

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

قسم: العلوم الانسانية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

إدارة الجودة في المؤسسة الاعلامية الجزائرية دراسة حالة بإذاعة الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم الاعلام والاتصال تخصص: سمعي بصري

إشراف:

د/ زياد اسماعيل

إعداد الطالبة:

- بني فائزة

- للح هنية

- لجنة المناقشة

| المؤسسة الأصلية | الصفة | الرتبة | الاستاذ |
|-----------------|--------------|-----------------|------------------|
| جامعة الوادي | رئيسا | أستاذ محاضر "أ" | هابة طارق |
| جامعة الوادي | مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر "أ" | زياد إسماعيل |
| جامعة الوادي | مناقشا | أستاذ محاضر "أ" | محمودي محمد بشير |

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

قسم: العلوم الانسانية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

إدارة الجودة في المؤسسة الاعلامية الجزائرية

دراسة حالة باذاعة الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم الاعلام والاتصال تخصص: سمعي بصري

إشراف:

د/ زياد اسماعيل

إعداد الطالبة:

- بني فائزة

- للح هنية

- لجنة المناقشة

| المؤسسة الأصلية | الصفة | الرتبة | الأستاذ |
|-----------------|-------------|-----------------|------------------|
| جامعة الوادي | رئيسا | أستاذ محاضر "أ" | هابة طارق |
| جامعة الوادي | مشرفا ومقرا | أستاذ محاضر "أ" | زياد إسماعيل |
| جامعة الوادي | مناقشا | أستاذ محاضر "أ" | محمودي محمد بشير |

السنة الجامعية: 2022/2021



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبعد:

أفصح مجزئتك الشكر وكثير الاستافة

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور زياد إسماعيل علي كل ما أخرج به علينا من نصائح

وتوجيهات قيمة كما أشكر له رحابة صدره وسعة أفقه.

إلى كل أساتذة قسم الإعلام والاتصال بجامعة التمهيديّة لخضر بالولاية ووصفة

خاصة الاستافة ولبلة صالحى

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امكانية تطبيق نظام ادارة الجودة بإذاعة الوادي، خصوصا أن معظم الإذاعات في الدول المتقدمة اعتبرتھا مدخلا واسع التنظيم يهدف الى التحسين المستمر للجودة في كل العمليات الخاصة بالخدمات الاعلامية التي تقوم الإذاعة بتقديمها.

ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وعلى الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات وعلى العينة المتاحة.

وفي الأخير توصلت الدراسة الى أن إذاعة الوادي تطبق جزئيا لمبادئ إدارة الجودة، حيث نادرا ما تسعى إدارة الإذاعة الى سياق خاص تتميز به عن بقية الإذاعات الأخرى، وأحيانا ما يقوم العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع الى مسؤوليهم كما يشعر العمال نادرا بأهمية العمل الذي يمارسونه وبالتالي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier dans quelle mesure le système de gestion de la qualité peut être appliqué à Al-Wadi Radio, d'autant plus que la plupart des stations de radio des pays développés le considéraient comme une approche large visant à l'amélioration continue de la qualité dans toutes les opérations des médias. services offerts par la radio.

Pour atteindre l'objectif de l'étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'étude de cas, l'observation et le questionnaire comme outils de collecte de données et sur l'échantillon disponible.

Enfin, l'étude a conclu que Radio Al-Wadi applique partiellement les principes de gestion de la qualité, car l'administration de la radio recherche rarement un contexte particulier qui la distingue du reste des autres radios, et parfois les travailleurs résolvent les problèmes qu'ils rencontrent sans consulter à leurs fonctionnaires, et les travailleurs sentent rarement l'importance du travail .qu'ils pratiquent. Ainsi, il n'a pas encore atteint le niveau requis

فهرس المحتويات

| العنوان | |
|--|---|
| | شكر وتقدير |
| | الملخص باللغة العربية |
| | الملخص باللغة الأجنبية |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الاشكال |
| أ | مقدمة |
| الجانب النظري | |
| الفصل الأول | |
| فلسفة ادارة الجودة الشاملة | |
| تمهيد | |
| المبحث الاول: مدخل الى إدارة الجودة | |
| 04 | المطلب الاول: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما |
| 10 | المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة واهم الرواد المساهمين في تطور افكارها |
| 15 | المطلب الثالث: أهمية الجودة |
| 17 | المطلب الرابع: ابعاد الجودة |
| المبحث الثاني: العولمة ونظام إدارة الجودة | |
| 19 | المطلب الاول: تطور الشبكة الغد عالمية للجودة |
| 20 | المطلب الثاني: الجودة والاستراتيجية التنافسية. |
| 21 | المطلب الثالث: عولمة التجارة |
| 24 | المطلب الرابع: المعايير العالمية للجودة |

| | |
|--|--|
| المبحث الثالث: نظام ادارة الجودة الشاملة | |
| 26 | المطلب الاول: مفاهيم أساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة |
| 29 | المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية |
| 30 | المطلب الثالث: تكلفة الجودة الشاملة |
| 33 | المطلب الرابع: مزايا عقود إدارة الجودة الشاملة |
| 35 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: | |
| تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث في المؤسسات الإعلامية | |
| تمهيد | |
| المبحث الأول: خصائص المؤسسات الإعلامية ومقوماتها | |
| 38 | المطلب الأول: خصائص المؤسسة الإعلامية |
| 39 | المطلب الثاني: تقسيمات المؤسسات الإعلامية |
| 40 | المطلب الثالث: العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة الإعلامية |
| 44 | المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الإعلامية |
| المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية | |
| 47 | المطلب الأول: الأخلاق العامة التي تحكم عمل المؤسسة الإعلامية |
| 49 | المطلب الثاني: أهمية الإدارة في المؤسسة الإعلامية |
| 51 | المطلب الثالث: مراحل التنظيم والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة |
| 60 | المطلب الرابع: نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية |
| المبحث الثالث: أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية | |
| 69 | المطلب الأول: معايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية. |
| 70 | المطلب الثاني: خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية. |
| 73 | المطلب الثالث: خطوات واستراتيجيات حسن الأداء والجودة الشاملة في |

| | |
|---|---|
| | المؤسسة الإعلامية. |
| 74 | المطلب الرابع: أساسيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية. |
| 77 | خلاصة الفصل |
| الجانب التطبيقي | |
| الفصل الأول: دراسة حالة إذاعة الوادي | |
| | تمهيد |
| المبحث الأول بطاقة فنية حول إذاعة الوادي | |
| 81 | المطلب الأول: مسيرة وترددات إذاعة الوادي |
| 82 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإذاعة الوادي |
| 83 | المطلب الثالث: برامج وإنجازات إذاعة الوادي |
| 84 | المطلب الرابع: حدود الدراسة الميدانية |
| المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة | |
| 85 | المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات العامة. |
| 128 | المطلب الثاني: تفسير النتائج. |
| خاتمة | |
| قائمة المراجع | |
| الملاحق | |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 57 | أداة كروسبي للتقييم الذاتي. | 01 |
| 85 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن | 02 |
| 86 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي | 03 |
| 87 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب التخصص | 04 |
| 87 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة العائلية | 05 |
| 88 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية | 06 |
| 89 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تمسك مسؤولي إذاعة الوادي بأرائهم الشخصية ويفرضونها على العمال | 07 |
| 90 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب سعي إدارة إذاعة الوادي إلى إيجاد سياق خاص تتميز به الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى | 08 |
| 91 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب سعي إدارة إذاعة الوادي دائما إلى تحقيق رضا عمالها وولائهم | 09 |
| 92 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد | 10 |
| 93 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفاء | 11 |
| 94 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الأساليب العلمية للتنبؤ بعدد المستمعين ورغباتهم | 12 |
| 95 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إجراء اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم قبل توظيفهم بالإذاعة | 13 |
| 96 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب قيام العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى مسؤوليهم | 14 |
| 97 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يستطيع عامل بإذاعة الوادي الاتصال برؤساء أقسامهم بسهولة ويسر | 15 |

| | | |
|-----|---|----|
| 98 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يرتبط العمال في إذاعة الوادي بعلاقات صداقة تتسم بالثقة فيما بينهم | 16 |
| 99 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تتبنى إدارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير المنتج الإعلامي | 17 |
| 100 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب أخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين الاعتبار | 18 |
| 100 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص إدارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة | 19 |
| 101 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تشجع إدارة إذاعة الوادي عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتج الإعلامي المقدمة للمستمعين | 20 |
| 102 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تطور إدارة إذاعة الوادي باستمرار صيغ وأساليب المنتج الإعلامي | 21 |
| 103 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إدارة إذاعة الوادي الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء | 22 |
| 103 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تستبعد إدارة إذاعة الوادي الإجراءات الزائدة في المنتج الإعلامي | 23 |
| 104 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية | 24 |
| 105 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتوجات إعلامية ذات مستوى عالي من الجودة | 25 |
| 106 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تسعى إدارة إذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى تتميز به عن بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني | 26 |
| 107 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص إدارة إذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتجات الإعلامية المقدمة للمستمعين مع منتوجات الإذاعات المحلية | 27 |

| | الأخرى | |
|-----|---|----|
| 108 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالإذاعة عند إجراء أي تغيير التعديل بهدف تقديم جودة عالية من المنتجات الإعلامية | 28 |
| 108 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص الإذاعة إلى السبق الصحفي والتميز في عرض المعلومات | 29 |
| 109 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص الإذاعة على تقديم منتج إعلامي يلبي حاجات المستمعين | 30 |
| 110 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب حرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب جديدة | 31 |
| 111 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات ومعايير الأداء الإعلامي | 32 |
| 112 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تستخدم إدارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس أداء العاملين | 33 |
| 113 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تخصص إدارة إذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث والتطوير في عمليات الإعلام | 34 |
| 114 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مقاييس الأداء الإعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين كافة في إذاعة الوادي | 35 |
| 115 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يتم منح المكافآت بشكل عادل | 36 |
| 116 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تهتم إدارة إذاعة الوادي بإشراك العمال في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافئة | 37 |
| 117 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبني سياستها على تحقيق مستوى مهني عال | 38 |
| 118 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تشعرون بأهمية العمل الذي تمارسونه | 39 |
| 119 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم | 40 |
| 120 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا كان الجواب دائما أوأحيانا فهل يأخذ | 41 |

| | المسؤول آراءكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار | |
|-----|---|----|
| 121 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يسمح لكم بأداء عملكم بأسلوبكم المفضل | 42 |
| 122 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا كانت الإجابة دائماً كم دورة تدريبية التحقتم بها | 43 |
| 123 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا التحقتم بدورة تدريبية أو استفدتم من تكوين فماذا كان الموضوع | 44 |
| 124 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تولي مؤسستكم اهتماماً بالشق الإعلامي / الإداري / معا | 45 |
| 124 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في إذاعة الوادي | 46 |
| 125 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يتوقف أداء عملكم الإذاعي | 47 |
| 126 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تظهر نتائج أدائكم الإعلامي | 48 |
| 127 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب أدائكم الإعلامي | 49 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 12 | المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة | 01 |
| 16 | تأثير الاهتمام بالجودة على التكلفة والحصة السوقية | 02 |
| 32 | العلاقة بين مستوى الجودة وتكلفة الجودة | 03 |
| 51 | العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة | 04 |
| 54 | مختلف مراحل التنظيم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة | 05 |
| 66 | العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق والأرباح | 06 |
| 67 | دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المزايا التنافسية | 07 |
| 68 | إدارة الجودة الشاملة طريق للتميز . | 08 |
| 69 | كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. | 09 |
| 85 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن | 10 |
| 86 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي | 11 |
| 87 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب التخصص | 12 |
| 87 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة العائلية | 13 |
| 88 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية | 14 |
| 89 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تمسك مسؤولي إذاعة الوادي بأرائهم الشخصية ويفرضونها على العمال | 15 |
| 90 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب سعي إدارة إذاعة الوادي إلى إيجاد سياق خاص تتميز به الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى | 16 |
| 91 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب سعي إدارة إذاعة الوادي دائما إلى تحقيق رضا عمالها وولائهم | 17 |
| 92 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد | 18 |

| | |
|----|---|
| 19 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفاء |
| 20 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الأساليب العلمية للتنبؤ بعدد المستمعين ورغباتهم |
| 21 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إجراء اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم قبل توظيفهم بالإذاعة |
| 22 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب قيام العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى مسئوليتهم |
| 23 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يستطيع عامل بإذاعة الوادي الاتصال برؤساء أقسامهم بسهولة ويسر |
| 24 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يرتبط العمال في إذاعة الوادي بعلاقات صداقة تتسم بالثقة فيما بينهم |
| 25 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تتبنى إدارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير المنتج الإعلامي |
| 26 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب أخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين الاعتبار |
| 27 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص إدارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة |
| 28 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تشجع إدارة إذاعة الوادي عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتج الإعلامي المقدمة للمستمعين |
| 29 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تطور إدارة إذاعة الوادي باستمرار صيغ وأساليب المنتج الإعلامي |
| 30 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إدارة إذاعة الوادي الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء |

| | | |
|-----|---|----|
| 103 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تستبعد إدارة إذاعة الوادي الإجراءات الزائدة في المنتج الإعلامي | 31 |
| 104 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية | 32 |
| 105 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتجات إعلامية ذات مستوى عالي من الجودة | 33 |
| 106 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تسعى إدارة إذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى تتميز به عن بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني | 34 |
| 107 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص إدارة إذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتجات الإعلامية المقدمة للمستمعين مع منتجات الإذاعات المحلية الأخرى | 35 |
| 108 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالإذاعة عند إجراء أي تغيير التعديل بهدف تقديم جودة عالية من المنتجات الإعلامية | 36 |
| 108 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص الإذاعة إلى السبق الصحفي والتميز في عرض المعلومات | 37 |
| 109 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص الإذاعة على تقديم منتج إعلامي يلبي حاجات المستمعين | 38 |
| 110 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب حرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب جديدة | 39 |
| 111 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات ومعايير الأداء الإعلامي | 40 |
| 112 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تستخدم إدارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس أداء العاملين | 41 |
| 113 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تخصص إدارة إذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث والتطوير في عمليات الإعلام | 42 |

| | | |
|-----|--|----|
| 114 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مقاييس الأداء الإعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين كافة في إذاعة الوادي | 43 |
| 115 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يتم منح المكافآت بشكل عادل | 44 |
| 116 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تهتم إدارة إذاعة الوادي بإشراك العمال في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافئة | 45 |
| 117 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبني سياستها على تحقيق مستوى مهني عال | 46 |
| 118 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تشعرون بأهمية العمل الذي تمارسونه | 47 |
| 119 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم | 48 |
| 120 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا كان الجواب دائما أوأحيانا فهل يأخذ المسؤول آراءكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار | 49 |
| 121 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يسمح لكم بأداء عملكم بأسلوبكم المفضل | 50 |
| 122 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا كانت الإجابة دائما كم دورة تدريبية التحقتم بها | 51 |
| 123 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا التحقتم بدورة تدريبية أو استفدتم من تكوين فماذا كان الموضوع | 52 |
| 124 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تولي مؤسستكم اهتماما بالشق الإعلامي / الإداري / معا | 53 |
| 124 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في إذاعة الوادي | 54 |
| 125 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يتوقف أداء عملكم الإذاعي | 55 |
| 126 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تظهر نتائج أدائكم الإعلامي | 56 |
| 127 | يوضح توزيع ونسبة العينة حسب أدائكم الإعلامي | 57 |

مقدمة

مقدمة:

لقد ظلت إدارة المؤسسة الإعلامية بابا مغلقا لا يرغب الكثيرون في فتحه، وظلت اقتصاداتها أقل الجوانب حظا من حيث التناول بالبحث والدراسة والتحليل، وكذلك من حيث الفهم وذلك حتى وقت قريب، إلا أنه منذ بزوغ فجر التكنولوجيا الحديثة، وظهر أنظمة مفتوحة للإنتاج الابتكاري الإبداعي، أصبح اقتصاد المؤسسة الإعلامية مطروحا على موائد البحث، فافرضا تداوله في كافة المؤتمرات والندوات، معبرا عن وجوده مع كل تطور تكنولوجي وإعلامي.

لذا تسعى العديد من المؤسسات الإعلامية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات، وأصبحت هذه المؤسسات الإعلامية ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول الى أعلى مرتبات رضا العملاء، إذ أصبح العميل إدارة الاهتمام والتركيز ومحطة أنظار العديد من المؤسسات الإعلامية التي تحاول اجتذابه بشتى الطرق والوسائل الممكنة.

وأصبح موضوع إدارة الجودة من الموضوعات التي يلقي اهتمام واسعا في المؤسسات الإعلامية على اختلاف أنواعها وأحجامها لأن فلسفة إدارة الجودة تركز على العميل وكيفية تلبية احتياجاته المتنامية فضلا على أنها تركز على ضرورة تكامل الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة الإعلامية، كما تركز إدارة الجودة على التحسن المستمر في كل جوانب العمل والتأكيد على توعية كافة العاملين في المؤسسات الإعلامية كأساس للنمو.

