

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، المبادئ وآليات التطبيق

ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التركيز على دور إدارة الجودة الشاملة كغاية في حد ذاتها تصبوا مختلف منظمات الأعمال إلى تحقيقها وبلوغها من خلال تبني مفهوم الجودة أولاً في نظام العمليات، ثم السعي نحو تطبيق معايير التقييس العالمية (الإيزو) كأحد دعائم تصدير المنتج لما بعد الحدود فالإيزو هنا تعتبر جواز سفر للمنتجات. عن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، والمؤسسات الإعلامية لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد ويشكل معظم إدارات المناطق والمؤسسات الإعلامية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام الإعلامي، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام الإعلامي من أجل التطور والتحسين المستمر.

أ.د. جمال العيفة
أ. ليلى فقيري

جامعة باجي مختار، عنابة

Abstract

This study focuses on the role of Total Quality Management as a target. All business organizations seek to reach this target through the adoption of "Quality" notion in their operation system. After that, they seek to compare this operation with the "ISO" (International Organization for Standardization). The ISO, here, is considered as a passport for their product.

Total Quality Management proved its positive outcomes in achieving the Competitive Advantage for any Manufacturing Organization.

Manufacturing Organizations and Media incorporations have a great responsibility in learning about and practising Total Quality Management. This system can help in managing, changing, and updating the media incorporations; that is because the total quality theory is accurate, perfect, and an applicable one. It can be used as a tool, or as a system while analyzing the information and in decision making. Also, this theory tends to reinforce the importance of any person within the media system for constant improvement.

مقدمة

لقد ظلت إدارة المؤسسة الإعلامية بابا مغلقا لا يرغب الكثيرون في فتحه، وظلت اقتصادياتها أقل الجوانب حظا من حيث التناول بالبحث والدراسة والتحليل، وأقل حظا من حيث الفهم وذلك حتى وقت قريب، فالكثرة تخشى طرق أبوابه أو محاولة سير أغواره وفك طلاسمه وفهم كونه ومضمونه، إلا أنه منذ بزوغ فجر التكنولوجيا الحديثة، وظهر أنظمتها مفتوحة للإنتاج الابتكاري الإبداعي، أصبح اقتصاد المؤسسة الإعلامية مطروحا على مؤائد البحث، فارضا تداوله في كافة المؤتمرات والندوات، معبرا عن وجوده مع كل تطور تكنولوجي وإعلامي. وفي هذا المقال سنتطرق إلى:

- إدارة الجودة الشاملة: الماهية ومراحل تطورها
- إدارة الجودة الشاملة: أهميتها ومبادئها
- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
- معايير التقييس العالمية في المؤسسة الاقتصادية
- أهداف المؤسسة الإعلامية وأسباب إدارتها
- إدارة المؤسسات الإعلامية من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية
- أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية
- الفوائد التي حققتها المؤسسات الإعلامية جراء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة

أولاً- مدخل عام للجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق

1. إدارة الجودة الشاملة: الماهية ومراحل تطورها

يحاول هذا العنصر تقديم إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وتطورها الفكري والفلسفي باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية والخدمات، كذلك تحديد أهم الفوائد العلمية التي تحققت من جراء تطبيقها في العديد من الشركات العالمية مع التوضيح لأهم المبادئ التي تحكم عمل هذا الأسلوب.

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة

يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات أهمية كبيرة، فقد لقي تعريفها اهتماما من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بها.

بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة "باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية" تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع¹.

وباختصار تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج متكامل يهدف إلى الاستمرار في إرضاء المستهلك².

وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام متطور من الأدوات والممارسات وأساليب التدريب لممارسة الأعمال التجارية³، أما 1986 Deming فيعرفها بأنها: فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا⁴.

وقد عرفها كروسبي Crosby وهو أحد المؤسسين لـ TQM أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على التحفيز وتشجيع الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية⁵.

1. J. P. HUBERAC, **Guide des méthodes qualité, maxima**, (Paris, 1998), p.65

2. RACHEDI ABDELKADER, **La qualité totale- les outils du développement de la performance des entreprises**, séminaire international de l'université de SAIDA, 2010, p.47

3. S.SHIBA ET A.GRAHAM ET D.WALDEN, Traduit de l'américain par René Piétri, **TQM révolutions du management**, (DUNOD, 2005), p.11

4. محمد أحمد الطراونة (2002، كانون الثاني): **الجودة الشاملة والقدرة التنافسية**، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 01، ص36.

5. محمد عبد الفتاح محمد (2008): **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، الإسكندرية، =

أيضا هناك من يعرفها على أنّها: نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء¹.

وكذلك هناك من يعرفها بالانتقال من مفهوم الجودة من الإطار الضيق (الإنتاج) إلى إطار أوسع (إدارة الجودة الشاملة)، مركزين في هذا الإطار النظرة على أن الجودة كحالة تميز إداري تختلف على كونها حالة مستوى مرتبطة بجهود وتكاليف معينة².

كما عرفها Potie christian على أنّها فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة تهدف إلى إرضاء مختلف المتعاملين مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، العمال، الشركات، المجتمع)، وذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وبنيتها³. وكذلك عرفت إدارة الجودة الشاملة بمنهجية وفلسفة إدارية حديثة وناحية أخرى فيها مجموعة من الوسائل والطرق⁴.

يتضح من هذه التعاريف بأنّه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة، حيث تتفق كلّ التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء.

ب. الفرق بين الجودة والجودة الشاملة

تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما

= مكتبة القلم، ص 173.

1. خضير كاظم حمود (2000): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 75.

2. طاهر حسني منصور ونعمة عباس الخفاجي (2008): قراءات في الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار اليازوري، ص 56.

3. POTIE M. CHRISTIAN, **La qualité la revue de gestion et entreprise**, (INPED, Boumerdès, 1999), p.23

4. BRIMMAN JEAN, **Les meilleurs pratiques de management**, (4^{ème} édition d'organisation, 2003, p.250

تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية... الخ بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الإستراتيجي¹.

2. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

مر مفهوم إدارة الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، وتميزت هذه المراحل بما يلي:

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

المصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل يقوم بتصنيع سلعة معينة باستخدام آلات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه.

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

- زيادة عدد العاملين في المصنع (المؤسسة).
- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل².

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية (الفحص والتفتيش)

اقترنت بمرحلة "التسيير العلمي للعمل" (Taylor) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص، النمطية، وتبسيط العمل، مما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، ولكن عملية الفحص التي اقتضت على فرز الجيد من الرديء أي منتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات الغير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو

1. سونيا محمد البكري (2003): إدارة الجودة الكلية، مصر، الدار الجامعية للنشر، ص 13.

2. عمر وصفي عقيلي (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، عمان: دار الوائل للنشر، ص 23.

يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل¹.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بدأ التفكير بمفهوم الجودة عام 1956، ثم ظهر بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ فهو أمر داخلي في الشركات لكل عنصر من عناصر التصنيع².

