.F.B. Hartanto & A. Rahman. (2022). Human Resources based on Total Quality Management, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), pp 17 – 20.
- Al-Qahtani, A, & Al-Methheb, M. (2013). Imple mentation of Total Quality Management in Some Saudi Public Sector Organizations. *J. KAU: Economic and Adminis*, 13(2), pp 23-38.
- Darmawan, D, Mardikaningsih. R, Sinambela. E. A, Arifin. S, Putra.A. R, Hariani. M, Irfan. M, Yusuf Rahman Al Hakim. Y, Issalillah. F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), pp 2580-2592.
- Edwards, P. & Collinson, M. (1998). The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies*. 19(3), 449-475.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (8th ed.). Pearson.
- Glover, L. & Noon, M. (2005). Shop-floor Workers' Responses to Quality Management Initiatives: Broadening the Disciplined Worker Thesis. *Work Employment Society*. 19(4), pp 727-745.

- Obeidat. B, Tawalbeh. H. F & Masa'deh. R, 2018, "The Relationship between Human Resource Management (HRM) Practices, Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages, Modern Applied Science; Vol. 12, No. 11:17-34.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 4(2),pp 1389-1397.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 4(2), pp 1389-1397.
- Jensen, M. C. & Wruck, K. H. (1997). Science, Specific Knowledge and Total Quality Management. Journal of Applied Corporate Finance. 10(2). Pp 247-287.
- Kulenur, S., & P. Nagesh. (2016). A Study the Factors of Total Quality Management and Human Resource Practices in Conjunction and Its Impact on The Employee Outcome. International Conference on Recent Innovation of Science, Management, Education and Technology.
- Robbins, S. P. (2001) Organizational Behavior. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York.
- Mardikaningsih, R. & D Darmawan. (2020). Sistem Pengendalian Mutu. Metromedia, Surabaya
- Wilkinson, A., Marchington, M. & Dale, B. (1994) Manufacturing More Effective TQM: Implications for the Management of Human Resources. Research and Practice in Human Resource Management, 2(1), pp 69-88.
- Soltani, E., Meer R. D & Gennard. W. (2003). Towards a TQM-driven HR performance evaluation: An Empirical Study: Employee Relations. International Journal of Applied Business and Economic Research, 25(4), pp 347-370.
- www.catel-dz.com/index.php/entreprise/profil, consulter le 15/06/2025 à 21 :00 ;
- www.catel-dz.com/index.php/entreprise/certification, consulter le 08/08/2025 à 23 :22.
- www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/ELEC_EL_DJAZAIR.pdf, consulter le 08/08/2025 à 23:00.
- www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/ELEC_EL_DJAZAIR.pdf, consulter le 17/08/2025 à 21 :11.
- Catalogue les Câbleries de Télécommunication d'Algérie « CATEL » produits, édition et design AXION média, 2011.

الملاحق رقم1: مجمع ELEC EL DJAZAIR