وفي هذا البحث تطرقنا الى جانبين الجانب الأول نظري والجانب الثاني تطبيقي، حيث تناولنا في الجانب الأول فصلين، الفصل الأول فلسفة ادارة الجودة الشاملة، الفصل الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث في المؤسسات الإعلامية، أما الجانب التطبيقي تناول فصل واحد تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية "إذاعة الوادي" -إشكالية الدراسة

تمثل الجودة إحدى المقومات الأساسية للمؤسسات في العصر الحديث، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كافة المسيرين والعاملين في المؤسسات بما فيها الإعلامية كالمراسلين والصحفيين، على مختلف المستويات، ولا يخفى علينا أن الجودة هي قلب العملية الإدارية بتطبيقها أصبحت من مراحل وأساسيات العمل الإداري داخل المؤسسة، لأنها شكل يرتب

وينظم أجزاء المؤسسة المختلفة على هيئة عالمية فعالة، تنتج المجالات المناسبة لاتخاذ القرارات الملائمة داخل المؤسسة الإعلامية، لهذا أصبح تطبيق إدارة الجودة داخل المؤسسة الإعلامية أحد العناصر القاعدية لاستمرار هذه الأخيرة ونجاحها، وأصبح البحث والدراسة في مجال الجودة، أمراً محفزاً لزيادة فهم العملية الإعلامية في المؤسسة، وذلك بغرض إيجاد سياسة محكمة تضمن السير الحسن وتسمح بتكوين كافة العاملين من خلال تبادل الخبرات ووجهات النظر بينهم في مختلف أجزاء المؤسسة ومستوياتها الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، بما يضمن استمرارها وتقدمها ولخلق مؤسسة إعلامية متميزة، وبالتالي لا يتم التركيز على الشق الإعلامي فحسب بل لا بد من توازن بينه وبين الشق الإداري. والحديث عن المؤسسات الإعلامية في الجزائر خاصة التي تنشط في مجال السمعي، فإذاعة الوادي تعد أول إذاعة محلية تصدر على مستوى الولاية، وعليه فالإشكالية التي تطرح في هنا:

ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في إذاعة الوادي من الجزائر؟

ويمكن أن يتفرع هذا السؤال إلى جملة من التساؤلات

1. ماهي وجهة نظر موظفي إذاعة الوادي لمبادئ إدارة الجودة؟
2. ما هو أثر مبادئ إدارة الجودة على الأداء الإعلامي لصحفي وعمال إذاعة الوادي؟

2-تحديد مصطلحات الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات ركناً أساسياً ضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، لكونها توضح الأهداف التي نرمي إلى تحقيقها، وهنا حاولنا تحديد المفاهيم الأساسية بموضوع الدراسة، والتي يتبعها عدد من المفاهيم الأخرى يتم توضيحها في مواضعها بالدراسة، وقد تركزت المفاهيم الأساسية بالدراسة في: الإدارة، الجودة الشاملة، المؤسسة الإعلامية، وهي كما يلي:

أولاً: الإدارة

أ-الإدارة لغة: فكلمة إدارة في آداب اللغة العربية ترجمة لكلمة Management وأحياناً لكلمة Administration والأصل اللاتيني لهذه الكلمة الأخيرة هو = Administaire To = أي إن الكلمة seve To ويقابل هذه الكلمة في العربية (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يعمل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

ويلاحظ التطبيق الأمريكي أن كلمة Administration معبرة عن الإدارة العليا وكلمة Management عن الإدارة التنفيذية في المستويات الوسطى والدنيا، بينما التطبيق البريطاني والأوروبي بشكل عام يعد كلمة Administration معبرة عن الإدارة في المستويات الأدنى.⁽¹⁾

ب- الجودة لغة: حسب معجم المعاني الجامع: فهي مصدر جَادَ عُرِفَ بِجُودَةِ صِنَاعَتِهِ، بِإِتْقَانِهَا وَطَبِيعَتِهَا الْجَيِّدَةِ. الجودة هي النوعية: أي مجمل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة.

أما في قاموس مالية فالجودة: قدرة منتج أو خدمة أو عملية على تقديم القيمة المستهدفة منها، على سبيل المثال، أحد المكونات المادية يمكن اعتباره عالي الجودة إذا كان يؤدي وظيفته كما هو متوقع ويقدم الاعتمادية المطلوبة، وجودة العمليات أيضاً تتطلب القدرة على مراقبة الكفاءة الفعالية وتحسينهم عند الضرورة.⁽²⁾

كما عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز⁽³⁾

أ- الشاملة لغة: حسب معجم المعاني الجامع الشاملة: تعني وافٍ، تامّ، محيط من جميع النواحي بحث. أَي عَامٌّ يَضُمُّ أَهَمَّ الْأَفْكَارِ فِي مَوْضُوعِهِ حَدِيثٌ شَمِلَ أَحَادِيثُ شَامِلَةٌ⁽⁴⁾

ب - اصطلاحاً

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

تعريف الكلمات المكونة للمصطلح يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة علي أساس الكلمات المكونة لها اصطلاحاً.⁽⁵⁾

-إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الأزمة

-الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته وإرضائه.

(1) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2003، ط 1، ص:12

(2) معجم المعاني لكل اسم معنى عربي متاح على 08/03/2022 : www.almany.com/ar/dict/ar-ar/ 14:00

(3) راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، الاردن، دار البازوري العلمية، ص:31.

(4) معجم المعاني لكل اسم معنى: نفس المرجع السابق، 2022/03/08

(5) محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص:24

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة لإجراء التحسينات المستمرة.

كما عرفها معهد المقاييس البريطانية "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة كذلك بأكفاء الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقة جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".

التعريف الإجرائي: هي الطرق التي تعمل وترتكز عليها إدارة إذاعة الوادي فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق الواحد من صحفيين وعمال وتشجيع مشاركتهم بوضع الأهداف واتخاذ القرارات.

والجدير بالملاحظة اننا سوف نركز على مفهوم ادارة الجودة بالإذاعة وليس مفهوم الإدارة الجودة الشاملة بحكم أن الإذاعة لا تمتلك شهادة الايزو

ثانيا: الاعلام

قبل المضي في تعريف الإعلام يجب التنبيه على أن الصحافة والإعلام شيء واحد، ففي رأي الكثيرين أن كلمة الصحافة ليست مقصورة على المواد المطبوعة فقط، ولكنها تشمل جميع وسائل الإعلام المعروفة، ولذا قالوا الصحافة ثلاثة أنواع: مطبوعة، مسموعة، ومرئية. فالمطبوعة هي الصحف، المجلات، النشرات والدوريات ونحو ذلك، أما المسموعة فهي الإذاعة، والمرئية هي ونزید على ذلك وجود الأنترنت أيضا هذه الأخيرة استطاعت في فترة وجيزة أن تضم إليها التلفزيون (1). الأنواع الثلاثة للصحافة، فنستطيع أن نتصفحها قراءة، أو نستمع إليها، أو نشاهدها. والأنترنت هي وليدة التقدم التكنولوجي الهائل الذي شهدته نهايات القرن العشرين إلى يومنا هذا.

أ- لغة: الإعلام كلمة مشتقة من العلم، أي أستعلمه الخبر فأعلمه إياه بمعنى صار يعرف الخبر.

والإعلام حسب المنجد الموسوعي لعلوم الإعلام والاتصال تسجيل لإشارة محددة إجتماعيا في نظام صوري (شكلي) قابلة لأن تكون موضوع نشر أو تبادل في مجال

(1) احسن إبراهيم مكي، المدخل إلى علم الإتصال، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1995، ص 18.

الاتصال. وبكل صرامة لا بد من تمييز مفهوم الإعلام عن المعطيات والمعلومات والمعرفة.(1)

يعرف المعجم الوسيط الصحافي - بكسر الصاد - بأنها مهنة من يجمع الأخبار، والآراء، وينشرها في صحيفة أو مجلة تصدر يوميا أو في مواعيد منتظمة، وتتضمن أخبار السياسة، الإجتماع، الإقتصاد، الثقافة ... ويستخدم قاموس أكسفورد كلمة presse بمعنى صحافة، وتعني شيئا مرتبطا بالطبع، النشر، الأخبار والمعلومات و journalisme بمعنى الصحافة، و journaliste بمعنى الصحفي.(2)

ب-اصطلاحا: لا يمكننا أن نزيد على تعريف الإعلام شيئا كثيرا بعد تعريفنا لخصائص الاتصال، إذ يعد الإعلام أحد وظائف العملية الاتصالية، ولكن التعريفات الواردة ستكون للعملية الإعلامية كجزء من عملية الاتصال الكاملة .

ولعل أوضح تعريف للإعلام هو التعريف الذي وضعه الألماني أوتوجروت وقال فيه " الإعلام هو التعبير الموضوعي لعقلية الجماهير، وروحها، وميولها، واتجاهاتها في نفس الوقت.(3)

يعرف الإعلام أيضا بكونه تلك العملية التي تهدف إلى نشر وتقديم المعلومات الصحيحة. الأخبار الصادقة، المواضيع الهامة، والحقائق والأفكار المنطقية للجماهير بهدف خدمة الصالح العام.

ومن ثم فالإعلامي شخص مسؤول عن توصيل المعلومات والأخبار بطريقة فنية ذات تأثير على المتلقي، ويلعب دور الوسيط في إيصال المعلومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية إلى الجماهير، كما يقوم بدور جمع ونقل صوت الجمهور وآراء الرأي العام وإيصالها إلى القيادات.

كما أورد روبرت أسكاربيت تعريفا للإعلام يقول من خلاله بأن الإعلام هو ما ينقل ويستقبل ويزيد في المعلومات (4).

(1) أحمد عظيمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 23.

(2) نزار ميهوب، مدخل إلى الإعلام، الجمعية السورية للعلاقات العامة، دمشق، 2005، ص 10

(3) عبد اللطيف حمزة، الإعلام له تاريخه ومذاهبه، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2002، ص 23

(4) المرجع نفسه، ص 23.

حسب وليام وليامس وسارج لآكرامب فإن الإعلام يتميز بستة ثوابت هي: (1)

1. الحجم أو الكمية يمكن قياسها بعدد من الوثائق، المقالات، الصفحات، الكلمات والإشارات.

1. المحتوى اللفظي بمعنى اتجاه الرسالة، طبيعة الفعل أو الفكرة المعبر عنها.
2. الهيكل.

3. اللغة أو الرمز أو المعنى أو التراكيب المستعملة للتعبير عن الفعل أو الأفكار.

4. نوعية وملاءمة الرسالة .

5. المدة الزمنية التي يبقى فيها الإعلام ملائماً .

وعليه ومما سبق ذكره نستنتج أن الإعلام يشتمل على العناصر التالية: معلومات، قناة واستقبال.

ج-التعريف الإجرائي: تعرف الباحثة الإعلام بأنه عملية نقل المعلومات بطريقة هادفة.

ثالثاً: المؤسسة الإعلامية

1 -المؤسسة

أ- لغة: تشتق كلمة مؤسسة من الفعل أسس أي بنا هيكلًا وأنشأ إطار فكريًا أو أوجد تنظيمًا معنياً على أساس أو صرح أو قواعد متينة فهي اذا نتيجة فعل التأسيس الذي يرجع حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة.

التنظيم والأهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسين. (2)

ب-اصطلاحاً: يعرفها ناصر داودي عدون المؤسسة على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفها دمج عوامل الإنتاج، وتبادل السلع والخدمات". (3)

ج- المؤسسة من منظور إعلامي وإداري: إن المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تتخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني (4).

(1)ROBERT Escarbit, « théorie générale de l'information », hachette, paris, 1980, p 16

(2) عبد الله الحرتيسي حميد: مدونة دروس اقتصاد، إدارة أعمال جامعة خميس مليانة.

(3) ناصر داو دي عدوان: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص11 .

(4)جمال العيفة ،ليلى فقيري إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، المبادئ وآليات التطبيق-مجلة المعيار. العدد42-جوان 2017 ص170.

2- المؤسسة الإعلامية:

أ- اصطلاحاً: هي ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد يهتمون بأعمال تقنية، إدارية، وإعلامية صحفية بحتة من أجل تحقيق أهداف معينة سابقاً.⁽¹⁾
وهناك من يعرفها على أنها "وحدة إنتاجية سواء انتاج مادي أو معنوي".⁽²⁾
ب- اجرائياً: المؤسسة محل الدراسة عن إذاعة الوادي وهي عبارة عن وحدة إعلامية من خلال وظائفها المختلفة التي تؤديها على المستوى المحلي التي يتعرض لها الجمهور في ولاية الوادي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

وقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة اسباب نذكر أهمها:
أ- أسباب موضوعية: يرجع اختيار هذا الموضوع نتيجة الأسباب والأهمية الموضحة في النقاط التالية.

1 - يعد هذا الموضوع احد المواضيع المعاصرة ،على صعيد المؤسسات الجزائرية سواء الخدماتية او الصناعية بصفة عامة والمؤسسات الإعلامية بصفة خاصة.

2- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكثير من المؤسسة الجزائرية وخاصة المؤسسة الإعلامية.

3 - موضوع الجودة الشاملة يعتبر من أكثر المواضيع التي لاقت صدا ورواجا ،كما أنها حققت نجاحا كبير في اغلب المؤسسات العالمية ،مما يحفز من البحث في هذا الموضوع علي المؤسسة الجزائرية

4 - عدم تطبيق أغلبية المؤسسات الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالشكل المناسب وذلك قد يفيد هذا البحث في التعرف على المبادئ الأساسية التي تضمن تطبيق إدارة الجودة.

5-بحكم التخصص "سمعي بصري" الذي من أولوياته دراسة عمليات الإعلام داخل المؤسسة ومع جماهيرها وموضوع إدارة الجودة الشاملة.

-افتقار المكتبة الجامعية لمثل هذه الدراسة، خاصة قسم تخصص السمي البصري بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.خصوصا، والجامعة الجزائرية عموما.

(1) Dictionnaire, vrend la rousse de la langue français, libratnie la rousse, (Paris, 1989), p20

(2) Hachette, Le dictionnaire de français, édition "ENAG", (Alger, 1973), p113

ب-أسباب ذاتية:

1- معرفة هذا المفهوم الذي أصبح الحديث عنه محور الملتقيات، ومسعى جميع المؤسسات لتطبيقه، كما أن إدارة الجودة الشاملة هو لب تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية.

2- تبرز أهمية الموضوع انطلاقاً من أن تناول قضايا المؤسسات الإعلامية قد أغفل في كثير منها الجوانب الإدارية بشكل عام، حيث تمت دراسة المؤسسات الإعلامية من حيث تحليل الخطاب والإشهار، ومفاهيم الصحافة التلفزيونية والتقنيات المستخدمة بالإضافة إلى دور وتأثير وسائل الإعلام في المجتمع، في حين لم يحظ الجانب الإداري وخاصة إدارة الجودة الشاملة بمثل تلك الأهمية.

3 - إن الجودة حتمية لكل المؤسسات، وهي ضرورية للنجاح والتقدم، ورغم الاختلافات الواضحة بين القطاعات إلا أن أساسيات إدارة الجودة الشاملة تطبق بنفس الطريقة. لذلك فهذا الموضوع يعد محاولة للاهتمام بزوايا أثر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ووضعها في بؤرة الاهتمام حيث أن التنظيم الإداري الجيد من أبرز أعمدة نجاح واستمرار المؤسسات الإعلامية لتحقيق الأهداف والرسالة الإعلامية التي أنشأت من أن اجلها المؤسسة.

4-أهداف الدراسة:

انطلاقاً من النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات الصناعية والخدماتية، فإن هذا البحث يسعى إلى:

1. معرفة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في إذاعة الوادي من الجزائر "
2. وجهة نظر موظفي إذاعة الوادي لمبادئ إدارة الجودة.
3. أثر مبادئ إدارة الجودة على الأداء الإعلامي لصحفي وعمال إذاعة الوادي.

5-منهج وأدوات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج في البحث العلمي ضروري لأي باحث، لأنه يوجهه ويحدد له المسار الذي يتبعه خلال بحثه في جميع مراحل البحث؛ بدءاً من أول مرحلة وهي اختيار موضوع البحث والوصول إلى مرحلة صياغة النتائج. ويختار الباحث المنهج المناسب لموضوع بحثه بناءً على طبيعة الموضوع الذي اختاره وكذا الأهداف التي يسعى لمعرفة والوصول إليها. ويعرف المنهج على أنه: مجموعة من الإجراءات التي يتبعها الذهن لاكتشاف الحقيقة

والبرهنة عليها (حسب منجد "le Petit Rebert") ومن هنا يكون المنهج إصدار القرارات لبلوغ هدف ما، والمنهج هو الاداة المفصلة للطريقة العلمية.(1)

وقد تأصل اصطلاح المنهج في عصر النهضة الأوروبية وأصبح يعرف بأنه: "مجموعة من القواعد العامة الموضوعية من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم". وفي الستينات من القرن السابع عشر عرف الفلاسفة المنهج بأنه: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون عارفين بها. (2)

وبما أن د راستنا ستكون حول "إدارة الجودة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية - دراسة حالة بإذاعة الوادي - "وعليه فإن المنهج المناسب لها هو المنهج دراسة حالة **منهج دراسة حالة:** وهو منهج يقوم بدراسة خصائص ومضمون حالة وظاهرة واحدة وبصورة مفصلة ودقيقة، أي وحدة معينة سواء كانت فردا أو وحدة اجتماعية. (3)

ثانيا: أدوات الدراسة

1- وهي من أقدم أدوات جمع البيانات وتتمثل في استخدام مهارته للبحث بحواسه عن الأحداث والوقائع في وسطهم الطبيعي من أجل جمع المعلومات والحقائق من العقل الطبيعي للدراسة، والملاحظة يجب أن تكون قصدية وتكون موجهة معرفيا وتكون لها أسس علمية موضوع معين عن طريق الاستخدام الشخصي للباحث، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو بطريقة عفوية أو منظمة.

2- نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (4)

وتتكون استمارة هذه الدراسة من ثلاثة محاور، المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين يتضمن (05 أسئلة)، المحور الثاني وجهة نظر موظفي إذاعة الوادي لمبادئ إدارة الوادي تم التطرق لمبادئ إدارة الجودة وتتمثل في مبدأ دعم إدارة إذاعة الوادي

(1) الرامي، ب.فالي، ترجمة ميلود سفاري، فضيل دليو، وآخرون: البحث في الاتصال. عناصر منهجية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط1، 2004، ص، 4112

(2) محمد منير حجاب : الموسوعة الاعلامية، المجلد الخامس، دار الفجر للنشر والتوزيع، د.ط، 2003، ص، 2374

(3) رشيد زواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص: 120

(4) محمد علي محمد : علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1980، ص: 339.

للصحفيين والموظفين موزع على (12 سؤالاً). ومبدأ التحسين المستمر في إنتاجية العمال والصحفيين موزع على (06 أسئلة)، مبدأ ضمان جودة المنتج الإعلامي موزع على (07 أسئلة) وأخيراً مبدأ المقاييس والتحليل في إذاعة الوادي موزع على (04 أسئلة) والمحور الثاني أثر مبادئ إدارة الجودة على الأداء الإعلامي لصحفي وعمال إذاعة الوادي موزع على (12 سؤالاً).

وللتأكد من صدق الأداة، هناك عدة أساليب أيسرها صدق المحكمين ويقصد بالصدق: هو أن يقيس الاختبار أو الأداء ما وضعت لقياسه، والصدق كالثياب مفهوم مدروس دراسة كبيرة، تحقيق صدق أداة القياس أو الاختبار ثابتة، ولكنها غير صادقة (1). وحكمت الاستمارة من طرف محكمين. (2)

أساتذة هم: شين عبد الكريم، قدة حمزة، صالحى دليلة حيث تم تعديل بعض التساؤلات وإلغاء أخرى لأنها مكررة.

6-مجتمع البحث والعينة:

أ- **مجتمع البحث:** هو المجتمع الذي يكون محل دراسة من طرف الباحث فالمجتمع هو كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة (3) وبالتالي فإن مجتمع بحثنا يتمثل في كافة عمال إذاعة الوادي من موظفين وصحفيين وقد قامت الباحثان لإجراء الدراسة بإسقاط العينة على المجتمع الكلي نظراً لصغر مجتمع البحث الذي يشمل 36 وحدة.