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة 1980-2020

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي. ويتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستطغى على التفكير بالجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية بين جودة السلعة والخدمة، سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون

3. إدارة الجودة الشاملة : أهميتها ومبادئها

أ. أهمية إدارة الجودة الشاملة

- زيادة الشعور بروح الفريق ووحدة المجموعة، والتنسيق بين الأفراد، والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

1. Gattan Michel, Maîtriser processeurs de l'entrepouse, Guide opérationnel, (Paris, 2000), p.15

2. فتحي أحمد يحي العالم (2010): نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، عمان: دار البازوري، ص31.

- التوفير في تكلفة المنتج، عن طريق منع تكرار حدوث العيوب وبالتالي زيادة الربحية¹.
- أصبحت الجودة مطلباً رئيسياً للعملاء، وأمر ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000.
- يمكن الاعتماد على نظام الجودة الشاملة، من دراسة احتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها.
- المنافسة الشديدة تستوجب العمل بنظام الجودة، كما يمكن ويساهم في الحصول على ميزة تنافسية في السوق.
- زيادة التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة، والمساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسرعة وبسهولة.
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم، وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- خلق شعور الارتباط والانتماء للمؤسسة لدى العاملين وزيادة إقناعهم بأهدافها.
- تحقيق معدلات أكبر من التقدم، وزيادة المبيعات ورفع الكفاءة، عن طريق الوعي التام بالجودة، في جميع مستويات المؤسسة.
- تحسين سمعة المؤسسة لدى العملاء والعاملين بها، والمجتمع ككل، وتعزيز مكانتها في السوق.

ب. المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها

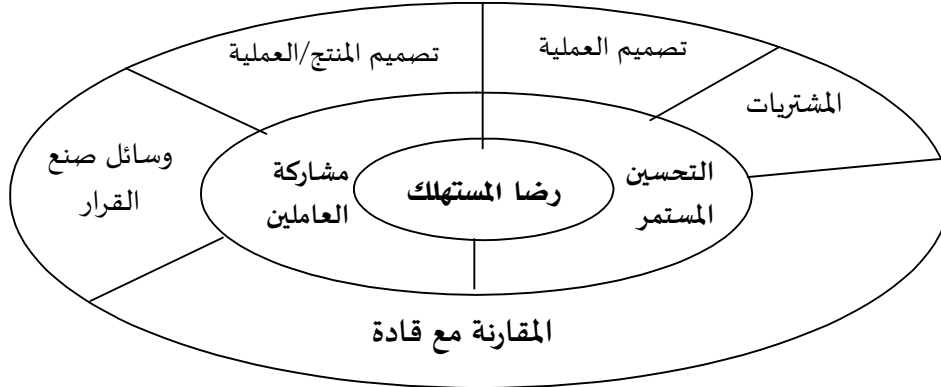
- تعتمد المؤسسة ضمن استراتيجياتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات زبائننا الحاليين والمرتقبين بأقل تكلفة ممكنة.
- يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

1. سمير عبد العزيز (2000): اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعار الفنية، ص 17.

2. COTIE M. CHRISTIAN, la qualité, revue de gestion d'entreprise, ENPED, Ibid, pp.19-20

1. مبدأ التركيز

يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون المستهلك المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية في الشكل الموالي.¹



الشكل التوضيحي (01): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك

2. مبدأ التحسين المستمر

تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة المعلومات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى²:

1. Kraiweski, Lee and Ritzman, Larry, **Opération management strategy and analysis**, Adison-wesley publishing, 1993, p.141

2. سونيا محمد البكري (2003): إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 240.

3. مبدأ القيادة الموجهة

إنّ التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة وظهور إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته.

4. مبدأ التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف وأنشطة المؤسسة.

5. مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق

لا بد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل: شجرة القرار، أو استعمال نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية¹.

ثانيا- معايير التقييس العالمية في المؤسسة الاقتصادية

1. مفهوم وأهمية المواصفات العالمية القياسية

أ. تعريف الإيزو

الإيزو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات. أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها².

ب. التطورات التي شهدتها المنظمة الدولية للتقييس

إن تاريخ تأسيس المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO، كان تاريخ الانطلاق

1. سونيا محمد البكري (2003): إدارة الجودة الكلية، المرجع السابق، ص ص 153-154.

2. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي (2003): إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، ص 113.

في تأسيس مجموعة من المنظمات التي تساهم في أعمال هذه المنطقة لم يكن صدفة، بل بهدف حماية المنتجات المحلية والإقليمية، ومن أهم المنظمات¹:

1. المنظمة الأمريكية للسيطرة على الجودة A.S.G.L التي تأسست عام 1946 وهي تضم أكثر من 52000 عضو بالإضافة إلى فريق خاص ينشط خارج الولايات المتحدة الأمريكية يضم أكثر من 13000 عضو.

2. الاتحاد الياباني للمهندسين والعلميين J.U.S.E الذي تأسس سنة 1946 ويشارك فيه أكثر من 2000 شركة، يعمل على تطوير الصناعة اليابانية بتطبيق التقنيات الحديثة وتوسيع تطبيق الجودة في الشركات اليابانية.

3. المنظمة الأوربية للجودة BS، التي تأسست في 1957 بلاهاي والتي تضمنت آنذاك خمسة جمعيات وطنية، هذه المنظمة تم تكوينها في نفس الوقت الذي تم فيه التوقيع على مشروع روما، الخاص بالسوق الموحدة، توسعت بعدها لتشمل 25 دولة حالياً.

ج. أهمية المواصفات القياسية ISO

نظراً 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

د. مجالات تطبيق نظام الإيزو

الإيزو "9000" ليس نظاماً لإدارة جودة المنتجات وإنما 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

1. Jouslin. D, Noray. B: **Le mouvement international de la qualité**, édition Rimod, Paris, 1990, p.3

والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها.

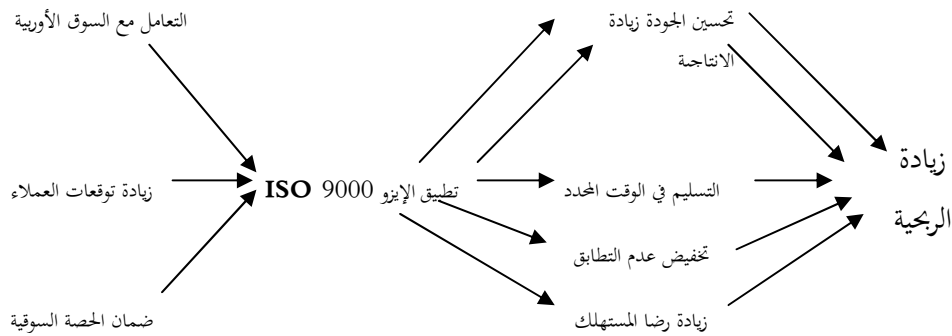
هـ. تبني شهادة الإيزو

لقد أصبحت شهادة "الإيزو 9000" مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في القرن القادم في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية وملحقاتها، وفي هذا الصدد يقول الدكتور Juran: "أنت لست مجبرا على تطبيق الإيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون"، لذلك يجب أن يعطى له الاهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.

2. علاقة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو

أ. فوائد الإيزو ومقومات نجاحها

هنالك مجموعة من الفوائد التي يقدمها تطبيق شهادة الإيزو في المؤسسة يمكن شملها في المخطط التالي:



الشكل رقم 02: فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000

Source : B. Rolhery, ISO 9000, 2nd edition, Cowerpress, England, p.72

ب. علاقة نظام الإيزو بإدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من

1. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي (2003): إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مرجع سابق، ص 119.

يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول (01) يوضح سمات وخصائص المفهومين:

الجدول رقم 01: الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة "TQM"	معايير الإيزو 9000
* التركيز المطلق على العميل	* ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء
* تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	* قد لا تمثل جزءا متكاملًا من الإستراتيجية
* موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	* موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
* تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر	* التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل
* أحد المحاور الأساسية في الفلسفة	* يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل
* تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	* يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد
* يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد	* قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
* تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	* مشاركة العاملين ليس ضروريا
* التأكيد على مشاركة وحساس العاملين	

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مصر، 1996، ص 44.

ثالثا- إدارة المؤسسة الإعلامية

1. المؤسسة من منظور إعلامي وإداري

إن المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني¹.

المؤسسة كمنظمة: لدى P. Debryne أن المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها

1. عبد الرزاق بن حبيب (1999): اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ص25.

كمنظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث، تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو يريدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة وتسجل تحت أهدافها.

وبصفة عامة يمكن تعريف المؤسسة: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه¹.

هناك ارتباطاً قوياً ومباشراً بين الإدارة والمؤسسات وأنه بدون الأخيرة، يصعب مزاوله العملية الإدارية بشكل منظم، كما أنه يكاد يكون من المستحيل استمرار هذه المؤسسات في الوجود بدون إدارة ناجحة.

أما إدارة المؤسسات الإعلامية: فهي الهيئة أو العضو الموجود داخل المؤسسات الإعلامية، ويهيمن على نواحي النشاط فيها بوضع مجموعة من القواعد والأسس لتنظيم وإدارة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وتحقيق كفاءة أكبر بقيادة المشروع من الناحية المالية والمادية، والنهوض بالأعباء الاقتصادية والإدارية للصناعة الإعلامية في ضوء الدور الثقافي والإعلامي والاجتماعي، بهدف خدمة المضمون الذي يهتم بشؤون الرسالة الإعلامية، ويقاس نجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة وبقدرتها على تقديم الإنتاج بأقل تكلفة وبأفضل جودة فنية، وبأفضل استخدام للوقت والموارد وبأعلى عائد، وربحاً مجزياً لأصحاب رأس المال، ولذلك فطبيعة عملها تحتاج إلى مرونة وحرية في الأداء.

ونظراً لطبيعة الرسائل الإعلامية، وتأثيرها على الفرد والجماعة والمجتمع ككل؛ فإن المؤسسات الإعلامية تواجهها أنواع عديدة من القيود والضوابط والضغوط التي تؤثر على نشاطها، والمؤسسات الإعلامية هي منظمات تتأثر بالبيئة التي تحيط بها، بكل أوجهها

1. ناصر دادي عدون (1999): اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة، ص 10.

السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية¹.

وهكذا فإن المؤسسات الإعلامية تخضع في أحوال كثيرة إلى قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة، واجتماعية كالمجتمع واقتصادية كالشركات، ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع، ولذا فإن هناك محاولات مستمرة للسيطرة على المعلومة ونشرها في جميع المجتمعات. وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها، إلا أنها تلتقي جميعها على ضرورة وضع بعض القيود، والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الإعلامية.

وتدرك دول العالم الثالث عامة، والدول العربية خاصة ما للإعلام من أهمية سياسية في شكل الرأي العام وأهميته الاقتصادية في تدعيم خطط التنمية، والتنشيط الاقتصادي وأهميته الثقافية من خلال إطلاع الناس على آفاق جديدة من المعرفة والثقافة وأهميته الاجتماعية بتأثيرها على أشكال أنماط الحياة السائدة لذا فإن هذه الدول تسيطر مباشرة من خلال ملكية وإدارة وسائل الاتصال على الإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء، وفي دول أخرى تسيطر على كل ما يتعلق بوسائل الاتصال الجماهيري، من إذاعة وصحف ودور نشر ووكالات أنباء ووكالات إعلان.

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل الإعلامي، وخاصة الصحافة من خلال قوانين المطبوعات، واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي. ومثل هذه القوانين تؤثر على إدارة المؤسسات تأثيراً مباشراً، وغير مباشر، فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها، وعلى اتخاذ القرار هو عملية إدارية من الدرجة الأولى سواء كان هذا القرار إدارياً بحتاً، أو تحرير يتعلق بالرسالة الإعلامية ومن بين أنماط السيطرة ما يلي:

أولاً- حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر.

ثانياً- السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام

1. ناصر داددي عدون، نفس المرجع، ص 27.

ثالثا. القوانين واللوائح المنظمة للإعلام

رابعا. الضغوط الاجتماعية

خامسا. الضغوط السياسية الخارجية.

سادسا. جماعات الضغط المحلية

سابعا. ضغوط من داخل المؤسسة الإعلامية ذاتها: والتي يكون لها تأثير على طبيعة أداء

العمل وعلى نوعية الرسالة (المنتجات) من خلال عنصرين هما:

2. بنية المؤسسة

يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءاته ومن حيث

المؤسسات تجانس الموظفين أو عدمه (من حيث الاتجاه السياسي مثلا).

3. طبيعة العمل الإعلامي

يمكن الحديث عن عنصرين هامين هما:

- دور حارس البوابة: هو مصطلح إعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من بين يديه المعلومات، ويقرر ما يجب نشره، وما يجب أن يستبعد.

- الاعتبارات المهنية: في العمل الإعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الإدارية من الناحيتين الإدارية التنظيمية (إدارة الأعمال) وإدارة التحرير، وهي تتمثل في المساحة، التوقيت المناسب، الوقت وخدمات وكالات.

4. أهداف المؤسسة الإعلامية وأسباب إدارتها

أ. أهداف المؤسسة الإعلامية

تتمثل أهداف المؤسسة الإعلامية في جملة من الأبعاد تتمثل فيما يلي:

البعد الأول: يتعلق بمضمون الرسالة الإعلامية ويتضمن عددا من الأهداف الفرعية يمكن حصرها في:

1. الإخبار.

2. دعم المبادئ والأسس التي يقوم عليها المجتمع.

3. رفع المستوى الفكري والثقافي ونشر الوعي السياسي لتكوين رأي عام مستنير.

4. الإمتاع والترويح¹.

البعد الثاني: يتعلق بتحول الصحافة إلى صناعة لها متطلباتها وأدواتها المكلفة وبالتالي ارتباط بقائها بالدخول ويشمل مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

1. تحقيق الربحية بما يضمن عائدا استثماريا على رأس المال يكفل لها الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق رسالتها الإعلامية.
2. الاستقلال المالي بما يضمن لها الاستقلالية التامة في خدمة رسالتها الإعلامية ومتابعة التطور السريع في تقنية الصحافة².