ب- **العينة:** تعتبر عملية اختيار العينة (المعينة) عملية حاسمة وأساسية في البحث العلمي؛ فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا كانت النتائج التي يتم التوصل إليها لا يمكن أن تعمم، ولو بدرجة بسيطة، خارج نطاق العينة المستخدمة في

(1)فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، اسكندرية، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، ط 1 2002 م، ص167.

(2)عبد الكريم شين -أستاذ مساعد- أ-

-حمزة قدة - أستاذ محاضر -أ-

- دليلة صالحى أستاذ مساعد -أ-

(3) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات "عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1999. ص84.

البحث أو الدراسة، فإن هذا البحث لا يضيف إلى المعرفة أي شيء جديد، وسوف لا يسهم في تقدم الممارسات العملية في مجال التخصص الذي تقع به المشكلة، ويكون الجهد والوقت الذي وضع فيه قد ذهب هباءً، في هذه الدراسة تم اختيار العينة المتاحة (Available Sample)

وتسمى هذه العينة أيضاً بالعينة العرضية، إذ تعتمد الكثير من البحوث على عينات ميسره لدى الباحث أو يسهل الوصول إليها، بحكم قرب الموقع أو إمكانية طلبه المدارس أو الجامعات أو المرضى في المستشفيات التجاوب مع الباحث أو تجميعهم في ندوة أو دورة تدريبية أو برنامج علاجي مثل وغالبا ما يجد الباحث نفسه مجبرا على التعامل مع العينات المتاحة، نظراً لمحدودية الوقت والإمكانات المادية المتوفرة وغيرها عموماً فإن هذه الأنواع من العينات غير الاحتمالية قد تحدد الباحث في إمكانية تعميم نتائجها على المجتمعات التي اختيرت منها. (1)

7-منظور الدراسة:

لكل موضوع بحث نظرية معينة ينطلق منها الباحث وتكون كمرجع له، ومن خلال موضوع دراستنا والمتمثل في " إدارة الجودة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية - دراسة حالة إذاعة الوادي"؛ فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على النظرية البنائية الوظيفية كخلفية نظرية للدراسة باعتبارها النظرية الأقرب والأنسب لموضوع دراستنا، وكذا الاعتماد على مسلماتها الخاصة كخلفية وقاعدة ننطلق منها في دراستنا.

أ- ماهية النظرية البنائية الوظيفية : البنائية الوظيفية هي رؤية سوسيولوجية ترمي إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية، والوظائف التي تقوم بها هذه البنى من جهة أخرى؛ هذا يعني أن البنى لم توجد بطريقة عشوائية لأن لها وظائف سوف تقوم بتحقيقها، وبهذا المعنى فإن البنى الاجتماعية حتمية المفر لكل موضوع بحث نظرية معينة ينطلق منها الباحث وتكون كمرجع له، ومن خلال موضوع دراستنا والمتمثل في " إدارة الجودة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية - دراسة حالة إذاعة الوادي "؛ فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على النظرية البنائية الوظيفية كخلفية نظرية للدراسة باعتبارها النظرية الأقرب والأنسب لموضوع دراستنا، وكذا الاعتماد على مسلماتها الخاصة كخلفية وقاعدة ننطلق منها في دراستنا.

(1) العينات في البحث العلمي شرح مفصل للباحثين - قاعدة مذكرات متاح على : <https://mothakirat-takharoj.com>

تم الاطلاع عليه يوم 2022/05/28 على الساعة 08:08 سا.

ب-فرضيات النظرية البنائية الوظيفية: (1) اتفق الباحثون حول مجموعة من المسلمات التي تقوم عليها النظرية الوظيفية البنائية والتي لخصها روبرت ميرتون (1957) في النقاط التالية:

- إن أفضل طريقة للنظر للمجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيم للأنشطة المتكررة التي يكمل كل منها الآخر.

- يميل المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي، بحيث لو حصل أي نوع من التنافر داخله، فإن قوى معينة سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

-بعض الأنشطة المتكررة والنمطية في المجتمع ضرورية لاستمرار وجوده بمعنى أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام ودونها لا يمكنه أن يستمر.

-تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره فكل النماذج القائمة تلعب دورا هاما في الحفاظ على استقرار هذا النظام وتوازنه. وإذا طبقنا هذه الافتراضات على وسائل الاتصال، نلاحظ أنها تقوم بأنشطة متماثلة ومتكررة.

تساهم في تحقيق توازن المجتمع. فمن الواضح أنها غدت جزءا مركزيا من هياكل المؤسسة الاجتماعية لأنها تمثل صناعة قائمة بذاتها، تغلغت بعمق داخل بقية المؤسسات. فعلى سبيل المثال تقوم هذه الوسائل، على مستوى الأسرة، ببعض الوظائف التي لم تعد هذه الأخيرة قادرة على القيام بها لوحدها كالتنشئة الاجتماعية وتعليم النشء والمساهمة في حل الكثير من المشاكل والأزمات التي

تتعرض لها والبحث عن السلع والخدمات التي كانت تؤديها بنفسها. كما أصبحت عاملا مهما في تأسيس مؤسسة الزواج والتي كانت تتكفل بها مؤسسات أخرى رسمية وغير رسمية من خلال الإعلانات. ويفترض في الوسائل الإعلام في علاقاتها بعناصر بناء المجتمع وشكل هذه العلاقة وتأثيرها على الأهداف أو المصالح الكلية والجزئية وما تعكسه على المؤسسات وما تقوم به من وظائف للفرد والمجتمع والتي تتجسد في النهاية في بناء الرسالة الإعلامية ومحتواها والرموز المختارة.

(1) نصيرة رداق، تصورات الشباب الجزائري للاختيار للزواج عن طريق الإعلانات الصحفية دراسة تحليلية لمضامين جرائد: أحلام، كونتاكت confidences nouvelle مذكورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة واتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010 ص43-44.

ومن ناحية أخرى فإن وسائل الإعلام يمكن أن تكون أحد عوامل الخلل الوظيفي، وذلك حينما تساهم في التنافر وعدم الانسجام بدلا من الاستقرار إذا كان تأثيرها على الناس الإثارة والتحريض على ممارسة أشكال السلوك المنحرف

8- الدراسات السابقة:

تعتبر خطوة مراجعة الدراسات السابقة من اهم المراحل المعينة على حل مشكلة البحث لما لها من اسهامات في التوجيه او التخطيط او ضبط المتغيرات ومن بين الدراسات المنجزة التي لها علاقة بالموضوع الذي نحن بصدد تناوله وموضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي حظيت كثيرا باهتمام الباحثين، ورغم وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدماتية ومجالي الصحة والتعليم.

وفي هذه الدراسة، اعتمدنا على بعض المذكرات المشابهة، التي ساعدتنا على توجيه بحثنا. الوجهة الصحيحة، محاولين بذلك الالتزام بكل الخطوات المنهجية التي يلتزم بها كل باحث في دراسته: نذكر من بين هذه المذكرات التي اعتمدنا عليها مما يلي:

الدراسة الأولى:

_الدراسة التي قام بها " خالد شريقي" سنة 2010 بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجا " مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية.وهي دراسة تهدف إلى :

1-إدخال نظام إداري حديث في تسيير المؤسسات الإعلامية، التي يتميز منتوجها بصعوبة قياس جودته.

2-تقديم النموذج الأفضل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

3-دراسة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء جريدة الخبر والتطور الذي حققته في مجال الصحافة المكتوبة في الجزائر.

ومن بين النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة

-كان الهدف الرئيسي لهذا البحث دراسة إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، وذلك كنظام إداري حديث أعطى نتائج ايجابية في العديد من المؤسسات.

-إدارة الجودة الشاملة يعد امتدادا للبحوث والدراسات الإدارية، وتطور الإدارة العلمية، حيث ساهمت أفكار ودراسات رواد إدارة الجودة الشاملة في وضع أسس ومبادئ هذه الفلسفة وكيفية تجسيدها في المؤسسة.

-تبني إدارة الجودة الشاملة يعبر عن الرغبة في إحداث التغيير الجذري للممارسات الإدارية القديمة، والعمل على تطوير أداء المؤسسة.

-نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى قبول واقتناع إطارات الإدارة العليا بها، ونشر هذه الفلسفة لدى مختلف الأفراد.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المجال الميداني الذي قمنا بدراسة حالة بإذاعة الوادي. واختلاف لفهم معايير التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية.

الدراسة الثانية:

الدراسة التي قامت بها "شعبي وفاء" سنة 2015 بعنوان "التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية - دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية -مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال. وهي دراسة تهدف الى:

التعرف على تقييم الصحفيين والمراسلين بجريدة الخبر لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام.

1- التعرف على مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة

2- التعرف على التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي بجريدة الخبر

3- توضيح مكانة التدريب الصحفي في خارطة ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة الخبر الإعلامية.

4- معرفة أهم الإمكانات المادية والبشرية المستعملة داخل مؤسسة الخبر الإعلامية

5-الكشف عن المواقع المطروحة ضمن البرامج التدريبية داخل مؤسسة الخبر الإعلامية والمتبع تطبيقها وفق الجودة الشاملة

6-تحسيس المسؤولين بأهمية التدريب الإعلامي ضمن الجودة الشاملة ودوره في تسهيل مهام الصحفيين وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها لتصل الى درجة التصنيف العالمي للمعايير.

بالإضافة الى مجموعة كبيرة من الأهداف التي تسعى مؤسسة الخبر الإعلامية لتحقيقها في إطار تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية وانعكاسه على التدريب الإعلامي والصحفي على مستوى مؤسسة الخبر الصحفية.

وقد تشابهت هذه الدراسة في تطبيق معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية واختلفت في الجانب الميداني في مؤسسة الخبر الصحفية.
الدراسة الثالثة:

الدراسة التي قامت بها "حنان بولال" سنة 2015/2016 بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية _دراسة حالة مؤسسة موبيليس_ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة وهي دراسة تهدف إلى:

- 1- لتعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- محاولة تقليل الفجوة المعرفية في تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاتصالية.
 - 3- توضيح مدي اهتمام المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها.
 - 4- التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية.
 - 5- محاولة تبيان الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسة الاتصالية الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 6- تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية للمؤسسة الاتصالية الخدماتية موبيليس بالمسيلة لتقادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى.
- وتكمن أهمية الدراسة في توضيح بعض الغموض الذي يتعلق بتوظيف المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

8. معالجة بعض الأخطاء التي يقع فيه المسؤولين من خلال تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع بعض اهداف دراستنا والمنهج الدراسة وهو منهج دراسة حالة. واختلفت في بعض الأهداف الأخرى بالإضافة عن دراستنا في المجال الميداني الذي قمنا بدراسة حالة بإذاعة الوادي. واختلف لفهم معايير التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية. على عكس المؤسسة الاتصالية الخدمائية.

الجانب النظري

الفصل الأول

فلسفة ادارة الجودة الشاملة

المبحث الاول: مدخل الى إدارة الجودة

المبحث الثاني: العولمة ونظام إدارة الجودة

المبحث الثالث: نظام ادارة الجودة الشاملة

تمهيد:

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ الجودة في عملياتها التصنيعية والخدماتية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين مكانتها في السوق، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على إستكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وبالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا بالمؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

من خلال هذا الفصل نقوم من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما (المبحث الأول) ثم التعرف على عولمة الجودة (المبحث الثاني) وفي الأخير التعريف بنظام إدارة الجودة الشاملة ومبررات تطبيقها (المبحث الثالث) .

المبحث الأول: مدخل الى إدارة الجودة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل ووسيلة للتغيير المتضمن والهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية، وذلك لمواجهة التحديات الجديدة وكسب رضا العملاء، بما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سيتم التفصيل فيه في المطالب الموالية.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما

1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.⁽¹⁾

تتعدد وتباين تعاريف الجودة حسب وجهات نظر الباحثين حيث يعرفها: الاقتصادي KLIMOUN على أنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته⁽²⁾

يعرف PIERRE JOCOUCO الجودة على أنها تقديم جميع الأداءات اللازمة للزبون، والتي ينتظر منها أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي وفي الوقت المناسب.

يعرف PIERRE JOCOUCO الجودة على أنها تقديم جميع الأداءات اللازمة للزبون، والتي ينتظر منها أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي وفي الوقت المناسب، وفق الطرق والأساليب التي تناسبه.⁽³⁾

(1) - مأمون الدرادكة . طارق الشيلي. الجودة في المنظمة الحديثة، دار الصفاء للنشر. عمان، الأردن 2006 ص16.

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1996 ص 18.

(3) -JOCOUCO Pierre et LUCAS Frederik « au cœur du management : une autre démarche de management , la qualité totale » , édition DUNOD , paris , 1995 , p 22.

-يعرف خليل إبراهيم الجودة بأنها قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع إستعمال الزبون ومتطلباته، كذلك الجودة هي المطابقة للإحتياجات المطلوبة. (1)

-يعرفها المعهد البريطاني للجودة، بأنها الصفات والمميزات المتعاملة لمنتج ما أو لخدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية. (2)

-كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

ويؤكد الاختصاصيون على ضرورة التمييز بين ثلاثة مداخل مختلفة، فيما يتعلق بمعنى: ومفهوم جودة المنتج وهي كالآتي:

• قد ينظر إلى الجودة على أنها جودة التصميم .

• قد ينظر لها بأنها الجودة الواجب تحقيقها، خلال العملية الإنتاجية، وهي ما يسمى بجودة المطابقة.

• وقد يقصد بها جودة الاستخدام الفعلي بواسطة المستهلك، وهي ما يسمى بجودة الأداء (3)

كما قام الباحث GAVIN عام 1988 بتقسيم مفهوم الجودة إلى أربع مداخل، تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة السالفة الذكر وهذه المداخل هي: (4)

-مدخل التفوق: يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للإستخدام أي قدرة أداء المنتج وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أفضل أداء وأدق صفات تشبع رغباته .

-مدخل يعتمد على التصنيع: أي صنع منتجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها للمواصفات .

(1) - خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مكتبة الأشقر، بغداد، 2002، ص 03.

(2) - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 79.

(3) - فتحة حبشي -إدارة الجودة الشاملة، مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لانتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص اقتصاد كمي - جامعة منتوري - قسنطينة 2006/2007 ص 25.

(4) - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 21.

- مدخل يعتمد على المنتج: وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها .

مدخل يعتمد على القيمة: تعريف الجودة وفقا لهذا المدخل تكون على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى حيث تعرف على أنها درجة التفوق بأقل الأسعار .

أما رواد إدارة الجودة الشاملة فيعرفون الجودة على أنها. (1)

جوران " الجودة هي الملاءمة للإستخدام".

ديمنغ " الجودة تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقل "

*كروسبي "الجودة هي المطابقة للإحتياجات".

فجنبيوم "الجودة هي الخواص المميزة الشاملة المركبة للمنتج عند التسويق والتصميم" وعادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج، في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من الجانب التصنيعي من خلال مدى مطابقة السلع والخدمات للمواصفات.

وعليه يمكن القول إن الجودة " هي تلبية حاجيات وتوقعات المستهلك المعقولة، وهي الريادة والامتياز في عمل الأشياء فالريادة تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات الزبون والإمتياز تعني الإتقان والضبط والدقة والكمال".

2- مفهوم الجودة الشاملة:

لقد انتقل إهتمام الباحثين ومنهم الاقتصاديون، خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ولتوضيح معنى الجودة الشاملة يمكن إدراج بعض التعاريف:

تعرف الجودة الشاملة بأنها التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة. (2)

(1)- PHILIPPE Detrie, « conduire une démarche qualité », édition Eyrolles, paris 1996, p20.

(2) - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 35.

و تعرف بأنها تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل
حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية....(1)

وتعرف كذلك على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل
ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين.(2)
وعليه نستنتج أن الجودة الشاملة هي: (3)

- التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك وتلبية كافة طلباتهم.
- تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
- جعل الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
- وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية .

وبذلك أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات، والتي تعمل على تنسيق
وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة وهذا ما خلق مصطلح إدارة الجودة
الشاملة وعليه الجودة الشاملة تعني هنا على المؤسسة تحقيق أعلى جودة ممكنة في ضوء
الإمكانيات والظروف التي تواجهها وليس بالضرورة السعي لتحقيق الكمال. ويحذر الخبراء
من وضع أهداف غير واقعية لا يمكن أو يصعب تحقيقها على أرض الواقع، وهنا يتحدث
شالز كونراد في كتابه " لعبة العمل " الذي حقق مبيعات قياسية قائلا: يجب أن تكون
الأهداف واقعية ويمكن الوصول إليها في صناعة الخدمة والإنتاج، ولذلك نجد أن الجودة
التامة الدائمة هدف يصعب الوصول إليه إن لم يكن مستحيلا.

3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منتصف
الثمانينيات، وقد جاء اسمها ومحتواها من مفهوم مراقبة الجودة الشاملة، إن الشمولية هي
العامل الرئيس في إدارة الجودة الشاملة ومنذ ظهورها قدمت له العديد من التعاريف لتوضيح
مفهومها، وقد أخرجت كل مدرسة ما لديها من أدوات وتعريفات إلا أنه لم يتفق على تعريف

(1) نفس المرجع السابق ص 35.

(2) نفس المرجع السابق ص 35.

(3) خالد شريفي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجا، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية و
الإعلام قسم علوم الإعلام والاتصال- تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية- جامعة الجزائر 03 ص 14-15

شامل ودقيق فاعتبرت فلسفة إدارية، أسلوب إداري، طريقة عمل وأنها أكثر من برنامج، وهذا ما توضحه التعاريف التالية : هي نموذج إدارة يتضمن تغيير شامل للمؤسسة، لا يمكن اختصارها إلى مجرد إقرار بعض الأدوات ومناهج العمل بالفرق(1).تعني أيضا فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العميل، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء .هناك من يعرفها على أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضى الزبون والموظف على حد سواء. (1)

كما أن هناك اتجاها آخر عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح، فقد عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: (2) تأدية العمل على نحو صحيح، من الوهلة الأولى، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر، في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على التقييم المستمر للمستخدمين من منتجات المؤسسة وخدماتها، وهي مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال من الجودة. (3)

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة الزبون والبحث عن إرضائه ووفائه للمؤسسة، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية ومما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة الزبون والبحث عن إرضائه ووفائه للمؤسسة، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي " : فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل

(1)CLAUDE Yves Bernard , « le management par la qualité totale » .ANFOR, France , 2000, p41.