وفي ضوء التطورات التكنولوجية الراهنة في مجال الاتصال عامة والصحافة خاصة، بات من الصعب على الإدارة الإعلامية التنبؤ بمحتوى وشكل إنتاجها وأصبحت التكنولوجيا المسئول الأول بل والرئيسي عن الصناعة الإعلامية بكافة مراحلها، وقد تعقدت هذه الصناعة لدرجة بعيدة بحيث لم تعد مجرد آليات حديثة للإنتاج، وإنما مجموعة متكاملة من الأبعاد البشرية والاقتصادية والتشريعية والتقنية الفنية التي توضع في الاعتبار وتقدر لها معدلات الأرباح في ضوء تكلفة الإنتاج³.

ويؤكد البعض أهمية الربح كبعد اقتصادي له تأثيره الكبير على هذه الصناعة حيث لم تعد كلمة الربح في مجال صناعة الإعلام، شأنها في ذلك شأن أي صناعة أخرى، من الكلمات التي يخجل منها المرء كما كان في الماضي. فالربح هو مقياس الإنتاجية ومقياس لمدى تحقيق الصناعة لهدفها ولدورها في المجتمع.

ب. أسباب إدارة المؤسسات الإعلامية

تصبح الإدارة عملية حتمية بما تجمع إنساني يسعى لتحقيق هدف ما، لا يستطيع

1. محمود علم الدين، أميرة العباسي (2001): إدارة الصحف واقتصادياتها، القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ص 238.

2. محمود علم الدين (2000): الصحافة في عصر المعلومات والأساسيات والمستحدثات، القاهرة: دار العربي، ص 34.

3. سمير محمود (1997): الحاسب الآلي تكنولوجيا صناعة الصحف، القاهرة: دار الفجر، ص 12-

كل فرد فيه تحقيقه منفردا، ويصبح تنسيق الجهود الفردية داخل هذا التجمع بطريقة ما أمرا ضروريا¹، وتحظى الإدارة اليوم بأهمية كبيرة نظرا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى من ناحية، وللتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم من ناحية أخرى والتي أدت إلى ظهور العديد من الظواهر ومنها على سبيل المثال:

- كبر حجم المنظمات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخصصات الإدارية والدقيقة وتعدد العمليات الإدارية، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة الفعالة.

- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي أدى إلى ظهور طبقة المديرين المتخصصين لتحقيق وضمان مصالح الملاك والأطراف المختلفة.

- تزايد المنافسة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار لتحقيق ميزة نسبية في الأسواق.

- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنبؤ بهذه التغيرات ومواجهتها والتكيف معها.

- الندرة الملحوظة في الموارد البشرية والمادية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة وأقل تكلفة².

كتساؤل مهم في هذا العنصر: ما هي العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية؟ إن العملية الإدارية تشتمل على فن القيادة، والتخطيط، والرقابة، والتنظيم بالإضافة إلى التوظيف والاتصال، وصنع القرار وفن التعامل مع الآخرين، وكل هذه العناصر إذا تم تأديتها بنجاح تتكاثف لتصنع إدارة ناجحة.

وإدارة المؤسسات الإعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات

1. محمد عبد الفتاح محمد (2008): إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، مكتبة القلم، ص ص 62-65.

2. محمود علم الدين (2000): الصحافة في عصر المعلومات والأساسيات والمستحدثات، دار العربي، القاهرة، ص 205.

البيئة السياسية الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، وهذه العوامل تؤثر سلبا أو إيجابا على العملية الإدارية وبمقدار ما تستطيع الإدارة الناجحة من إدراك أبعاد هذه العوامل والتعامل معها لصالح المؤسسة، فإنها تهيئ ظروفها أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية، نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي:

1. إن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد، والجماعة، والمجتمع، وهذا ما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.
2. إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث، والسرعة في تغطيته والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري، وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة.
3. إن التشريعات الوقائية التي تبنيها التجمعات، وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تتنوع على أنماط متعددة، مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية.
4. أن طبيعة التنافس في المؤسسة الإعلامية، لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد). وإنما يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فإن التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات، التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور، شكلا ومضموما، وهذا يتطلب في أغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة¹.
5. إن طبيعة العمل الإعلامي، عمل تكاملي، يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد سيلتزم إدراكا أشمل بطبيعة

1. محمد فريد محمود عزت (1994): إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، ددن، ص 65.

العلاقة بين جماعات العمل، وسلوكها وأنماط اتصالاتها، وأسلوب القيادة فيها¹.
ومهما اختلفت أشكال المؤسسات، فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية هي:
1. الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبررات وجودها²، وفي مجال الإعلام يمكن الحديث عن:

أ. أهداف إستراتيجية طويلة الأجل

لا يمكن تحقيقها بشكل فوري وعلى سبيل المثال فإن تغيير سلوك أو أهداف التعليم لا يمكن أن يتم من خلال إذاعة برنامج أو اثنين في الإذاعة والتلفزيون أو نشر حلقة أو اثنين في صحيفة.

ب. أهداف تكتيكية قصيرة الأجل

يتم العادة التخطيط لتحقيق هذه الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل، والتي باستمرارها تحقق الهدف الاستراتيجي، وفي مجال الإذاعة مثلاً يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات أهداف آنية قصيرة الأجل، وهو هدف الترفيه أو مثلاً نشرات الأخبار.

2. كادر المؤسسة من موظفين وعمال

إن عصب أي مؤسسة يمثل بأفرادها ويختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها³، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بالأفراد، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أي مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلغاء دور الفرد يعني إلغاء احتمالات وإمكانات تطور المؤسسة كما يعني تسييرها بشكل

1. محمد فريد محمود عزت (1994): إدارة المؤسسات الإعلامية، المرجع السابق، ص 66.

2. النابلسي أحمد محمد (1991): الاتصال الإنساني وعلم النفس، بيروت، دار النهضة العربية، ص 82-87.

3. محمد فريد محمود عزت (1994): إدارة المؤسسات الإعلامية، المرجع السابق، ص 28.

آلي¹.

3. رأس المال (التمويل)

إن رأس المال جزء أساس مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت فهو أساس بدأ أي نشاط، لأن النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية هي رأس المال يربح أو يخسر وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات، آلات، وشراء مقر وتأجير².

4. المقر ومشتملاته من آلات ومعدات

وهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من أجل تحقيق أهدافها ويلاءم طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها.

5. نشاط المؤسسة

وهو ثمرة الجهد الإنساني، سواء كان عقليا أو عضليا، ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها، ففي المجال الإعلامي نشاط المؤسسة يختلف بالوسائل، وإن كان يتفق بالأهداف ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلا من الرسائل مختلفة عن بعضها البعض.

6. الاتصال

وهو أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات، سواء كانت قيادات عليا أو وسطى، أو موظفين عاديين داخل المؤسسة وهو انتقال المعلومة والأفكار والعواطف والمهارات باستخدام الكلمات صور، رموز.

— **اتصال داخلي:** من خلاله نعرف طريقة سير عمل المؤسسة، من خلال الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

— **اتصال خارجي:** يتمثل في اتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى وزبائن فبالنسبة للمؤسسة الإعلامية نشاطها الأساسي الاتصال، وبالتالي فالاتصال الخارجي أساس عملها.

1. النابلسي أحمد محمد (1991): الاتصال الإنساني وعلم النفس، مرجع سابق، ص ص 62-63.

2. محمد فريد محمود عزت (1994): إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، د س ن، ص 23.

7. الإدارة

بالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة، وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتهم.

رابعاً- إدارة المؤسسات الإعلامية من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة

السؤال المهم الذي نود أن نستهل به هذا العنصر هو: ما هي أسباب تأخر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية كبقية المؤسسات الاقتصادية الصناعية منها والخدماتية في ظل صناعة الإعلام؟ يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في الإعلام على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية الإعلامية، والتركيز على التحسين المستمر بجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، أما المدخلات، فتكون من المادة الإعلامية والمستلزمات المادية والأفراد سواء أكانوا صحفيين أم موظفين.

1. مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

لقد عرف "رودز" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية على أنها، عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر.

ومنهم من عرفها باعتبارها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر المؤسسة الإعلامية من صحفيين ومحررين ومدراء، ومباني وحواسيب إلكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وصحفيين في النجاح التنظيمي، وتحقيق أهداف المؤسسة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة

التنافسية¹.

ويمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بما يلي:

- **النظام:** هو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **العملية الإعلامية:** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات الإعلامية، والبحث بصورة متميزة داخل المؤسسة وخارجها.

- **هيكل المؤسسة:** ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للمؤسسة الذي يخدم أهداف المؤسسة ووظائفها.

- **الأساليب:** وهي مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية للوظيفة الإعلامية.

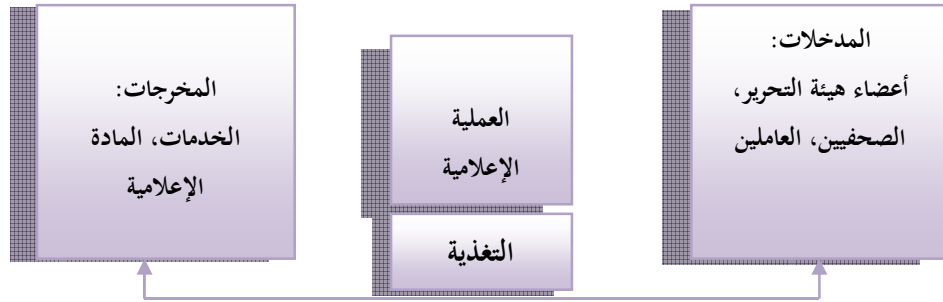
يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها المؤسسات الإعلامية وهي تهتم بالعناصر التالية:

- التركيز على الصحفيين والمستفيدين واحتياجاتهم.
- اعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية المؤسسة.
- التركيز على مشاركة العاملين والمديرين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
- التركيز على الاستمرارية في التحسين.
- اعتبار كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عن الجودة.
- شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة المؤسسة الإعلامية لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة وهي: المصادر، المدخلات، التشغيل، المخرجات،

1. أحمد شحاتة وزينب النجار (2003): **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص 70.

الاستخدامات والمقارنات الرقابية، البيئة، والقيادة¹.

وهنا يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنّها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية الإعلامية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، وحسب هذا التعريف فإنّ مدخلات النظام الإعلامي يتكون من المواد الإعلامية والمستلزمات المادية والأفراد (الصحفيين، العاملين، هيئة التحرير، الإدارة) والتي يتم تحويلها من خلال العملية الإعلامية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل في المادة الإعلامية النهائية.



وكذلك يجب على المؤسسات الإعلامية أن تعمل على التحقق من أن حاجات المستفيدين قد تم تلبيتها أو تجاوزها من خلال عمليات التصميم للنظام الإعلامي وعملية الإعلام في ذاتها، ولتحقيق هذا الهدف يجب على المؤسسات الإعلامية التركيز على الأمور التالية:

- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على المستويين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الراجعة وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها.
- ربط كلّ من حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية الإعلامية في المؤسسة.
- ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين المؤسسة والمستفيدين، يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشكلات التي يواجهها هؤلاء المستفيدين.

1. أحمد شحاتة وزينب النجار، نفس المرجع، ص 71.

- ضرورة قيام المؤسسة بقياس رضا المستفيدين عن أدائها، وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج مؤسسات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية الإعلامية داخل المؤسسة.

2. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

عن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، والشركات الصناعية والمؤسسات الإعلامية لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد ويشكل معظم إدارات المناطق والمؤسسات الإعلامية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام الإعلامي، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام الإعلامي من أجل التطور والتحسين المستمر.

وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية في النقاط التالية:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في المؤسسات، والذي يمكنها من تقسيم ومراجعة وتطوير المناهج الإعلامية فيها.
- تساعد في تركيز جهود المؤسسة الإعلامية على إشباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة الإعلام والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في المؤسسة وتطوير معايير قياس الأداء.

- أداة تسويقية تمنح المؤسسات الإعلامية القدرة التنافسية.
 - طريقة لنقل أو تحويل السلطة أو المسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
 - تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
 - وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة¹.
 - وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
 - تقديم خدمات أقل، وهذا ما تدور حوله الجودة.
- تمهد الجودة الشاملة الطريق أمام المؤسسة الإعلامية، لبناء هيكل، وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها: العالمية، التكتلات الاقتصادية، الركود الاقتصادي، المنافسة الشرسة، الثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات، والجودة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، تخفف من حدة النقد الموجه للمؤسسات الإعلامية.

3. أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة استخدام القائمة التالية:

- التدريب والتعليم المستمر. - التقييم الذاتي. - التركيز على خدمة المجتمع.
- المشاركة في اتخاذ القرارات. - التخطيط والتوجيه. - القيادة الديمقراطية.
- حلقات الجودة وروح الفريق. - الاتصالات. - المكافآت والحوافز. - التعاون بين القيادات والأقسام. - التجديد والتحسين المستمر. - قياس الجودة بصفة دورية.
- الاعتراف بالأداء الفعال. - الرؤية الثابتة. - المقارنات التجديدية. - التكامل مع العمل. - إدارة العمليات والتحسينات. - المنافسة مع المؤسسات الأخرى. - تطبيق التفكير المنتظم. - مراقبة وتوكيد الجودة.

1. العلوي محمد حسين: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جدة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ص ص 20-22.

4. أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

أ. معايير ومنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق الغالبية من الباحثين على البنود التالية كمعايير للجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية والمتمثلة في:

- توفر المصادر المادية الكافية لدعم عملية الإعلام.
 - توفر المصادر البشرية الكافية لدعم عملية الإعلام (موظفون، صحفيون...).
 - توفر أهداف وغايات واضحة.
 - معيار البرنامج مناسب للمكافأة.
 - التقييم الصادق والموضوعي والعادل.
 - التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المؤسسة.
- أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية فإنها تتمثل في:
- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
 - تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية الإعلامية مع هذه المتطلبات.
 - إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام المؤسسة الإعلامية.
 - البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية الإعلام، وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك.
 - التحسين المستمر للعملية الإعلامية، وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في المؤسسة (من صحفيين وإداريين وفنيين)، حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعاً نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية الإعلامية¹.