(2)خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة .ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 74 .

(3) أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار الكتب الحديثة، عمان، 2006، ص30

شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك، القيم والمعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سـلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائنـها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضى وكذلك على رضى كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم". (1)

ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية

- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات وتعديلات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

- هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضاً القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.

- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضى الزبون. ومما يجب الإشارة إليه أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني بأن المؤسسة يجب أن تسعى لتحقيق الكمال، بل ينبغي عليها تحقيق أعلى جودة ممكنة في ضوء الإمكانيات والظروف التي تواجهها المؤسسة. وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبر أصلاً عن أهداف تحققها للمستهلكين لتلبية رضاهم عن السلع.

والخدمات المقدمة. كما أن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً محددًا نحققه ونحتفل به ثم ننساه، بل تعبر عن هدف متغير وهو تحسين الجودة باستمرار.

و لكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من فلسفة المؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة لا تحقق عن طريق بعض الأفراد الملتزمين بها، وإنما تتحقق عندما

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص3.

تظهر الأغلبية العظمى في المؤسسة إن لم نقل كل أفراد المؤسسة التزامها اليومي بمبادئها، كما أن حديث الإدارة غير الرسمي عن إدارة الجودة الشاملة لا يحقق إدارة الجودة الشاملة لأن هذه الخيرة ليست ملحقة بالمؤسسة ولكنها الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة.

4- الفرق بين الجودة وإدارة الجودة 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 تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية... الخ بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الإستراتيجي. (1)

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة وأهم الرواد المساهمين في تطورها

أولاً: مراحل تطور إدارة الجودة

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 العمل. (2)

(1) جمال العيفة، ليلي فقيري - نفس المرجع السابق ص 162-163.

(2) عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق ص 23.

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية (الفحص والتفتيش)

اقتترنت 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 اقتصر 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 يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل. (1)

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة. وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على جودة المنتجات" لصاحبه Ranford الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية Bell telephone من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة (2).

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 التصنيع. (3)

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،

(1)-Gattan Michel, Maîtriser processeurs de l'entrepouse, Guide opérationnel, (Paris, 2000), p.151

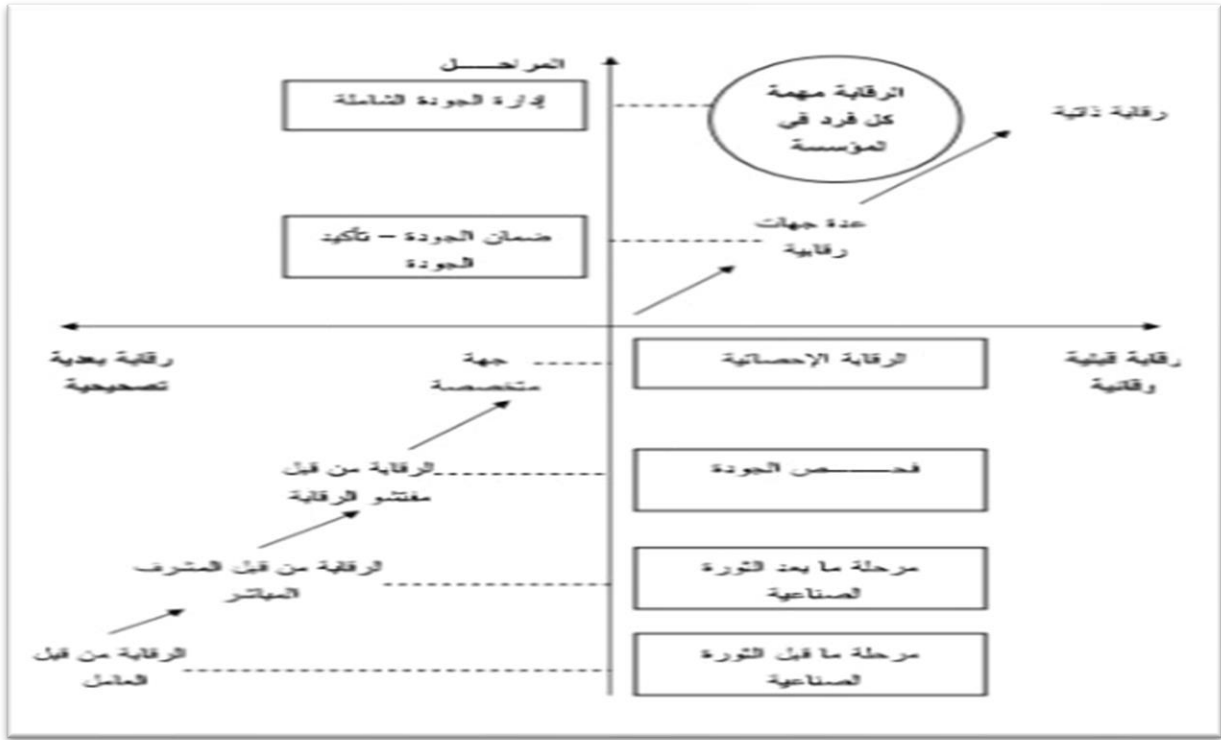
(2)خالد شريقي، نفس المرجع السابق، ص 18.

(3)فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2010 ص31.

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 شرطاً مهماً وأساسياً 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. (1)

ويمكن تلخيص مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة



المصدر: لحسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة 2007-2008 ص47.

(1) جمال العيفة - إيلي فقيرى - نفس المرجع السابق ص164.

ثانياً: أهم الرواد المساهمين في تطور افكار ادارة الجودة:

هناك العديد من العلماء الباحثين الذين كان لهم دورا فعالا وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بفضل دراساتهم وأبحاثهم التي كرسوها لإيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المؤسسات، ومن هؤلاء العلماء والباحثين.

1- ادوارد ديمينغ : مستشار أمريكي متخصص في علم الاحصاء ،ويلقب بأب الجودة لما قدمه من اسهامات هادفة لتطوير الجودة، بدأ حياته في امريكا كمعلم لتقنيات السيطرة النوعية في دائرة الحرب الامريكية عام 1940 وهذه الاخيرة كان لها الاثر الكبير على محاولته اللاحقة في ميدان الجودة، ثم انتقل الى اليابان أين شرع بتجسيد أفكاره في المؤسسات اليابانية ،و اهمها استخدام الاساليب الاحصائية الى الرقابة على الجودة، وقد اعترف اليابانيون بفضل "ديمنج" في الجودة في اليابان، حيث قلده الإمبراطور هيرو هيتو عام 1960 ويمكن تلخيص إسهاماته فيما يلي (1):

- **المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:** قام دومينغ بتعيين أربعة عشر خطوة تمثل جزءا من أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، ويؤكد ديمينغ أن الإدارة يجب ان تعتق فلسفة لا تقبل بموجبا وجود اي اخطاء او عيوب او مواد اولية ذات جودة متدنية، بل وتعمل على استئصالها تماما كما تعمل على تحسين جودة المنتج

ومستوى الإشراف والرقابة بمنح المشرفين مزيدا من الوقت للعمل مع العاملين أو صقل مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة مهامهم ووظائفهم، هذا بالإضافة إلى أن الإدارة يجب ان تعمل على خلق بيئة تشجع الموظف على الإبلاغ عن المشكلات القائمة وإصدار التوصيات اللازمة. (2)

. دائرة ديمينغ :حيث قام بإنشاء دورة متتابعة مكونة من عمليات الجودة وهي:

-التخطيط plan - تنفيذ do

-الفحص check - التحسين والتطوير act

(1) رضا صاحب أبو حمدال علي، أ.، سنان كاظم الموسوي، الادارة... لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص111.

(2) شارلز هل وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة ومراجعة د.رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 264.

الإسهام الثالث لديمينغ فيتمثل في الأمراض أو الخطايا السبع المميتة والتي ينبغي على الإدارة تجنبها بشكل أو بآخر لأنها تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- **جون جوزيف joseph john**: يعد جون john من الأوائل الذين ساهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة، وقد تجسدت اهتماماته في هذا منذ عام 1950، عندما أصدر كتابه (السيطرة النوعية) ⁽¹⁾، كما أسهم في ثورة الجودة في اليابان، حيث تم استدعائه عام 1954 من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة، ومسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة.

وحسب وجهة نظر جون فإن تطبيق الجودة الشاملة يتم من خلال عشر خطوات: ⁽²⁾

1. خلق الرغبة بضرورة تحسين الجودة
 2. وضع أهداف التحسين
 3. بيئة التنظيم لتحقيق أهداف الجودة
 4. التدريب: ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب.
 5. إزالة وحل المشاكل.
 6. توثيق ما ينجز من تقدم.
 7. تقديم الجهود المتميزة.
 8. نقل النتائج التي يتحصل عليها الفرد والاحتفاظ بها كونها بيانات.
 9. التواصل من أجل نتائج أفضل.
 10. المحافظة على الزخم والتوسع في تحسينات الجودة في كل قسم في المؤسسة.
- كما ركزت على ثلاث مراحل التي تمر بها عملية تحسين الجودة وهي:
- تخطيط الجودة.
 - مراقبة الجودة.
 - تحسين الجودة.

3. **فيليب كروسي**: يعد كروسي أحد الأعلام البارزين في إدارة الجودة الشاملة وقد اشتهر بطرح المصطلح الذي يفيد الإدارة بدون عيوب والرقابة منها، وكان ذلك عام 1971.

⁽¹⁾رضا صاحب أبو محمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، المرجع السابق ص: 115.

⁽²⁾.ELMIQYQS. Normalisation et de propriete industrielle .Revue Algerienne .N 11 Aout 1998 p8

4. كارو ابشيكوا: يعتبر ابشيكوا من ابرز الرواد في اليابان وكان أستاذ جامعة بجامعة طوكيو 1953 وإذ تتجلى إسهاماته في كتابه (ماهي رقابة الجودة الشاملة) ويعتقد ان هناك سبع أدوات للرقابة على الجودة. (1)

المطلب الثالث: أهمية الجودة

لم تعد الجودة تمثل ترفاً للمنظمات يمكنها الاستمرار بدونها، أو الإنقاص من أهميته، وإنما أصبحت التزاماً لا بديل عنه إذا رغبت المنظمة في البقاء والتطور

1- أسباب الاهتمام بالجودة: تعود زيادة الاهتمام بالجودة في المنظمات إلى جملة من

الأسباب أهمها:

- الرغبة في الاحتفاظ بمركز قيادي من حيث الجودة بالنسبة للمنظمات المنافسة. (2)
- تحسين العائد المادي وتحقيق هامش ربحي يتجاوز التكاليف، وكذلك تحسين موائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الحصة السوقية
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك بالقضاء على أسباب زيادة نسب التلف والعيوب في المنتجات.

- تخفيض تكاليف التسويق عن طريق تخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع، وذلك لأن الاهتمام بالجودة يضمن تقليل تكاليف الصيانة والتكاليف المترتبة عن الضمان. (3)
- البحث عن أساليب فنية في العمل تقلل من الفاقد وتقلل من تكاليف الفحص. (4)
- رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على العمل أكثر، وذلك لأن تحقيق الجودة يعني أرباح أكثر، وهذا الأخير يعني أجور أعلى وتحفيزات أكثر.

المنظمة التي تتحكم في الجودة أقل عرضة للمسائلة القانونية، لأن المنظمة مسؤولة قانوناً عن كل أذى يسببه منتجها. (5)

(1). الهام شوقي العرادي وآخرون، الجودة وأثرها على الإنتاج، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الجودة الأول: من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، ليبيا 10-11/05/2005 ص 2 تاريخ الاطلاع: 08-04-2022 على موقع الجمعية الليبية للجودة: www.quality.org.ly.

(2). الهام شوقي العرادي وآخرون، الجودة وأثرها على الإنتاج، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الجودة الأول: من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، ليبيا 10-11/05/2005 ص 2 تاريخ الاطلاع: 08-04-2022 على موقع الجمعية الليبية للجودة: www.quality.org.ly.

(3). عبد الحليم الأسود، جودة الخدمات كاستراتيجية تنافسية في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة خدمات التأمين في وكالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين بالوادي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال التجارية، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، الدفعة الرابعة، ص: 8.

(4). الهام شوقي العرادي (10-11 ماي 2005)، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

(5). عبد الحليم الأسود، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

-حماية العميل، فتطبيق الجودة في المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة يساهم

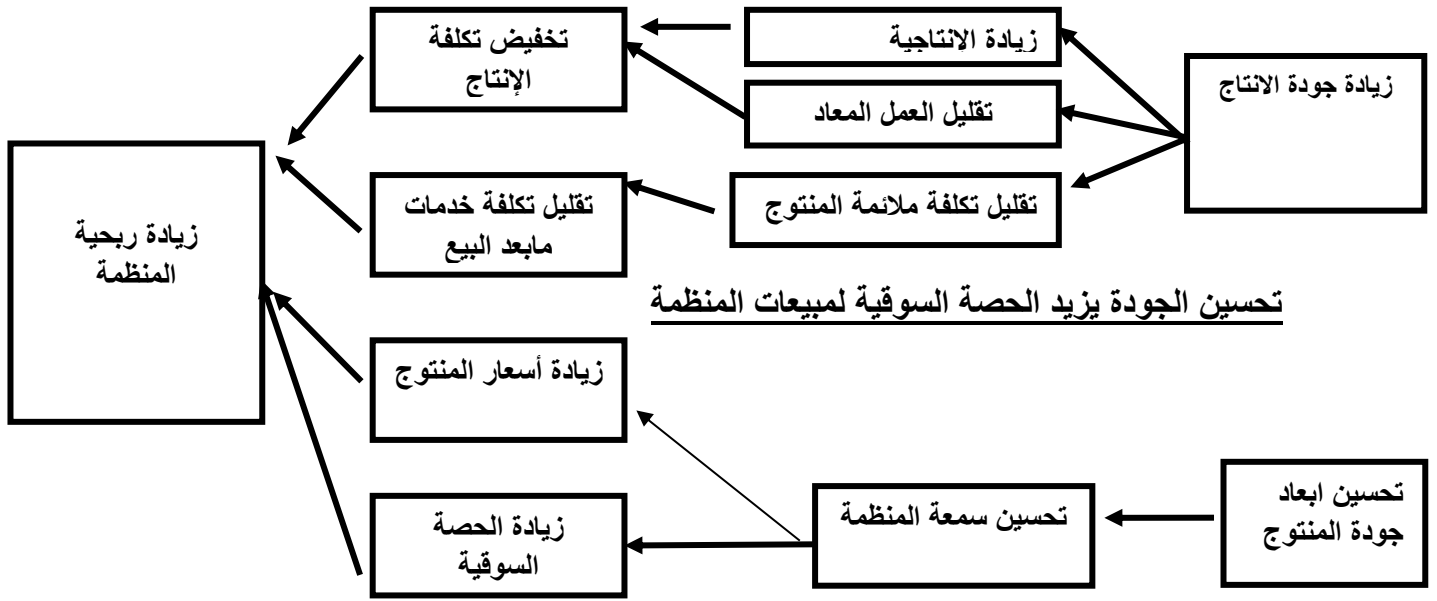
في حماية العميل من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة. (1)

- تقلل الجودة العالية من مخاطر الديون المتعثرة. (2)

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين الجودة وكل من الحصة السوقية والتكلفة

الشكل رقم 2: تأثير الاهتمام بالجودة على التكلفة والحصة السوقية

تحسين الجودة يقلل التكلفة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص : 33

2-النتائج المترتبة عن رداءة الجودة :تؤثر الجودة الرديئة للمنتج أو الخدمة سلبا على

المنظمة ويمكن تلخيص أهم آثار الجودة الرديئة فيما يلي: (3)

1-2 فقدان العمل: قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة

المنظمات وفقدان القدرة على الاستمرار، فعادة تؤثر الجودة الرديئة على سمعة المنظمة وتدمر صورتها في ذهن العملاء وقد تؤدي هذا إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة أو ترك مجال العمل.

(1).قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره ص:31

(2).فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية - مصر، 1997، ص: 115-116.

(3).سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1999، ص115-116.

2-2 المسؤولية عن الأخطاء المحتملة: هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمنظمة عن أي أضرار تحدث نتيجة للإصابات الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء بسبب التصميم الرديء أو رداءة الصنع (أعواد الثقاب، فرامل السيارات، ...إلخ). ويلاحظ أن التكاليف التي تتحملها المنظمات نتيجة لمسئوليتها عن الأخطاء المحتملة قد تكون باهظة وخاصة إذا ما كانت هناك أحجام أو أعداد كبيرة من الوحدات المعيبة.

2-3 الإنتاجية: للإنتاجية والجودة علاقة وثيقة، حتى أن البعض يرى أنهما وجهان لعملة واحدة، ومنه فإن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية. والجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية بشكل سلبي. وقد تبث خطأ الفكرة التي تقول بأن الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة وتخفيض الإنتاجية. وتبث أنه يمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمات.

2-4 التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وتكاليف النقل وتكاليف التعامل مع شكاوي العملاء غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح عن المنتجات ذات الجودة الرديئة.

المطلب الرابع: أبعاد الجودة

للجودة عدة أبعاد مستقلة فيما بينها نسبياً، إذ يمكن أن يكون المنتج أو الخدمة ممتازاً في بعضها وأقل في بعضها الآخر، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

- الأداء، ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة⁽¹⁾ مثل السرعة والتنافسية.

- الاعتمادية، ويشير هذا البعد إلى الاتساق والثبات في الأداء، فيجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة، مثل عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفق الطلب.⁽²⁾

- الصلاحية، ويشير هذا البعد إلى المدى الزمني الذي يمكن أن يبقى فيه المنتج صالحاً للاستخدام.

(1) سونيا محمد البكري (1999)، مرجع سبق ذكره، ص: 115-16.

(2) نفس المرجع أعلاه

- الخصائص الخاصة والثانوية، ويشير هذا البعد إلى مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة. ويشكل هذا البعد عنصر حسم في عملية اختيار المنتج أو تلبية رغبات العميل في حالة وجود منتجات لها نفس الخصائص الأساسية، ومثالا على الخصائص الثانوية المشروبات المجانية في الطائرة

التوافق أو التطابق: ويعني مطابقة المواصفات أو نمطيات الصناعة، أو النمطيات المهنية⁽¹⁾ وتعني مدى استجابة المنتج أو الخدمة لتوقعات العميل والأداء الصحيح من أول مرة وما له من تأثير على تحسين العملية التسويقية.⁽²⁾

-خدمات ما بعد البيع، ويشير هذا البعد إلى بعض الخدمات التي تأتي بعد عملية البيع مثل معالجة شكاوي العملاء، أو التأكد من رضا العميل

- الجمال، ويتضمن كل من التصميم، اللون، الذوق، الرائحة، وهي أساسية ومهمة في الصناعات الإبداعية.