1. هلال حسن محمد عبد الغني (1996): مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والحتمية، القاهرة جسر السويس، ص 32.

ب. خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من القيام بالخطوات التمهيدية

التالية:

أ. تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:

- عقد دورات تثقيفية للعاملين في المؤسسة لبناء ثقافة الجودة.
- التعريف بنظام إدارة الجودة.
- بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة وفوائده من أجل أن يتبناها العاملون في المؤسسة الإعلامية عن قناعة.
- بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة.
- توضيح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.
- عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
- عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.
- بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا.
- عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
- توضيح الطريقة العلمية لتطبيق نظام إدارة الجودة.
- عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.

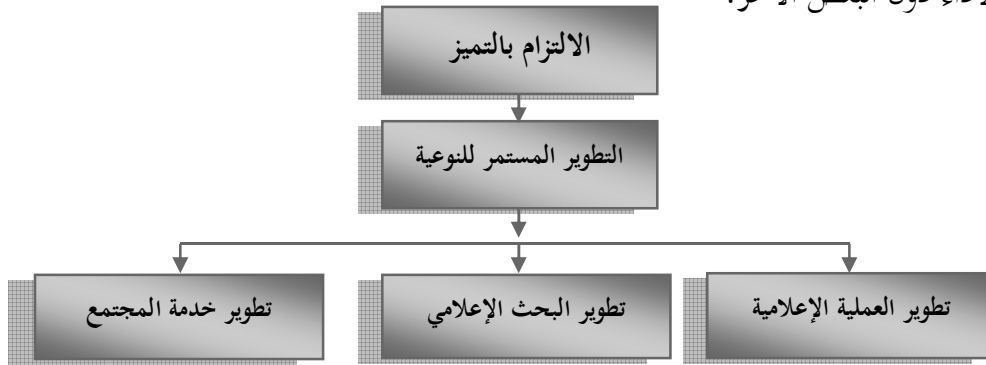
ب. تدريب المديرين والصحفيين في المؤسسة الإعلامية، وذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة لنظام إدارة الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة، وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتبعة في توثيق إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها.
- ضبط الوثائق ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة وتحديد الصلاحيات والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.
- ضبط الوثائق المرجعية.
- ضبط سجلات الجودة ووصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة.

- التدفق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
- الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية¹.
- المعايير بتحديد نظام لمعايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة.
- تدريب الكادر والتأكد من أن متطلبات تدريب الكادر تمت.
- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ج. إعداد دليل الجودة ويجب أن يشمل على:
 - سياسة الجودة في المؤسسة الإعلامية.
 - تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:
 - ✓ ضبط إجراءات العمل وتوحيدها.
 - ✓ التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.
 - ✓ إرضاء المستهدفين المستفيدين.
 - د. تحديد عناصر إدارة الجودة وهي:
 - مسؤولية الإدارة. - نظام الجودة. - مراجعة العقود. - ضبط التصميم. - ضبط الوثائق والبيانات. - المشتريات. - ضبط العمليات. - الفحص والاختبار. - ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار. - ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.
 - الإجراءات التصحيحية والوقائية. - التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
 - التدريب. - الخدمات.
- ولبدء برنامج الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات لابد من اتخاذ الخطوات التالية:
 - تحديد الرسالة العامة للمؤسسة: ويحسن أن تكون مكتوبة بوضوح ليسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة تحدد مسار

1. محمد الترتوي عوض (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ص 82-83.

المؤسسة في المستقبل، أي تحديد ما تم إنجازه، أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ ولتفعيل كل من الرؤية، والرسالة لابد من أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو "الالتزام بالتميز" في كل جنب من جوانب الأداء الإعلامي والإداري، ونظرا لصعوبة ذلك عمليا نجد بعض المؤسسات تسعى لتمييز نفسها في بعض جوانب الأداء دون البعض الآخر.



- بناء إستراتيجية للتغيير تتركز على التطوير المستمر للنوعية، أي السعي الحثيث والمتواصل للتحسين والتطوير، وهذا ما يتطلب عادة مراجعة الأهداف والهيكل الإداري للمؤسسة ولنظام القيم والحضارة التنظيمية وأساليب العمل، كما تحتوي الإستراتيجية على خطة العمل تقود التنفيذ وتستعمل مهمة المتابعة والتقييم.

- من المعروف أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإعلامية هي نقل المعلومات وخدمة المجتمع، فلأخذ بمبادئ الجودة الشاملة لابد من التفتيش والبحث عن التميز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور¹.

ج. الفوائد التي حققتها المؤسسات الإعلامية جراء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة
تتعدد الفوائد التي حققتها المؤسسات الإعلامية من جراء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة، نوردتها فيما يلي:

- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية، التي تركز على الجودة الإعلامية في المؤسسة والتي أدت لمزيد من الضبط والنظام داخلها.

1. محمد الترتوي عوض (2006): مرجع سابق، ص 84.

- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية، لأسفل مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
- طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
- إعطاء الموظفين مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
- وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل المؤسسة وممارسة الأساليب الإدارية الجديدة.
- وسيلة فعالة للاتصال داخل المؤسسة.
- أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة.
- وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي المؤسسة.
- تقديم خدمات أفضل للمستفيدين وهذا ما تدور حوله أساس فلسفة الجودة.
- كما تتعدد أساسيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، حيث أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية سيتطلب القيام بالمهام الآتية:

1. إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة

- ويمكن تسميته بمجلس الجودة ويتولى القيام بالأدوار التالية:
- يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل جهود المؤسسة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
- إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
- تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والجهود لتحسين الجودة.
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
- وضع نظام للحوافز ومكافأة موظفي المؤسسة المتميز في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

2. وضع الاستراتيجيات ويشمل ذلك:

أ. تحديد رسالة المؤسسة

إنّ رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها، ووضع هذه الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه المؤسسة.

ب. تحديد رؤية المؤسسة

توضح الرؤية مسار المؤسسة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه ومن ثمّ أين تريد أن تكون وكيف تصل إلى ما تريد. ولتفعيل كلّ من رؤية المؤسسة ورسالتها لابد من أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو الالتزام بالتميز في كلّ جانب من جوانب الأداء الإعلامي والإداري.

ج. إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة

إنّ الثقافة التنظيمية للجامعة تتكون من القيم والسلوك والاتجاهات، والأدوار والتصرفات والقواعد الاجتماعية التي تحكم توجه تصرفات وأعمال موظفي المؤسسة من إداريين وصحفيين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية.

د. تحديد الأهداف العامة والفرعية

حتىّ تترجم رؤية ورسالة المؤسسة إلى خطوات تفصيلية توجه جهود الجميع في المؤسسة في اتجاه واحد لابد من تحديد الأهداف العامة والفرعية.

هـ. تطوير وتحسين العمليات

لرفع كفاءة الأداء لابد من مراجعة جميع العمليات وتطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فاعلية وكفاءة الأداء.

و. إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل

يتم في هذه المرحلة وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كلّ النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر.

ز. تطوير الأفراد والمهام

تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر هو

- التطوير الذاتي حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه¹.
- قد تواجه بعض المؤسسات الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، ويمكن القول أن من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وهذه المعوقات هي:
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فقد تتجاهل نظام المكافآت الذي يدعم البرنامج أو تتجاهل توفير المصادر والجهود اللازمة لتطبيقه.
 - عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزئيات وترك بعضها الآخر.
 - عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المؤسسة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.
 - استعجال النتائج التي يفترض فيها أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمة في إنجاح البرنامج، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيقة الذي يوصي به إدارة الجودة الشاملة.
 - تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية لالتزامهم بمعايير حديثة بالنسبة لهم.
 - تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام إنتاجها وموظفيها فيؤدي ذلك إلى فقد الثقة في نظام الجودة الشاملة².

1. منير السيد: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، ص 125-128.

2. درياس سعيد أحمد: إدارة الجودة الكلية- مفهوما وتطبيقاتها، رسالة الخليج العربي، مجلد 14، العدد 50.

خاتمة

وكننتيجة حتمية ولظروف التغير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، برزت الأصوات المنادية بالجودة الإعلامية وفاعليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية، فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات الإعلامية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة عريضة والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وبهذا التغير لتحقيق أهداف تحسين الجودة الإعلامية.

وبذلك يتحتم على المؤسسات الإعلامية أن تغير من هياكلها التنظيمية بشكل فوري حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، ولم يعد النمط التقليدي في الإدارة يصلح لهذه المؤسسات الإعلامية، بل لابد من البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة والقدرة على الاستيعاب والانتشار والإفادة من التكنولوجيا الحديثة.

إنّ التطور السريع في كافة قطاعات المؤسسات الإعلامية وأنشطتها، واستخدام التقنية، كلّ ذلك أدى إلى تزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات الإعلامية إلى زيادة الاهتمام بتطبيق النظام الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وذلك بوصفه منهجا علميا ووسيلة فاعلة للتطوير والنهوض بمستويات الأداء والخدمات، خاصة في مجال التدريب الإعلامي لما له من أهمية فعالة في تطوير المؤسسات إداريا وعمليا والارتقاء بها إلى مستوى التصنيفات العالمية للمعايير في إطار ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات الإعلامية.

كم أن التحسينات الصغيرة والمستمرة بإمكانها أن تحقق مطلب الجودة الشاملة في ميدان العمل الإعلامي، فيما لو توفرت سياسة إعلامية تبني هدف الجودة الشاملة على مستوى التخطيط، والبرامج، والمخرجات الإعلامية.

إذ لا يخفى على كل من يتابع المؤسسات التي نجحت في الحصول على شهادة الجودة الشاملة أن طريقة أداء كل مؤسسة للوصول إلى ذلك المطلب كان يخضع لجملة من الشروط الموضوعية من أهمها: مدى استعداد القاعدة العاملة لتحقيق تلك النقلة

ومدى قدرتها على التكيف مع الشروط اللازمة لتحقيقها.

القاعدة المفاهيمية للجودة الشاملة تنطلق من رؤية متكاملة لعمل المؤسسة بدءاً من لحظة توليد الأفكار إلى لحظة خروج العمل والفراغ منه.

وفي سبيل تحقيق دورة متكاملة ومسيرة متصلة تكلل بالنجاح المهني المطلوب، تتشكل بيئة العمل وفقاً للمعايير التي تتطلبها شروط التميز والإبداع من بينها تغيير مهام الكوادر الإدارية وصلاحياتها من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث، بحيث ينتقل مركز القرار من قمة الهرم الإداري إلى فرق العمل، التي تعتبر العمود الفقري لمشاريع الجودة الشاملة للبنية الأولى التي تعتمد عليها أي مؤسسة في العالم سواء كانت في اليابان أو في الولايات المتحدة، والتي نجحت في الحصول على شهادات الجودة الشاملة تمثلت في استحداث فرق العمل، وما صاحبها من تغير في موقع القرار بهدف توفير المرونة الكافية لتلك الفرق، والتي لن تستطيع أن تقوم بمهامها وهي لا تمتلك سلطة إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ برامجها.

ولعل النظام الإداري الشبكي هو أكثر النظم المرشحة لإحداث التغيير المطلوب، والتحول إليه يعني بداية السير على الطريق الصحيح، ومن اللافت أثناء تتبع خطوات المؤسسات الرائدة في هذا المجال: أن اللامركزية في القرار الإداري غدت ضرورة من ضرورات استمرار الزخم الذي أحدثه هدف تبني نظام الجودة الشاملة.

كما أن الجدية في اللحاق بالركب الأول في مسيرة الألف ميل عكسه اندماج القاعدة بالقيادة، وتكوين ثقافة جديدة تعتمد التحسين المستمر وتطوير الأداء ضمن خط سيرها العام ومشاركة فئات العمل المختلفة من خلال فرق العمل تعني أن طاقم العمل بات مسؤولاً عن النتائج خلافاً لما هو سائد في البيئات الوظيفية الأخرى التي ترى أن الإدارة وحدها تتحمل تلك المسؤولية.

كما لا يخفى أن فتح الطريق أمام الموظفين للمشاركة في هدف تحقيق الجودة الشاملة سيحرك المياه الراكدة في بيئة العمل، ويؤدي دوراً شبيهاً بحراثة الأرض وتقليبها لتجديد هواء التربة وإنعاشها ليكون نتاجها بعد ذلك مضاعفاً وعطاؤها أعم.

ولعل هذا العامل هو سر التألق في مخرجات الجودة الشاملة حيث يقدم الموظف

رؤيته في الخطط والبرامج التي تعتمدها المؤسسة، ويدلي بآرائه في أجواء تؤكد له أنه حجر الأساس في مشاريع التطوير والبناء.

وشتان بين هذه الأجواء المفتوحة على الأفكار الخلاقة النابعة من فئة الموظفين، وبين بيئة مغلقة مكتومة تكاد تصادر كل فكرة جديدة، وربما أودتها في مهدها لو علمت بما قبل أن يتفوه بها زيد أو عمرو من الموظفين.

شتان بين بيئة صحية تصر على استخراج أفضل ما لدى الآخرين، وبين بيئة نائمة قنعت بالنجاح القديم الذي حققته، وتكيفت مع ما هو سائد، وبدأ لها أن دفء العادة أحب إليها من صقيع التمرد على المألوف، والإتيان بالجديد، شتان بين من يعمل وعينه مصوبة نحو القمة، وبين من يعمل ونظره مشدود إلى الأرض!

شتان بين من يرفض أنصاف الحلول ولا يقنع ببعض النجاح الجزئي، وبين من يرى أن كل يوم جديد هو فرصة جديدة لتحقيق المزيد من التألق والنجاح، إن المسافة شاسعة، والمدى بعيد بين من يدركه التعب في منتصف الطريق، ومن لا يبالي به، لأنه يعتقد أن القمة وحدها مكانه الصحيح.