المبحث الثاني: العولمة ونظام إدارة الجودة

إن إعادة بناء إقتصادات الدول بعد الحرب العالمية الثانية، هو الذي حدد بداية عولمة الجودة، في البداية بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، ثم بين الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا . لقد شهد عقدا السبعينات والثمانينات، تطورا ملحوظا في الجودة، يمكن ملاحظته في تطور مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، والنجاح الياباني الباهر في هذا المجال، وسيطرة المنتجات اليابانية على الأسواق العالمية، وعليه لم تعد الجودة ترتبط بالأسواق المحلية فقط، بل أصبحت تخضع لقواعد عالمية، ومواصفات عالمية، ومعايير التميز العالمية، وأصبحت الجودة عالمية المستوى، وقد كان لظهور سلسلة المواصفات العالمية ISO(9000) عام 1987، أحد أهم الاستجابات والاهتمامات العالمية بالجودة على الصعيد العالمي.

⁽¹⁾دال بسترفيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، الطبعة العربية الأولى، 1995، ص:

612.

⁽²⁾سونيا محمد البكري (1999)، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

المطلب الأول: تطوير الشبكة العالمية للجودة

ازداد انتشار الاهتمام بالجودة بعد الحرب العالمية الثانية، بعد نجاح تجربتها في المنظمات اليابانية، وبدأ التعاون في هذا المجال، بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، ثم بين الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وبقيّة دول العالم . لقد أنشأ « Feigenbaum » عام 1966 مجموعة مكونة من ستة أشخاص اشتهروا عالميا باهتمامهم بالجودة، وهو ضمنهم وهم:

- الياباني « Ishikawa » .

-الإنجليزي:« Kogure»

-الأمريكي: « Jack Lancaster»

-البريطاني : « F.Nixon»

- الفرنسي: « George Borel»

قامت هذه المجموعة بالاهتمام بالجودة في العالم، وتحولت فيما بعد إلى (الأكاديمية العالمية للجودة " ISO) وقام (Borel) بإعداد قواعد وقوانين عملها، وتضم الأكاديمية سبعون اختصاصيا كلهم معروفون بنشاطاتهم في مجال الجودة، منهم 33 أمريكي، 29 أوروبي، 13 ياباني، 5 فرنسيين من أعضاء (AFCIQ).

هو أول من ترأس الأكاديمية، وهي تقوم بالإشراف على ثلاث (Feigenbaum) و كان منظمات عالمية للجودة هي:

1-المنظمة الأوروبية للجودة الأوروبية « EO Q C » :هي منظمة علمية وتقنية، ليس

لها أي هدف سياسي، تعمل على تعميق المعارف وإكتشاف طرق جديدة في ميدان مراقبة الجودة. (1).

أنشئت في لاهاي في مارس 1957 بمبادرة من ألمانيا الفيدرالية، فرنسا، هولندا، إيطاليا، إنجلترا، وتجمع هذه المنظمة جميع دول أوروبا الشرقية والغربية ماعدا ألبانيا، أي 25 دولة وتقوم بتبادل التجارب مع الاختصاصيين العالميين

2-المنظمة الأمريكية لمراقبة الجودة « A S G C » : أسست عام 1946 وتضم

أكثر من 52000 عضو، وتمثل حاليا أكبر تجمع (اتحاد) مهني في العالم لخدمة الجودة،

(1). Association des anciens élèves de l' I.A.E de Paris, op. cit., P.305

وتملك المنظمة 199 فرع إقليمي، إضافة إلى فرع متخصص بالنشاط في الخارج، وهو يضم أكثر من 13000 عضو .

3-الاتحاد الياباني للمهندسين والعلميين«JUSE»: أسس عام 1946، وهو يهتم فقط بالتطوير الصناعي، وذلك بتطبيق وترقية العلوم والتكنولوجيا، وهو يضم المنظمات فقط، وقد بلغت حاليا حوالي 2000 منظمة، وتشترك هذه المنظمات

في تنظيم مؤتمر للجودة كل سنة، إضافة إلى تنظيم المؤتمرات العالمية إن الشروط الجديدة للنمو الاقتصادي، تجعل المنظمة لا تكتفي بنشاط محدد في حدود سوق وطنية وحيدة، إنما يجب عليها دخول الأسواق الأجنبية، لتكون لها منافسة ومكانة في التجارة الدولية

المطلب الثاني الجودة والاستراتيجية التنافسية: (1).

للتطور في المحيط العالمي، تواجه المنظمة الكثير من الصعوبات التي لا يمكن مواجهتها، دون أن تكون لها معارف تقنية متخصصة في الأسواق الأجنبية، والتي تضمن جودة الإدارة بها.

إن الحصول على مكانة لائقة في السوق العالمية، يتوقف على مستوى جودة المنتجات وتكاليف الإنتاج، وهما العاملان الرئيسيان اللذان يمكن أن يدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق الخارجية، كما أن نجاح أية منظمة في تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية، يمكن تفسيره بالتحكم بثلاثة عوامل هامة هي: جودة الأساليب المستخدمة، وجودة الأفراد، وجودة التقنيات .

ويتفق المتخصصون حاليا على مدى أهمية الجودة⁽²⁾ ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في السوق، إذ لا تستطيع المنظمات الاستمرار في السوق، دون تبني استراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها، لأنفسها المنتج في إشباع احتياجات العميل، لن يعوضه أي جهد تسويقي آخر، ففي مجال التسويق الدولي تكون جودة المنتجات، هي الحجر الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية، لأن نجاح المنظمة يتوقف على مدى تقبل المنتجات التي تقدمها للسوق.

(1). Association Des Anciens Elèves de l' I.A.E de Paris, op. cit., PP.227-229

(2). توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة)، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، سنة

ان التغيرات السياسية والاقتصادية التي تجتاح العالم، ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل السلع المنتجة، إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، تكون جودة المنتج هي الأساس في التعامل، وبالتالي من بين عوامل التسويق، تحظى الجودة بالأهمية الكبرى في استراتيجية المنافسة..

المطلب الثالث: عولمة التجارة (1)

بظهور عولمة التجارة لم تعد التبادلات بين الدول تحكمها الاتفاقيات الثنائية فقط، بل أصبحت تتم في الإطار العالمي، حيث كل دولة تنتج السلعة أو الخدمة، التي تحقق فيها ميزة تنافسية تسمح لها بالاستفادة من مزايا التخصص، ونتيجة للتبادل التجاري الدولي، بدأ التفكير في وضع إطار عالمي له وكانت أول خطوة في هذا المجال الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة المعروفة بإسم "الجات"، هدفها وضع إطار قانوني، ينظم النظام التجاري الدولي، بما يضمن استقرار الأسواق الخارجية بعيدا عن التيارات السياسية، والتحرير الكامل للتجارة الخارجية تدريجيا، بما لا يتعارض مع التنمية الاقتصادية.

إن المفاوضات المتعددة الأطراف، التي أجريت على مدى ثمانية أعوام في "أورجواي" أدت إلى تطور نوعي عميق للاتفاقية المؤقتة للتعريفات والتجارة، ومن أهم ملامح هذا التطوير:

1- توسيع نطاق السلع التي تخضع تجارتها لتنظيم دولي، لتشمل السلع الزراعية، وتنظم التجارة الدولية في الخدمات، كالتأمين والنقل والمصارف والمقاولات والسياحة لأول مرة.

2- إدخال معظم المناقصات ذات الطابع التجاري، ضمن اتفاقيات تحرير التجارة العالمية، وفتح باب العقود للمنافسة الدولية.

3- تخفيض القيود المفروضة على الاستثمارات بين الدول، تمهيدا للتخلص من إجراءات التمييز بين الاستثمارات الوطنية والاستثمارات الأجنبية .

وفي هذا السياق يمكننا الإشارة إلى أهم تحديات "الجات" والمتمثلة فيما يلي (2):

- تقضي الاتفاقية بتحرير تدريجي للتجارة العالمية بما في ذلك تجارة الخدمات كالمصارف والتأمين، والسياسة والنقل، والاتصالات والمقاولات والاستثمارات، حيث تقضي

(1). فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، (ط1) القاهرة، 1998، ص 29-30.

(2). توفيق محمد عبد المحسن، نفس المرجع السابق، ص 11-12.

الاتفاقية بتحرير القيود الداخلية التي تفرضها كل دولة عضو، على عمل الشركات الأجنبية بها.

- سوف تلزم الدول الأعضاء ومنها الدول النامية، خلال السنوات القادمة والتي ستنتهي في 01/ 01/ 2005، بإجراء تخفيضات جمركية تدريجية، على ما يصدر منها من سلع، سواء كانت مستلزمات إنتاج أو سلع تامة الصنع، وهذا سيؤثر سلبا على السوق المحلي، الذي سيواجه بواردات منافسة سعرا وجودة، وحتى لو تساوت الجودة فإن سعر المنتج الأجنبي، سيكون قوة تنافسية لصالحه، لاسيما مع اقتصاديات الإنتاج الكبير، إزاء ما قد يكون من تكلفة وسعر أعلى نسبيا للمنتج المحلي.

- تقضي الاتفاقية بإلغاء إجراءات الدعم والحماية، التي تقوم بها الدولة للأنشطة التي تمارس، بها وهذا سيؤثر على أسعار واردات الدول النامية، من السلع الغذائية، حيث ستميل نحو الارتفاع بسبب إلغاء الدعم الحكومي الأجنبي الذي كان يقدم للمنتجين المصدرين، ومع أن الاتفاقية أعطت امتيازات خاصة للدول الأقل نموا (التي يقل متوسط دخل الفرد بها من الناتج المحلي الإجمالي عن ألف دولار سنويا)، وذلك بأن تحمي صناعاتها الوليدة بقيود كمية وغير كمية، إلا أن تأثير الاتفاقية على هذه الدول، سيكون كبيرا بعد فترة السماح الممنوحة.

-تقضي الاتفاقية بإلغاء نظام الحصص الذي يكفل نصيبا من صادرات سلعة معينة، تنتجها دولة معينة إلى سوق دولة أخرى، وتحل بدلا منها منافسة حرة قوية، ولقد تم تحويل اتفاقية الجات" إلى شكل تنظيمي أطلق عليه " منظمة التجارة العالمية " وذلك اعتبارا من 1995/01/01 ، وتقوم هذه المنظمة بالإشراف على تطبيق الاتفاقية، بحيث تكتمل الملامح النهائية للنظام العالمي التجاري الجديد في عام 2005.(1)

ونشير إلى أن المعطيات الحالية لاتفاقية "الجات" تشير بما لا يدع مجالا للشك، إلى توقع بروز العديد من المتغيرات الجديدة أهمها: (2)

1- سوف تظهر العديد من المشاكل التسويقية الجديدة، المختلفة عما هو قائم حال ،يا والتي لا يمكن حلها بالطرق التقليدية التي تقوم على مبادئ الإدارة، التي ظهرت في القرن

(1).فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص37.

(2).توفيق محمد عبد المحسن، نفس المرجع السابق، ص31.

التاسع عشر، بل تحتاج إلى نمط جديد في التعامل مع الأسواق، وتفكير مختلف في كيفية اختراقها .

2- سوف يتطور دور المستهلك خلال السنوات القادمة، لأنه سوف يتمتع بقدر أكبر من القوة الشرائية، وقدّر أكبر من المعلومات، مما سيجعل طلباته أكثر، سواء من ناحية الجودة أو السعر أو من ناحية الخدمات، التي سوف يضطر المنتجون إلى تأمينها، للمحافظة على مراكزهم التنافسية في السوق .

3- سوف يؤدي تحرير التجارة إلى توسيع قاعدة الأسواق، وتبعاً لذلك قاعدة الإنتاج، وتشجيع الدخول المتبادل إلى الأسواق، مما سيطرح قضية الجودة بإلحاح كبير .

4- سوف تؤدي القيود الفنية إلى ضرورة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بالموصفات العالمية للجودة .

5- سوف تزداد المنافسة الصناعية بسبب توجيهات "منظمة التجارة العالمية"، ولن تتمكن المنظمات الوطنية مواجهة ذلك، إلا بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، فضلاً عن حصولها على شهادة الإيزو 9000.

6- سوف تجبر المنظمات على تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وتوفير قوى عاملة مدربة، وذلك برسم استراتيجيات شاملة، تتعلق بالبحث والتطوير، تسمح لها بتصميم منتجات جديدة، وتطوير المنتجات القائمة، وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وذلك بهدف:
أ- المحافظة على أسواقها التقليدية، وكسب أسواق جديدة.

ب- تحقيق تماشي مع المتغيرات الجديدة في أساليب ومفاهيم تخطيط ومراقبة الإنتاج (ظهور مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، العيوب الصفرية، الإنتاج اللحظي... إلخ.)

المطلب الرابع: المعايير العالمية للجودة (1)

في عام 1987 وضعت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مواصفات دولية اتفقت الدول الصناعية على توحيدها لكافة المنتجات، وكنتيجة لذلك فإنه يتعذر على الدول النامية الدخول إلى أسواق أوروبا، والأسواق التقليدية التي كانت تتعامل معها، دون حصول منظماتها على شهادة الجودة العالمية " الإيزو"، وتتسابق المنظمات اليوم في كل الدول إلى الحصول على هذه الشهادة، رغبة منها في زيادة حصتها السوقية، على المستوى المحلي

(1) ماهر العجي، دليل الجودة في المؤسسات والشركات (بحسب المواصفة القياسية إيزو 9000)، دار الرضا للنشر، 1999. ص 11-12

والدولي، وتعظيم أرباحها، وبالتالي أصبح من الضروري إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية للجودة، ونظم إدارتها، باعتبارها تحديا جديدا يواجه المنظمات، ولا بد من التعامل مع هذا الواقع الجديد، الذي فرض نفسه كمتغير جديد، هام انضم إلى مجموعة التحديات والمتغيرات العالمية، المتمثلة في الإدارة الديناميكية، والتغيرات التكنولوجية، خاصة تكنولوجيا المعلومات.

إن محاولة أي دولة اليوم الوصول إلى الأسواق الدولية، تستدعي بالضرورة تطبيق نظام للجودة، يضمن الجودة العالمية للمنتجات، ويكون مقبولا ومعترفا به عالميا، ولذا أصبحت المواصفات القياسية اليوم، هي الأساس العام الذي تقوم عليه التجارة العالمية، وبدونها لا يمكن تحقيق التناسق بين المنتج ورضا العميل وكفاءة الإنتاج، وتحدد هذه المواصفات القياسية العناصر الحيوية، التي يجب أخذها في الاعتبار للإنتاج العالي الجودة، وعلى كل منظمة أن تضع أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه العناصر.

وتضع المواصفات القياسية الأسس للتطابق العالمي، حيث يجب على المنظمات التي تنوي دخول المنافسة في الأسواق العالمية، أن تتطابق مواصفات منتجاتها مع المواصفات القياسية السائدة، وبالرغم أن لكل دولة مواصفاتها القياسية الخاصة، فإن هناك مواصفات قياسية عالمية موحدة، تطبق في الأسواق العالمية على الجميع. ولتشجيع المشاركة النشطة في مجال تطور الجودة، تم إنشاء عدة جوائز للجودة، فعلى المستوى العالمي جذبت الجائزة العالمية الأوروبية للجودة، معظم الطلبات من كل أنحاء العالم، وتمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحقق المواصفات القياسية للجودة العالمية، كما أصبحت جائزة " مالكوم بالدريج " الأمريكية، أهم وأرقى جائزة في وزارة التجارة الأمريكية، وقد أنشئت هذه الجائزة عام 1987 لتشجيع وتكريم المنظمات، التي أظهرت إلتزاما كبيرا بتحسين الجودة والإدارة، وهي تمنح إلى ثلاث فئات: الصناعة، الخدمات، والمشروعات الصغيرة، والهدف منها تشجيع الوعي الخاص بالجودة في الصناعات الأمريكية، وإعدادها لتكون أكثر تنافسية في الأسواق العالمية. لقد أصبح نظام الإيزو 9000 أحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري الدولي،

وتستخدم المنظمات شهادة الإيزو كميزة تنافسية، إزاء المنظمات التي لم تحصل عليها بعد، وبالتالي أصبحت الدول النامية الآن تواجه تحديا عالميا جديدا، إضافة إلى تحدي الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فهي مطالبة اليوم بتنظيم منظماتها، لاستيفاء متطلبات هذه المواصفة الدولية، باعتبارها شرطا للعالمية، والدخول إلى الأسواق الدولية.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة مميزاته ومعوقاته

إن إدارة لجودة الشاملة هي التي تحدد كل من سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات للمؤسسة، ولتحقق كل هذا يجب عليها مراعاة جميع الأنشطة الإدارية العامة وضبطها وتقييمها وفحصها، وعلى المؤسسة تحمل تكاليف كل هاذ لضمان نجاح قيام إدارة الجودة الشاملة بمهامها كما أنه لإدارة الجودة الشاملة مزايا كبيرة داخل المؤسسة وهي أيضا لا تخلو من معوقات، سنتطرق إلى كل هذا في المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة

1-نظام إدارة الجودة الشاملة: ويقصد بها جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة ،التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات ،وتطبيقها بالاستعانة بوسائل مثل التخطيط ،ضبط وتحسين الجودة ،ضمن إطار الجودة الشاملة(1).

وتتمثل تلك الأنشطة العامة للمؤسسة فيما يلي: (2)

1.1-التخطيط للجودة الشاملة: وتشمل الوظيفة الإدارية لعملية التخطيط تحديد

الأهداف ووضع السياسات

أ. أهداف الجودة: يمكن تصنيفها ضمن خمس نقاط أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: وتتناول الأسواق والمحيط والمجتمع.

• أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة: وهذا بتلبية حاجات الزبائن

• أهداف الأداء للعمليات: وتتناول مقدرة العمليات ومردود، فعاليتها، قابليتها للضبط

استجابتها لتغيرات، ومحيط العمل الخ أهداف أداء العاملين: وتتناول المهارات، المعارف، التحفيز وتطوير العاملين

• أهداف الأداء الداخلي للمؤسسة: أي مقدرة المؤسسة مردود، فاعليتها الخ

ولتحقيق تلك الأهداف، يجب الأخذ بعين الاعتبار عند وضع البرامج النقاط التالية:

(1). مأمون السلطي، سهيلة الياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، الإيزو 9000، دار الفكر بدمشق، 1995، ص:30

(2). لوشاحي أحمد خير الدين: الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع الوالب والسكاكين والصنابر، رسالة

ماجستير،الدارسة العليا للتجارة،الجزائر،2003،ص:34

- المواضيع الأساسية لضبط الجودة، مراقبتها وتحسينها.
 - احتواء الأهداف على فرص التحسين الممكنة
 - وضع مؤشرات ومعايير يتم على أساسها قياس نجاح البرامج
 - تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز البرامج والمصادقة عليها من طرف الإدارة
- ب. سياسة الجودة:** تصاغ سياسة الجودة على شكل نص مكتوب، يوضح أن أحد أهداف المؤسسة هو تحقيق رضا الزبون، ويبين الالتزام بالجودة، والاستراتيجية المتبناة من قبلها للوفاء لهذا الالتزام وتتم عادة ترجمة سياسة الجودة إلى نصوص ويتم توثيق هذه السياسات على شكل دليل الجودة الذي يحتوي على المواضيع التالية: (1)
- التصريح والإعلان على نوايا المؤسسة بخصوص تلبية متطلبات الزبائن.
 - تحديد من هم الزبائن.
 - تحديد كيفية معاملة الزبائن، العاملين بالمؤسسة والموردين الفرعيين.
 - الإعلان عن نوايا المؤسسة بخصوص مراعاتها للأنظمة، القوانين، تبنيتها للمواصفات القياسية والتزامها بالممارسات الصناعية والمحافظة على البيئة والطبيعة وعليه يكمن الفرق بين وضع السياسة ووضع الأهداف هو أن السياسة تبقى ملزمة حتى يتم تغييرها، بينما تبقى الأهداف كذلك حتى يتم تحقيقها.

2.1- وظيفة التنظيم للجودة الشاملة: فتنظيم الجودة الشاملة يعني مجموعة

- من الإجراءات والقواعد التي تسمح بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة والتي تعمل على إشراك جميع العاملين فيها، فكل هذه الإجراءات والقواعد التنظيمية يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الأنظمة القارية والمعلوماتية(2)
- 1.3 القيادة: تلعب القيادة الممثلة في فريق الإدارة العليا دورا هاما في عملية إنجاز إدارة الجودة الشاملة عن طريق:** (3)

أ- تحديد الرؤية: وهذا بتوفير المفاهيم والتوجيهات الرئيسية للجودة الشاملة في المؤسسة.

ب- تحديد الرسالة: توضيح الرؤية بالنسبة لما يجب تحقيقه من غايات وأهداف

(1). مأمون السلطي، سهيلة إلياس: المرجع السابق -ص: 120-121

(2). يوسف بومدين: دراسة أثر إعادة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص88.

(3). علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب القاهرة، ص: 87.

ت- وضع استراتيجية : توفر القيادة الرؤية المتكاملة لما يجب استثماره من فرص والاستفادة من نقاط القوة وكيف يمكن مواجهة المخاطر ونقاط الضعف

ث- المناخ التنظيمي :تعمل القيادة على خلق المناخ الايجابي لإدارة الجودة الشاملة الذي يهيئ الطرق والإمكانيات اللازمة لتطبيقها ،كالقيادة بالاجتماعات الشهرية لجميع المستخدمين للتركيز على كيفية إرضاء الزبائن.

ج- توفير الموارد: تعمل القيادة على تدبير المتطلبات المادية والبشرية لإدارة الجودة الشاملة.

ح- السياسات: تعمل القيادة على توضيح القواعد ،الأسس ،المعايير والنشاطات التي تلتزم بها إدارة الجودة الشاملة

خ- التقويم :تتولى القيادة متابعة نظام الجودة الشاملة .

د- التحفيز والدعم :يعمل التحفيز والدعم على تشجيع الآخرين للنظر إلى المشاكل بطريقة جيدة واستعمال تقنيات لحلها.

4.1-الرقابة على الجودة: تعتبر الرقابة على الجودة نظام شامل يبدأ بدراسة السوق

ويستمر طول العملية الإنتاجية وينتهي إلى وصول المنتج إلى يد المستهلك بالمستوى الذي يشبع حاجاته، كذلك تعني الرقابة على الجودة مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات وكلما كانت هناك تطابقات بين التصميمات والخصائص:

1. الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية والعكس صحيح. (1)

2. أسلوب تنفيذ العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة : (هو أيضا ضبط الجودة الشاملة) لأنه من الضروري إتباع أسلوب لتنفيذ عمل يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية ،وبما أن شعار إدارة الجودة الشاملة والعمل الجماعي وروح الفريق فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس الغير شريف والمصلحة العامة فوق الكل وحل المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور الجماعي. (2)

(1)-توفيق محمد عبد المحسن نفس المرجع السابق ،ص:75

(2).عمر وصفي العقيلي ،المرجع السابق ،ص:105

3. تحسين الجودة الشاملة: ويعني ذلك الأعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات ومردود بهدف تزويد فوائد إضافية للمؤسسة وللزبائن. (1)

المطلب الثاني: مبررات التطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة

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 - 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 الاستراتيجية المركزية

- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها

(1). مأمون السلطي، سهيلة إلياس : المرجع السابق، ص: 30

- وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة

- وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين⁽¹⁾

- 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.

المطلب الثالث: تكلفة الجودة الشاملة

يقصد بتكلفة الجودة مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغية تحسين أداء العاملين من جهة وتحديد مدى مطابقة المنتج من جهة أخرى، إضافة إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة وزبائنها في حالة عدم المطابقة أو بصورة أخرى

عدم قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبائن⁽²⁾

ويمكن تصنيف تكلفة الجودة إلى ما يلي: ⁽³⁾

1- تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي يتم صرفها لتجنب الأخطاء قبل حدوثها مثل تكلفة التخطيط لضبط الجودة، وتكلفة تدريب العاملين لرفع مستوى الجودة وتنقسم تكاليف الوقاية إلى:

1.1. تكاليف التخطيط للجودة: وهي التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة

المختلفة داخل المؤسسة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية

2.1. تكلفة مراقبة العمليات: وهي التي تصرفها المؤسسة على دراسة وتحليل عمليات

الإنتاج بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجية من العمليات الإنتاجية المختلفة

مثل دراسة قدرة الآلات.... الخ

3.1. تكاليف أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها: وتتمثل في مصاريف تطوير،

تحسين وصيانة معدات ضبط الجودة

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

(2). فريد عبد الفتاح زين الدين: المرجع السابق، ص: 58

(3). مأمون الدرائكة، طارق الشبلي: المرجع السابق، ص: 71

4.1. تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة: وهي تصرف بدورها على التخطيط والتطبيق لبرمج رفع مستوى الجودة

تكاليف وقاية متفرقة: مثل تكاليف السكرتارية، الهاتف، الإيجار... الخ. -1.5

2- تكاليف الكشف والاختبار: تنفق هذه التكاليف على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، مثل تكلفة اختبار الموارد الداخلية، تكلفة العمل والصيانة... الخ، ويمكن تقسيم تكاليف الكشف والاختبار إلى ما يلي: (1)

1.2. تكاليف اختبار الموارد المشتريات: وهي تصرف للكشف على جودة الموارد المشتريات سواء تم هذا الاختبار داخل المصنع أو عند المورد.

2.2. تكاليف خدمات المعمل: وهي مصاريف المعدات والأجهزة الموجودة في المصنع.

3.2. تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل: تصرف للكشف على جودة الموارد واختبارها أثناء عمليات التشغيل المختلفة.

4.2. تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي: وهي تكلفة اختبار جودة المنتجات بعد أن يتم تشغيلها وقبل تسليمها إلى المخازن أو خروجها من المؤسسة.

5.2. تكاليف الموارد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار: وتشمل تكلفة الموارد والطاقة اللازمة للأجهزة أو الزيوت والغازات اللازمة في عملية الكشف والاختبار.

6.2. تكاليف مراجعة الجودة: تتحملها المؤسسة بغرض التأكد من أن عمليات الكشف والاختبار قد تمت بالطريقة الصحيحة.

7.2. تكاليف صيانة الأجهزة: تصرف على صيانة ومعايرة أجهزة الضبط والاختبار.

8.2. تكاليف الاختبار أثناء ترتيب المنتج وتجربته لدى المستهلك: تصرف تلك التكاليف بقصد ضمان إن يؤدي ضمان المنتج الغرض المطلوب.

3- تكاليف المعيب: وتشمل تكاليف المعيب ما يلي:

1.3. تكاليف المعيب التي لا يمكن إصلاحها: مثل الخردة.

2.3. تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه.

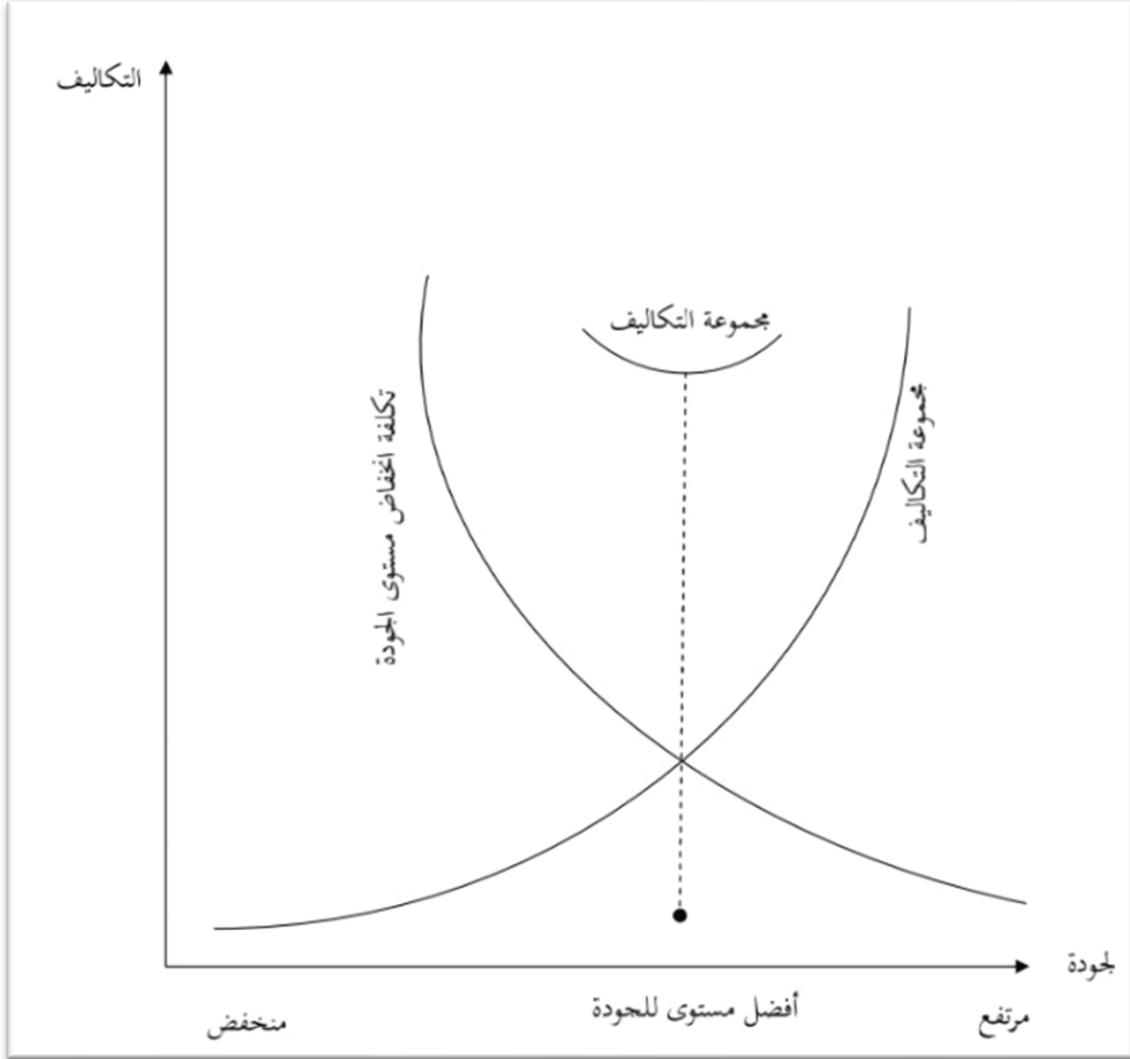
3.3. تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة

4.3. تكاليف تسببها احتياجات العملاء.

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: المرجع السابق، ص: 71-72

5.3. تكاليف ضياع الزبائن: مثل عدم توفر المنتج... الخ وعليه تعتبر كل من (تكاليف الوقاية، تكاليف الكشف والاختبار، تكاليف المعيب) تكاليف مباشرة للجودة الشاملة. بينما تكاليف عدم رضا الزبائن، والتكاليف الإدارية (الغياب، عمليات التدريب أخطاء الاتصال المكالمات الهاتفية ذات الطابع الشخصي) تعتبر تكاليف غير مباشرة.

الشكل رقم (03): العلاقة بين مستوى الجودة وتكلفة الجودة



المصدر: مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص: 77

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مزايا إدارة الجودة الشاملة:

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي: (1)

- 1 . تعزيز الواقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجرى التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم (السلعة/الخدمة) ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.
- 2 . تمثل تطبيقات سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- 3 . تمثل احد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون فهي نقطة البداية الموافقة لهذا المجال
- 4 . التركيز المستمر على تحسين العملية.
- 5 . زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون ،وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية ،تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخلية والخارجية)
- 6 .زيادة الحصة السوقية ،فلقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية بشكل كبير .وقد أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال وبالتالي ثبتت من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من المكاسب وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية.(2)

ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة

يمكن إيجاز أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان النامية.
- 2- عدم توفر الكفاءة البشرية المؤهلة في هذا المجال.

(1) خضير كاظم محمود :المرجع السابق،ص:83

(2) . محفوظ احمد جودة : نفس المرجع السابق، ص :235.

- 3- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم الى التدريب
- 5- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة، وتشديد المديرين في تفويض صلاحياتهم
- 6- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب⁽¹⁾
- 7- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- 8- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن إن تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 9- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل مع بعضها.
- 10- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد.
- 11- التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون
- 12- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

(1). نفس المرجع أعلاه ص: 78- 79

خلاصة الفصل الأول:

الجودة هي المحور الأساسي الذي تقوم عليه وتدور حوله إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتضمين الجودة في كافة جوانب العمل داخل المؤسسة، وفي جميع نشاطاتها وهذا لتحقيق أقصى إشباع لرغبات الزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة. إن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تصب كلها في بوتقة واحدة وهي تحقيق أهداف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والأفراد العاملين بها على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز الذي يعد شرطا ضروريا للتنافس والبقاء في السوق . ولتحفيز المؤسسة على السير باتجاه إدارة الجودة الشاملة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة ظهر ما يسمى نظام الجودة العالمي " الإيزو "، وهي الشهادة التي تمنح لكل مؤسسة استطاعت أن تنتج سلع وخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعية من قبل المنظمة الدولية للتقييس.

الفصل الثاني:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث في المؤسسات الإعلامية

المبحث الأول: خصائص المؤسسات الإعلامية وقوماتها

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

المبحث الثالث: أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الإعلامية

تمهيد:

أصبح لإدارة الجودة الشاملة دورها المعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة، وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال، وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف . لكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المؤسسات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها . أو يلاحظ أن المؤسسات المختلفة تحتاج إلى نوعين من المهارات وهما المهارات الإدارية والمهارات المتخصصة، ففي المؤسسة الإعلامية تحتاج مهارات متخصصة في العمل الإعلامي (البرامج، المونتاج، التسجيل، التصوير، الإرسال الإذاعي، التحرير الصحفي...) كما تحتاج هذه المؤسسات إلى مهارات إدارية . والاحتياج إلى المهارات المتخصصة يزداد في المستويات الدنيا، ولكن كلما صعد الفرد إلى المستويات الإدارية العليا قلت حاجته إلى المهارات المتخصصة، وازدادت حاجته إلى المهارات الإدارية لأنه يقوم بعمل توجيهي أكثر منه تنفيذي، على سبيل المثال يحتاج المذيع أو المحرر أو مقدم الأخبار إلى المهارات المتخصصة أكثر من حاجته إلى المهارات الإدارية، وعندما يصل المذيع أو المحرر أو مقدم البرامج في المؤسسة الإعلامية إلى منصب رئيس القناة أو المؤسسة فإنه يحتاج إلى المهارات الإدارية أكثر من حاجته إلى المهارات المتخصصة، لأنه أصبح موجهاً أكثر من منفذ . وللتوضيح أكثر سنقوم من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى مفهوم المؤسسة الإعلامية وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

المبحث الأول: خصائص المؤسسة الإعلامية ومقوماتها

إنّ المؤسسات الإعلامية الرائدة تحظى بمتابعة شرائح واسعة من المجتمع، ومن هنا يبرز الاهتمام بالأدوار التي تقوم بها هذه المؤسسات، ومنها أنّها تقدّم نفسها كمصدر موثوق لتلقي المعلومة والخبر، وذلك يتطلب معايير احترافية في العمل الإداري والإعلامي داخل المؤسسة الإعلامية، والتزاماً بقيم الموضوعية، وعدم التحيز أو التضليل ونشر الإشاعات دون التوثيق والتدقيق، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى تعريف المؤسسة الإعلامية وتقسيماتها والعناصر المكونة لها ووظائفها.

المطلب الأول: خصائص المؤسسة الإعلامية

أولاً: هي مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدون أدواراً وفق قواعد معينة وتتميز كذلك بإنتاج وتوزيع المعرفة (كالإشهار والثقافة) وتعتبر كذلك همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس وتربط كل فرد بمجموعه.

ثانياً: هي كل المواد الصادرة التي تصدر عن المطبوع أو الإذاعة أو التلفزيون وتكون في قواعد متعددة تحددها طبيعة الوسيلة الناشرة لهذا المواد.

- كما تعرف بأنها: كيان اجتماعي منسق إدارياً بحدود واضحة نسبياً ويمارس وظائف على أسس مستمر من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

- وهناك تعريف آخر بأنها: مجموعة من الأفراد القائمين بالوظائف والجهود في مؤسسة ويمتلكون القدرة على التسيير وتقوم الإدارة على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للسلطة المؤسسة على المجال العام لأن القضايا التي تعالجها هي قضايا عمومية التي يلتفت حولها الرأي العام.

- بناءاً على التعاريف هنالك مجموعة خصائص للمؤسسات الإعلامية منها:

1- أنها كيان اجتماعي، بها فريق عمل يتفاعل مع بعضه لتحقيق هدف

2- تحقيق هدف المؤسسة لا يكون عشوائياً إنما بناءً على تخطيط دقيق

3- تمارس الأعمال فيها بشكل مستمر

4 - هنالك إختلاف بين المؤسسات الإعلامية من حيث النشاط

- 5 تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف⁽¹⁾.