هذا هو جوهر فلسفة الجودة الشاملة، التي بدأ تطبيقها في اليابان في القرن العشرين على يد مبتكرها " ديمنج " الملقب بأبي الجودة الحديثة، والذي كرمته بلاده حين أطلقت عام 1951م جائزة باسم "جائزة ديمنج" للشركة أو المؤسسة التي تبتكر في برامج إدارة الجودة الشاملة.

ومن توصيات ومقترحات عامة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية نرى أن:

- تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات الإعلامية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلوماتية السريعة والدقيقة.
- إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه

- الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريبية التي ستقوم بتدريب العاملين في المؤسسات الإعلامية المختلفة.
- التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المناطق الإعلامية في الميدان.
 - تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة الخارجية.
 - إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة تكون مهمتها الرئيسية الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية كغايات لتحقيق أهدافها.
 - إعادة النظر في أساليب التقويم الإعلامي ووسائله للوصول إلى وسائل لا يهتمها التصنيف بقدر ما يهتمها تحقيق التحسن المستمر والجودة والنوعية في الأداء.
 - ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة الإعلامية وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضا والارتياح.
 - إعادة تعريف مفاهيم القيادة الإعلامية والأطر التي تعمل في ضوءها المؤسسات الإعلامية، قبل البدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

* الكتب:

- أحمد أحمد إبراهيم (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
- أحمد شحاتة و زينب النجار (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- العلوي محمد حسين (د.س.ن): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جدة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز
- النابلسي أحمد محمد (1991): الاتصال الإنساني وعلم النفس، بيروت: دار النهضة العربية.
- توفيق محمد عبد المحسن (1999): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات - مدخل إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية المتحدة: دار النهضة العربية.
- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي (2003): إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع.
- حسن عايل أحمد يحيى وسعيد جابر المنوي (1998): المدخل إلى التدريس الفعال، ط2، الرياض، الدار الصوتية للنشر والتوزيع.
- حمود خضر (2000): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم حمود (2000): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سمير عبد العزيز (2000): اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة

والإيزو، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعار الفنية.

- سمير عبد سالم الخريسات ومحمد سلمان الرياحنة: تكنولوجيا التعليم، ورقة عمل مقدمة ضمن متطلبات مقرر- تكنولوجيا التعليم، وزارة التربية والتعليم، البحرين، (د.س.).

- سمير محمود (1997): الحاسب الآلي تكنولوجيا صناعة الصحف، القاهرة: دار الفجر.

- سونيا محمد البكري (2003): إدارة الجودة الكلية، مصر، الدار الجامعية للنشر.

- فتحي أحمد يحي العالم (2010): نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، عمان: دار اليازوري.

- قاسم نايف علوان المحيوي (2006): إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق.

- محمد أحمد الطراونة (2002، كانون الثاني): الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 01

- محمد الترتوي عوض (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- محمد فريد محمود عزت (1994): إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، د.د.ن.

- محمد عبد الفتاح محمد (2008): إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، مكتبة القلم.

- محمد عبد الوهاب العزاوي (2005): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري.

- محمود علم الدين (2000): الصحافة في عصر المعلومات والأساسيات والمستحدثات، القاهرة: دار العربي.

- محمود علم الدين، أميرة العباسي (2001): إدارة الصحف واقتصادياتها، القاهرة:

- مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
- محفوظ أحمد جودة (2009): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، عمان: دار وائل.
- ناصر دادي عدون (1999): اقتصاد المؤسسة ، ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة.
- طاهر حسني منصور ونعمة عباس الخفاجي (2008): قراءات في الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار اليازوري.
- عبد الرزاق بن حبيب (1999): اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون.
- عبد الله بن عبد العزيز الموسى (2000): استخدام تقنية المعلومات والحاسوب في التعليم الأساسي بالدول الأعضاء (المرحلة الابتدائية)، الرياض.
- علي المسلمي (2002): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، عمان، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، عمان: دار الوائل للنشر.
- يوندباس (1995): مرشد المعلم في الطرائق والأساليب التعليمية الملائمة للمرحلة الأساسية في التعليم الريفي، بيروت، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
- وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية (1418هـ): دليل المعلم، ط2، الرياض، الإدارة العامة للإشراف التربوي.

* الكتب باللغات الأجنبية:

- BRIMMAN JEAN, Les meilleures pratiques de management, (4^{eme} édition d'organisation, 2003)

- CLAUDE YVES BERNARD, **Le management par la qualité totale**, (Paris, 2000)
- COTIE M.CHRISTIAN, **La qualité, revue de gestion d'entreprise**, (INPED, Boumerdes, mai, n°9, 1999)
- J. P. HUBERAC, **Guide des méthodes qualité, maxima**, (Paris, 1998)
- Gattan Michel, **Maîtriser processeurs de l'entrepouse, Guide opérationnel**, (Paris, 2000)
- Jouslin.D. Noray.B, **Le mouvement international de la qualité**, (édition Rimod, Paris, 1990).
- Kraiweski, Lee and Ritzman, Larry, **Opération management strategy and analysis**, Adison-wesley publishing, 1993
- RACHEDI ABDELKADER , **La qualité totale- les outils du développement de la performance des entreprises**, séminaire international de l'université de SAIDA, 2010.
- POTIE M.CHRISTIAN, **La qualité la revue de gestion et entreprise**, (INPED, Boumerdes, 1999)
- S. SHIBA ET A.GRAHAM ET D.WALDEN, **TQM, Révolutions du management**, Traduit de l'américain par René Piétri, (DUNOD, 2005)

– المجالات، الرسائل والمؤتمرات العلمية:

- الهيشان سليم محمد (2004): مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- جميل نشوان (2004، جويلية): تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.

- درياس سعيد أحمد: إدارة الجودة الكلية- مفهوما وتطبيقاتها، رسالة الخليج العربي، مجلد 14، العدد 50.
- فاطمة توزان (2006/2005): إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي -دراسة حالة جامعة حسية بن بوعلي "الشلف"-، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: علوم تسيير- جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- ممدوح محمد سليمان (1989): أثر إدراك الطالب المعلم للحدود الفاصلة بين طرائق التدريس وإستراتيجيات التدريس في تنمية بيئة تعليمية فعالة داخل الصفّ، الرياض، مجلّة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربيّ بدول الخليج العربيّ.
- منير السيد: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- عبد الله سعد العمري (2001، سبتمبر): تكنولوجيا الحاسوب في العملية التعليمية، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد الثالث والسبعون، مصر، القاهرة.
- عبد القادر الفتوح ومهندس عبد العزيز السلطان (1999): الإنترنت في التعليم: مشروع المدرسة الإلكترونية، رسالة الخليج العربي، الرياض.
- عليان عبد الله الحوي (2004، جويلية): تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.
- غازي مفلح (2007): تدريس اللغة العربية في مراحل التعليم العام، مجلة جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.