المطلب الثاني: تقسيمات المؤسسات الإعلامية

قسم المهتمون بالمؤسسات الإعلامية إلى أربعة تصنيفات أو تقسيمات رئيسية هي:

أولاً: المؤسسات الإعلامية حسب حجم المؤسسة

يمكن أن يقاس حجم المؤسسات بعدة مؤشرات مثل: رأس المال والتوزيع، وحجم الإنتاج والدخل، وغيرها لكن المعيار العام لقياس المؤسسة هو عدد العاملين. وتقسم المؤسسات الإعلامية وفق لعدد العاملين فيها إلى:

- مؤسسات صغيرة الحجم: عددهم بين 10 إلى 100 .

- مؤسسات متوسطة الحجم: عددهم بين 100 إلى 500 .

- مؤسسات كبيرة الحجم: عددهم أكثر من 500

ثانياً: المؤسسات الإعلامية حسب طبيعة النشاط أو العمل

تقسم المؤسسات حسب طبيعة العمل عموماً إلى عدة تقسيمات منها:

- مؤسسات صحفية: وهي التي تنتج موارد الإعلام المقروء وتكون في الأغلب عبارة عن صحف.

- مؤسسات الصناعات التحويلية، ومنشآت الصناعات الاستخراجية، ومنشآت زراعية وغيرها ومجلات. (2)

- مؤسسات إذاعية: وهي التي تقدم مواد الإعلام المسموع

- مؤسسات تلفزيونية أو قنوات فضائية

- مؤسسات العلاقات العامة

- مؤسسات النشر الإلكتروني

(1). علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014 م، ص 51.

(2). علي عبد الفتاح كنعان، نفس المرجع السابق، ص 54.

- مؤسسات الإعلام التفاعلي أو الوسائط الإعلامية المتعددة

ثالثا: مؤسسات إعلامية حسب نمط الملكية: قسيم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص إلى:

- مؤسسات عامة أو حكومية: وهي المؤسسات التي تمتلكها الدولة وتسهم بكامل رأس مالها أو الجزء الأكبر منه، ودائما تسعى لتقديم خدمات عامة ولا دف للربح في الغالب
- مؤسسات خاصة: وتكون في الأغلب مؤسسات ربحية .

رابعا: المؤسسات الإعلامية حسب الشكل القانون

تقسيم المؤسسات في هذا التصنيف إلى:

- مشروعات فردية: يمتلكها شخص واحد يكون مسؤول عنها، ودائما يكون هذا النموذج في المشروعات الصغيرة.
- شركات الأشخاص: وهي تضامنية تنشأ بناء على تعاقد إثنين أو أكثر من الناس لكل واحد منهم حصة في رأس المال وكل شريك له مسؤولية خاصة تجاه ديون الشركة، أو شركة توصية بسيطة وينقسم أصحابها إلى شركاء متضامنين وشركاء موصين، أما النوع الثالث هو شركة التوصية بالأسهم ويكون لكل شريك نصيب في رأس المال والأرباح .
- شركات الأموال: هذا النوع من الشركات له شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء وتتفصل الملكية عن الإدارة وهي:
- شركات ذات مسؤولية محدودة
- شركات المساهمة. (1)

المطلب الثالث: العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة الإعلامية

تتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل: مؤسسات صحفية، إذاعية، تلفزيونية، وكالات أنباء، دور نشر، شركات إعلانات، ولكنها تتفق مع أي مؤسسة أخرى في أن لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والشركات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال

(1). علي عبد الفتاح كنعان، نفس المرجع السابق، ص 55.

المكتبية والتمويل، وان كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة . وطبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها . ونظرا لطبيعة المهنة الإعلامية فإن هذه الأهداف متحركة ومن ثم فإن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة فالتسلح بالعلم الإداري لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج إلى مرونة في اصدار القرارات وسرعة في اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحفية ما . كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير إذاعة أو تلفزيون ليست مثل مشكلات مصنع أو مزرعة إذ أنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة والسرعة من قبل مدير المؤسسة الإعلامية . ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها تهدف أي مؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة، ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة فإن إنشاءها من المفترض أن تسعى إلى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة ومن ثم فإن المؤسسة الإعلامية تهدف إلى الإخبار والتوجيه والترفيه... الخ ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف إلى التعليم مثل الجامعة أو إنتاج الخضروات مثل المزرعة. إن كل واحدة من هذه المؤسسات يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ومن ثم فإن شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة . ومهما اختلفت أشكال المؤسسات فإنها تتفق بأشراكها في عناصر أساسية وهي: أهداف المؤسسة، العنصر البشري للمؤسسة من موظفين وعمال، التمويل، المقر ومشتلاته من آلات ومعدات، نشاط المؤسسة، الاتصال، الإدارة. وعليه فالمؤسسات الإعلامية تتضمن العناصر التالية: (1)

أولا: الأهداف

والمقصود بأهداف المؤسسة تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها المتاحة وعلى سبيل المثال فإن محطة إذاعية في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها تهدف في العادة إلى ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع من خلال تحقيق جملة الأهداف التالية:

(1) . - إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 120.

1- لتحفيز الجمهور، لتحريك البلد سياسيا تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموي ذاتي.

2- لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة وتعلن عن أحداث هامة تهم الجمهور.

3- لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل.

4- لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية والريفية المعزولة

5- الترفيه والتسلية

وهذه الأهداف في حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين (أهداف استراتيجية) و(أهداف تكتيكية)

1- أهداف استراتيجية طويلة الأجل: هي أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فوري وعلى سبيل المثال فإن هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم ألا يمكن أن يتمن خلال إذاعة برنامج أو اثنين في الإذاعة أو التلفزيون أو نشر حلقة أو اثنتين في صحيفة، فهو هدف استراتيجي لأنه من أهداف الإعلام طويلة الأجل والتي تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها.

2- أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل: لتحقيق الأهداف الاستراتيجية يتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل والتي بتواليها واستمراريتها يمكن أن تحقق الهدف الاستراتيجي. وفي مجال الإذاعة مثلا يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات أهدافا آنية قصيرة الأجل وهو هدف الترفيه. وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافا إعلامية آنية إلا أن تحقيق أهداف استراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أوج ما تكون إلى برمجة لخطط قصيرة تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تهدف إليه تلك المؤسسات الإعلامية.

ثانيا: العنصر البشري للمؤسسة من موظفين وعمال

إن أي مؤسسة تقوم عادة على جهد إنساني، أو استثمار هذا الجهد يكون بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة ف، وهكذا إن عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، والأفراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة وعمال عاديين ويؤدي كل منهم دورا لتحقيق أهداف المؤسسة، فمؤسسة صحفية مثلا لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسؤولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب

والصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير... الخ، وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية أو مجلة أسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن للعمل أن يخرج ناجحا مكتملا.

ثالثا: رأس المال (التمويل)

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت، ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي نشاط لأن النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية هي رأس مال يربح أو يخسر، والمال قبل كل شيء أساس لتوظيف الكفاءات القادرة على متابعة أهداف المؤسسة، وهو أساسي لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيره، ومهما كانت طبيعة المؤسسة فإن المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

رابعا: المقر ومشتملاته من آلات ومعدات

لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو شركة ما بدون مقر، فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من أجل تحقيق أهدافها، وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وأن يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لإنجاز نشاط المؤسسة. فالإذاعة مثلا تحتاج إلى مقر يشتمل على الاستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل والأرشيف ومكاتب الموظفين.. الخ. والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال وشبكة الاتصال الهاتفي والشبكة العالمية للمعلومات وآلات التصوير ومعامل الطبع والتحميض وآلات الطباعة وغيرها .

خامسا: نشاط المؤسسة

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضليا ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرة النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة. وفي المجال الإعلامي نجد أن نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل وإن كان يتفق بالأهداف، ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلا مختلفا، فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب، ومن ثم فإن هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وإن اتفقت في الهدف كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية أو التلفزيونية إن كانت تلتقي في الهدف. سادسا: الاتصال. المقصود هنا هو أشكال الاتصال الممكنة بين

مختلف المستويات في إطار المؤسسة سواء كانوا إطارات أو موظفين عاديين، والاتصال هنا يعني انتقال المعلومات والأفكار والمهارات... الخ باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم وغيرها فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية، مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين أقل رتبة . فالإتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني وبدونه يتعذر إنجاز أي عمل والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبيين .

1- اتصال داخلي : ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

2- اتصال خارجي : ويتمثل باتصال المؤسسة بمن هو خارجها من مؤسسات أخرى أو زبائن . وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية فإن نشاطها الأساسي هو نشاط اتصالي، ولذا فإن الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها إذ أن سلعها وهي وسائل إعلامية اتصالية تتوجه أساسا لمخاطبة جمهورها، وقدرة الإدارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولى خطوات نجاح إدارة المؤسسة الإعلامية في اتصالها الخارجي .

سابعا: الإدارة

بالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة وذلك بتوجيه موظفيها لتأدية واجباتهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف، ومن ثم فإن الإدارة مسؤولة مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر، فهي المسؤولة عن وضع أهداف المؤسسة، وعن اختيار موظفيها ممن ترى أنهم أكفاء .

لتأدية العمل المطلوب منهم، وهي المسؤولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتتميتها، وهي التي تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وتقوم بضبطه والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل. فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة وتشتمل العملية الإدارية على: فن القيادة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوظيف، الاتصال، صنع القرار فن التعامل مع الآخرين، وكلها معا إذا تم تأديتها بنجاح تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة .

المطلب الرابع: وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية

تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية (1):

أولهما: إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها .

ثانيهما: إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي والتي يمكن أن نسميها بإدارة الأعمال . وفي الغالب ما يطغى لدى الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثاني ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة على الرغم من أن النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات الإعلامية هو نشر الرسالة الإعلامية سواء كانت مكتوبة أو مرئية . فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها، كذلك فإن الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسائلها الإعلامية . إن المدير في المؤسسة الإعلامية تتنوع وظائفه لتشتمل أحيانا على مسؤوليات إدارية وتحريرية، ولذا إن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار في معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل، وكذلك فالإتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي يمتاز بخاصية السرعة والخفة والحصول على رجع الصدى وهو أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية . يعتمد نجاح المؤسسة الإعلامية على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بأسلوب أفضل وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخرى تبعا لإمكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامية الذي تعمل في إطاره، وقد أصبحت المؤسسة الإعلامية تمارس نشاطات متعددة منها : نشاط صحفي: ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون . نشاط صناعي: ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال . نشاط تسويقي: ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة . نشاط مالي وإداري: ويتولاه المحاسبون والإداريون . وهكذا نجد أن نشاطات المؤسسة الإعلامية قد تنوعت وتشعبت وأصبح من الضروري أن تنظم بشكل يمكنها من إنجاز مهمتها على الوجه الأكمل .

ثالثهما : إدارة التوزيع: أما الإطارات العليا في المؤسسة الإعلامية فيمكن التعرض لمهامهم فيما يلي (2) :

مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الإعلامية:

(1) . إبراهيم عبد الله المسلمي، مرجع سابق، ص 68.

(2) . عدلي رضا، عاطف عدلي العبد، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 76-77

تقوم مجالس إدارات المؤسسات الإعلامية بالإشراف على الجوانب الإدارية والتنظيمية ووضع سياساتها وتصريف أمورها وأنشطتها ويختص رئيس مجلس إدارة المؤسسة الإعلامية بما يلي:

- 1- سلطة الإشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة
- 2- يكون له حق التفاوض باسم المؤسسة ويوكل من يراه مناسباً لينوب عنه في رفع الدعوى والحضور أمام الجهات القضائية وأية جهة أخرى.
- 3- يختص بالأمور العاجلة التي تعرض عليه من رئيس التحرير أو مجلس التحرير وأن يصدر كافة القرارات والتنظيمات التي يراها لازمة لحسن سير العمل على أن تعرض بعد ذلك على مجلس الإدارة في أول اجتماع له.
- 4- يكون لرئيس مجلس الإدارة الحق في تعيين أي عدد من المستشارين لمعاونته على أن يحدد الأعمال التي تعرض عليهم لإبداء الرأي فيه.
- 5- لرئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بمعلوماتهم أو بخبراتهم دون أن يكون لهم حق التصويت.
- 6- له الحق في دعوة مجلس إدارة أي شركة من الشركات التابعة للمؤسسة للاجتماع كلما وجد ضرورة تدعو لذلك
- 7- إعداد تقرير سنوي عن نشاط المؤسسة وأعمالها وأعمال الوحدات التابعة لها

المبحث الثاني: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية.

يلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية ولكن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية إلى أن تبلورت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في اشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع. وسيتم تفصيل هذا المبحث ضمن المطالب التالية:

المطلب الأول: الأخلاق العامة التي تحكم عمل المؤسسات الإعلامية والصحفي العامل بها.

المؤسسة الإعلامية في المجتمع هي مؤسسة اجتماعية بالدرجة الأولى، ومن هنا يجب أن تعي المؤسسات الإعلامية أنها ليست مجرد وسائل لبيع مساحات للإعلانات وتحقيق الربح السريع وأنها ليست وسائل لبث رسائل وبرامج هابطة لضمان أكبر عدد ممكن من

إقبال جمهور المراهقين والشباب عليها، وإنما ليست الناطق الرسمي لجهات معينة في المجتمع، بل إن الأهم من كل هذه الاعتبارات هنالك مجتمع بكامله بمختلف شرائحه وفئاته ينتظر رسالة إعلامية هادفة ومسؤولة.

من أجل نشر الثقافة والعلم والأصالة والفكر السليم والتحليل السليم ورأي عام مستنير، كل هذا في إطار قيمنا وأخلاقنا ومبادئنا الإسلامية العربية الأصيلة. كما ينتظر الرأي العام من المؤسسة الإعلامية الهادفة والفاعلة والمسؤولة كشف الحقائق والأخطاء والتجاوزات والفساد بمختلف أنواعه وأشكاله والابتعاد عن التملق والتلميع.

ما نلاحظه في الممارسة مع الأسف الشديد هو طغيان أحد الأمرين إما الجانب التجاري. وفي هذه الحالة نلاحظ طغيان البعد المالي وبعد الربح والفائدة على الصالح العام، أو طغيان الجانب السياسي وفي هذه الحالة تصبح المؤسسة الإعلامية الناطق الرسمي الوفي الملتزم لصاحب السلطة والقرار، وفي كلتا الحالتين تضرب موانيق الشرف وأخلاقيات المهنة عرض الحائط⁽¹⁾

راج مفهوم المؤسسة الإعلامية التجارية وأصبح هو المفهوم السائد في معظم المجتمعات خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفييتي والأنظمة الاشتراكية.

وأصبح هذا المبدأ متداول في جميع أنحاء العالم وأصبح يطبق في الكثير من الدول النامية بلا نظام ولا أخلاق. لكن للمؤسسة الإعلامية شروطاً ومستلزمات ومقاييس محددة، فالمؤسسة الإعلامية في المجتمع تكوّن الفكر والرأي والمعرفة، تشكل الرأي العام، فهي إذا مؤسسة تجارية لكن ذات خصوصيات عامة تأخذ بعين الاعتبار عدة أهداف ومهام⁽²⁾.

الظاهرة التي انتشرت في العقد الأخير بظهور عدة قنوات عربية فضائية وكذلك بعض المطبوعات خاصة الصادرة في بعض العواصم الغربية توحى بالتجاهل التام لعدة اعتبارات مهنية وأخلاقية، وأصبح الشغل الشاغل لهذه المؤسسات الإعلامية هو الربح بغض النظر عن الوسيلة أو الثمن الأخلاقي والقيمي المدفوع. هل سألت هذه المؤسسات نفسها عن الأهداف التي حققتها وما هي الإضافات التي جاءت بها للمجتمع، وما هي مساهماتها في الرصيد المعرفي والقيمي والفكري لأفراد المجتمع؟

(1). قيراط محمد، في أزمة أخلاقيات الصحافة، موقع الشروق www.elchorokonline.com، 09/12/2009.

(2). إبراهيم عبد الله المسلمي، مرجع سابق، ص 65.

تجدر الإشارة هنا أنه ليس هنالك تناقض صارخ بين التجارة والإعلام إذا وجدت قوانين وتشريعات وأهم من ذلك مبادئ وأخلاق. إن المؤسسة الإعلامية تستطيع أن تكون تجارية وتخدم الصالح العام والمجتمع وهذا عندما لا يطغى الجشع وحب الربح السريع على الأهداف النبيلة والمهنة الشريفة.

الأمر إذا يتعلق بالمهنية والاحترافية ويتوقف على الإجابة عن الأسئلة المهمة والاستراتيجية التالية: ماذا نريد من وسائل إعلامنا؟ وماذا يريد الصحفي من مهنته؟ وماذا تريد السلطة من وسائل الإعلام؟ وماذا تريد المؤسسة الإعلامية؟ يجب أن نعترف هنا أن النظام الإعلامي في الألفية الثالثة وفي أي دولة في العالم لا يكتب له النجاح إذا لم يركز على القطاع الخاص وعدم الاعتماد كلياً على الدولة، حيث إن التجارب أثبتت أن الدولة لا تستطيع أن تتنافس على المستوى العالمي في الميدان الإعلامي.

حيث إنها كلما وضعت يدها على قطاع أو مجال إلا وصبغته بنظرتها وفلسفته وأيديولوجيتها التي قد تتناقض مع الإبداع وحرية الفكر وحرية الرأي . معركة القرن الحادي والعشرين ستكون معركة إعلامية اتصالية معلوماتية يحسم نتائجها مسبقاً من يعرف كيف يستغل تكنولوجيا الإعلام والاتصال وصناعة المعرفة. فالأمة العربية من الخليج إلى المحيط بحاجة إلى تحرير إعلامها وبخاصة إلى مواجهة النقد والاستقصاء والكشف عن العيوب والنقائص ومختلف التجاوزات، والكشف عن الأخطاء والتعلم منها.

ويحدد كليفورد كريستيانز خمسة واجبات أخلاقية للصحفي وهي:

- 1- واجبه نحو نفسه بعدم التناقض بين الأقوال والأفعال.
- 2- واجبه نحو العملاء بالالتزام للمعلن مع عدم إغفال حقوق الجمهور.
- 3- واجبه تجاه المؤسسة بالولاء لها.
- 4- واجبه تجاه زملائه باحترام قواعد الزمالة.
- 5- واجبه نحو المجتمع وهو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة

يمكن تعريفها على أنها "ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي يعنى بوضع الأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدماتية المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها. (1)

ثانياً: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة

إن نقطة الانطلاق في دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو إن تظهر الإدارة العليا ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجيه الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف للمؤسسة) (2)

1. رسالة المؤسسة في ظل الجودة الشاملة: رسالة المؤسسة هي بيان رسمي يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه (3) وتعرف أيضاً على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، منتجاتها عملياتها... الخ. (4)

وتتكون رسالة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة من الجوانب الرئيسية التالية:
أ. المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه ولولا قبوله لها لما قامت فله دين عليها وعلى المؤسسة إن تقدم له كل الخير .

ب. طموح المؤسسة المستقبلي إن تكون دوماً في الطليعة تحمل راية الريادة في الجودة
ت. تريد المؤسسة دوماً إن تكون الأفضل في نظر العملاء وذلك بالمحافظة على الريادة في الجودة .

ث. على المؤسسة إن تسعى لجعل الجميع يتحدث عن انجازاتها

(1). محمد حسام الدين، المسؤولية الاجتماعية للصحافة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص60

(2). عمر وصفي عقيلي: نفس المرجع السابق، ص:77-78.

(3). مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: المرجع السابق، ص:68.

(4). توفيق محمدعبد المحسن، المرجع السابق، ص:41

2-الأهداف الاستراتيجية في ظل الجودة الشاملة: ساهم " ايشكاوا" في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال فلسفته التي تضمنت الأهداف الاستراتيجية التالية: (1)

- أ. ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي لتحقيق الأرباح
- ب. ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب والتعليم
- ت. التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء
- ث. اطلاع العمال على الحقائق والمعلومات الإحصائية
- ج. تطوير نظام شامل لإدارة الجودة بضم جميع أفراد المؤسسة

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي

من وجهة نظر "جوران" تتلخص الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الجودة فيما يلي: (2)

- 1-تحديد أهداف الجودة.
- 2-تحديد العميل.
- 3-تحديد احتياجات العميل.
- 4-تحديد ملامح المنتج أو الخدمة.
- 5-تحديد ملامح العمليات.
- 6-تحديد وسائل ضبط العمليات.

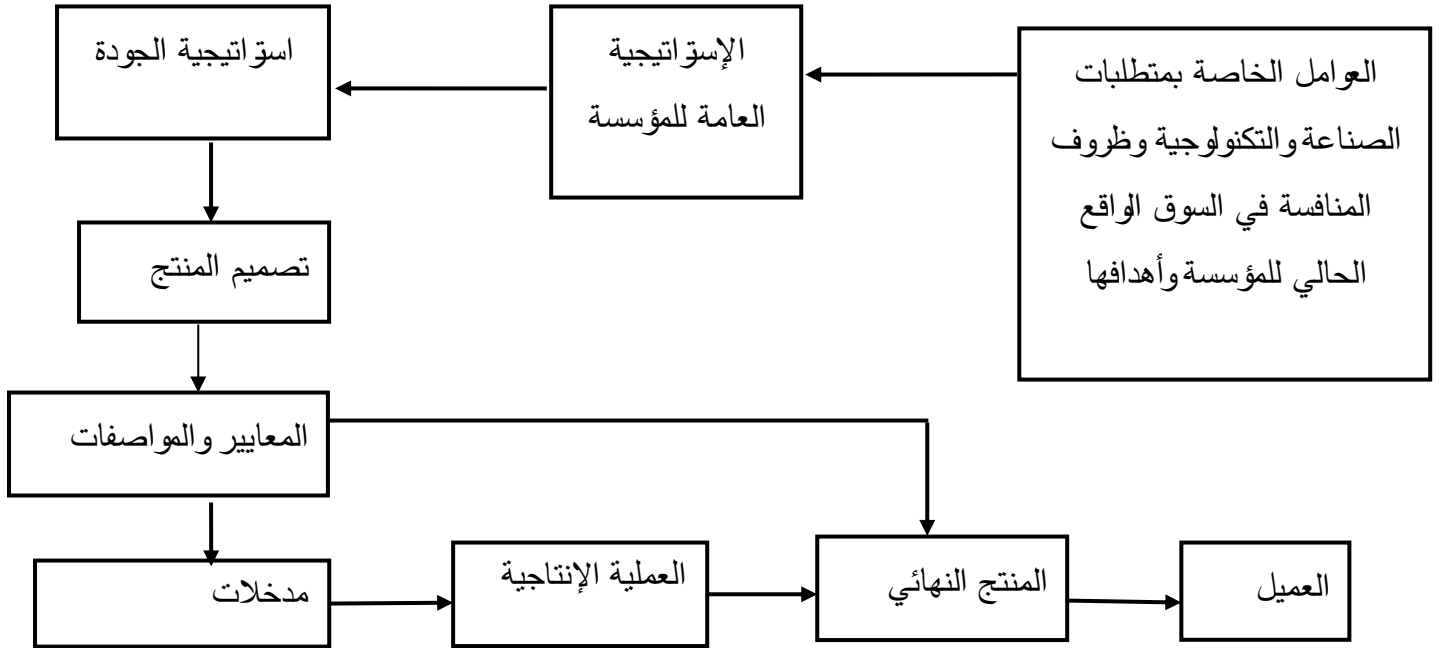
رابعا: العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة:

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قام بتصميمه "Skinner" والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجية والمنافسة على استراتيجية المؤسسة التالي:

(1). حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص: 73

(2). المرجع نفسه: 73

الشكل رقم (04): العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة



المصدر: محفوظ احمد جودة: المرجع السابق، ص:125

المطلب الثالث: مراحل التنظيم والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

1- التنظيم

نظام إدارة الجودة الشاملة هو مجموعة من المكونات كالهيكـل التنظيمي، المسؤوليات، العمليات والموارد، تتفاعل هذه المكونات فيما بينها ويؤثر بعضها في بعض. لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلى فهم النظام ككل، كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي إلى تغير كل الأشياء. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتفاعل مع كل العمليات في المؤسسة بدءاً من تحديد متطلبات العميل وينتهي بتحقيق رضاه. (1)

وعندما تقتنع الإدارة العليا للمؤسسة بجدوى إدارة الجودة الشاملة، وترى من الضروري الاستفادة من مزاياها وتقرر البدء في إنشاء نظام شامل للجودة فإن أول ما تبدأ به هو التنظيم. والتنظيم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم على ثلاث مراحل:

1-المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم إنشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قيادي

عالي لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الإدارة الشاملة

(1). حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 331.

للجودة، ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقها. ومن الأفضل أن يرأس هذا المجلس المدير العام للمؤسسة أو نائبه، ويندرج في عضويته كبار المديرين في المؤسسة. وتخصيص مجلس للجودة لا يعني أن الإدارة العليا التقليدية تكون في منأى عن الجودة لأننا لا نبنى تنظيماً مستقلاً، إنما هو تنظيم فرعي موازي. (1)

فمن الضروري الاستفادة من مزاياها وتقرر البدء في إنشاء نظام شامل للجودة فإن الجودة الشاملة، واتخاذ القرارات المهمة فيما يتعلق بالموارد المالية والبشرية اللازمة والتي سيتم توفيرها. (2)

وتتلخص مسؤوليات مجلس الجودة في:

- ينمي ويوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة .
- ينشئ ويوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة.

- يضع نظاماً لتحفيز الأفراد للمشاركة في إنجاز إدارة الجودة الشاملة

- يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة

- يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية إدارة الجودة الشاملة

- يعمل على تنفيذ برامج التدريب اللازمة والمناسبة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

- يضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة. بعد إنشاء مجلس الجودة فإنه من الضروري تعيين مدير لإدارة هذا المجلس، والذي بدوره يؤلف فريقاً لتصميم الجودة والعمل تحت قيادته لوضع الاستراتيجية وتطبيقها. أو يجب أن تخضع عملية اختيار المدير لمعايير دقيقة، كأن يكون لديه مهارات قيادية وقدرة على الاتصالات والرغبة القوية في تحسين أنظمة الجودة في المؤسسة وإرضاء المستهلك. (3)

2- المرحلة الثانية: بعد أن يقوم مجلس الجودة بتصميم واختيار نظام لإدارة الجودة

الشاملة وتوافق عليه الإدارة العليا، فإنه ينبغي أن تبدأ وحدة رئيسة في المؤسسة في تشكيل فريق للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة ولكن على مستوى الوحدة، على أن يقود الفريق القيادي مدير الوحدة. ويمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد

(1). عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2000، ص 22.

(2). نفس المرجع السابق، ص 22

(3). نفس المرجع سابق، ص 23.

يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، وحتى يكون فريق العمل فاعلا فإنه يراعى فيه الاعتبارات التالية⁽¹⁾ :

1. العدد المثالي لأعضاء الفريق والذي يتراوح بين ثلاثة إلى عشرة أفراد، فكلما زاد العدد عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات، وكلما قل عدد أعضاء الفريق فإن ذلك يقلل أيضا من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر.
2. ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.
3. منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه.
4. وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة لكي تعزز أداء الفريق.
5. يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل، وذلك للرفع من مهاراتهم الفنية والاتصالية.

6 . إيجاد نظام للمعلومات يزود أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة.

- 7 . منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته . من مميزات تأليف فريق تصميم الجودة من رجال الإدارة الوسطى بأنهم يستطيعون أن يحفزوا زملاءهم من الإدارة نفسها على المشاركة في تطوير النظام والاستفادة من خبراتهم حتى يتحقق التزام الجميع بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .⁽²⁾

والخطوة العملية الأولى هي اختيار إحدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تم تصميمه من خلال فرق العمل.

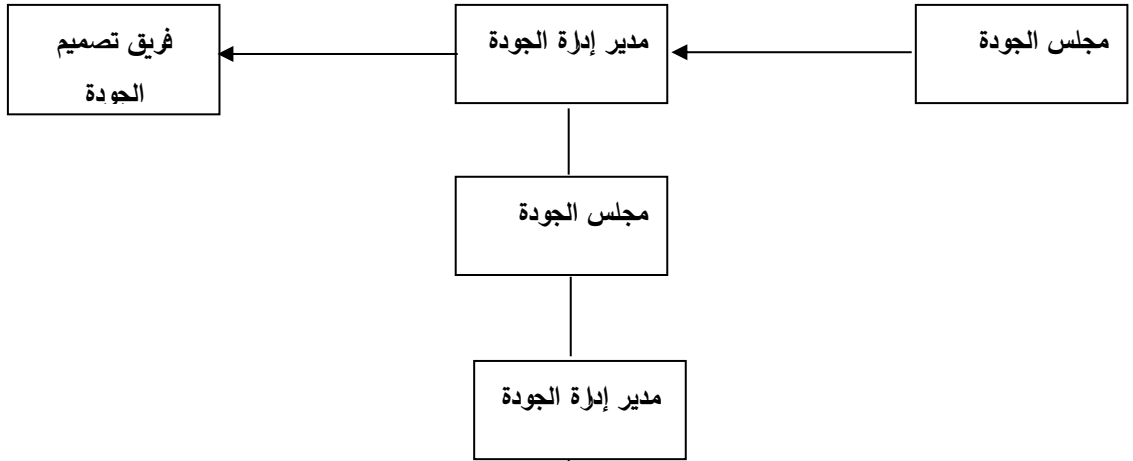
- 3-المرحلة الثالثة .في حالة الاقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية، يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات والأقسام ومنسق لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم الإدارة الشاملة للجودة، ويستمر هذا التنظيم في المستقبل.
- ويتضح من هذا التنظيم أن إدارة الجودة لها دور محدد في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، بينما الدور الرئيس هو لفرق العمل في الوحدات والأقسام والتي يجب أن تشعر بأنها تمتلك نظام الإدارة الشاملة للجودة.

(1). محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 55

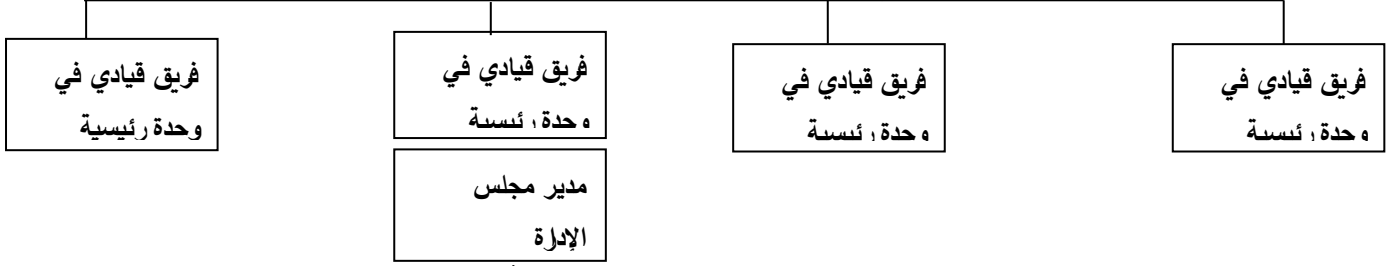
(2). عادل الشبراوي، مرجع سابق، ص 23.

الشكل رقم (05): الموالى يوضح مختلف مراحل التنظيم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

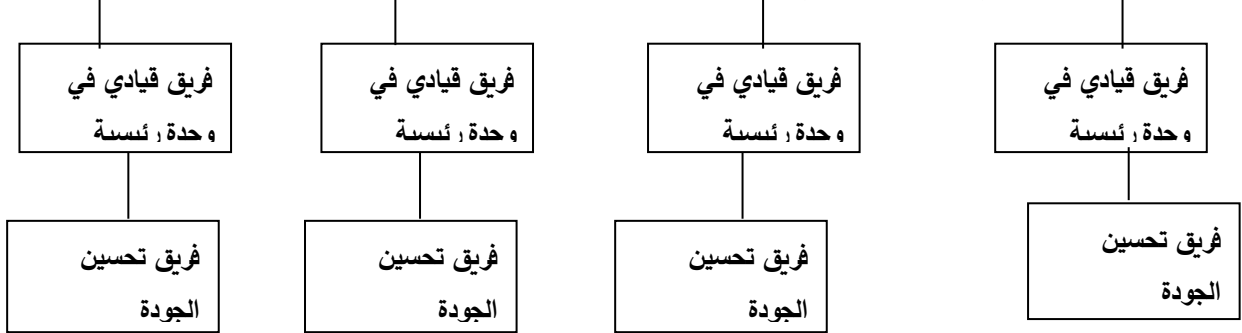
المرحلة الأولى: (04 إلى 06 أشهر الأولى)



المرحلة الثانية: (06 إلى 12 شهرا)



المرحلة الثالثة: (12-18 شهر)



المصدر: علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2004، ص 87.

2-التطبيق.

بعد التنظيم والإعداد لتبني إدارة الجودة الشاملة تأتي مراحل تجسيد وتطبيق هذا النظام

على أرض الواقع، حيث يكون التطبيق من خلال مراحل ثلاث نستعرضها كما يلي:

1- المرحلة الصفرية (الإعداد): تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة اقتناع وتبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل، وذلك من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة. يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز

دور الإدارة القيادي وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى الأنماط الجديدة التي تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة. وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلة التشخيص، ثم تحضير عملية التطبيق وفي الأخير التقييم.

ونجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية: (1)

- 1- دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة جراء تطبيق هذا المدخل.
- 2- صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تراوح عادة بين 05 إلى 10 سنوات.
- 3- وضع وصياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة، أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- 4- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى الأهداف.
- 5- اختيار مدير الجودة الشاملة في المؤسسة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 6- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.
- 7- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- 8- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة
- 9- تخطيط جودة المنتج، وذلك بدءاً من تحديد العمل ومتطلباته وإنهاءه بإجراء قياسات لازمة لمعرفة رأي العميل.
- 10- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً

2- **مرحلة التقييم للوضع الحالي** : تجيب هذه المرحلة عن تساؤل مهم يوضح حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة، وكذلك يحدد المركز التنافسي الذي ترنو إليه في المستقبل (2).
وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض الأسئلة الهامة التي يمكن في ضوئها تهيئة الأرضية المناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه الأسئلة هي:

(1). جمال طاهر ابو الفتوح:مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، مكتب القاهرة للطباعة القاهرة 2000، ص:72.

(2). 1- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 217.

- 1- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟
- 2- ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- 3- هل هنالك إمكانية لإحلال إدارة الجودة الشاملة بدلا من النظام الإداري المعمول به في الوقت الراهن؟
- 4- ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها المؤسسة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 5- هل هنالك إمكانية لإحلال إدارة الجودة الشاملة بدلا من النظام الإداري المعمول به في الوقت الراهن؟
- 6- ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها المؤسسة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 7- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية داخل المؤسسة؟
- 8- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعيق تطبيق هذا النظام؟ والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبراء في هذا المجال. ومن أشهر الأدوات المستخدمة في هذا الصدد ما يعرف بأداة كروسبي للتقييم الذاتي وهو جدول يساعد المؤسسة في تحديد موقعها من الجودة الشاملة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أداة كروسبي للتقييم الذاتي.

| الخصائص | هذا هو حالنا (05)-دوما | أحيانا نكون (03)كذلك | (1)لسنا كذلك |
|--|------------------------|----------------------|--------------|
| إن خدماتنا و/أو منتجاتنا عادة ما تشمل على تنازلات وإنحرافات ومؤشرات أخرى لعدم تلبية المتطلبات. | | | |
| لدينا تركيز على خدمة ما بعد البيع و/ أو أننا مؤسسة توزيع فقط. | | | |
| إن العاملين بالمؤسسة لا يعرفون ما تريده الإدارة منهم فيما يتعلق بالجودة الشاملة. | | | |
| إن الإدارة لا تعرف على وجه التحديد تكلفة عدم التكيف مع الآخرين. | | | |
| تعتقد الإدارة بأن الجودة تمثل مشكلة سببها شيء ما غير الإدارة | | | |

تجميع وتفسير النقاط(1)

-من 21 إلى 25 (إنتقادي): يحتاج إلى عناية مكثفة.

- من 16 إلى 20(حذر): يحتاج إلى تكثيف نظام الدعم.

- من 11 إلى 15 (ساكن): يحتاج إلى اهتمام ومعالجة .

-من 06 إلى 10(تحت العلاج): يحتاج إلى النصح.

تعتمد المؤسسات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من خلال إجراء عملية مسح لزيائنها، فالمؤسسة الإعلامية يمكنها إجراء عمليات مسح لزيائنها سواء كانوا قراء، مستمعين أو مشاهدين حتى تتمكن من معرفة مدى قدرتها على تلبية حاجات ومتطلبات جمهورها.

حتى يكون نظام الرقابة فعالا، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة، قلة التكلفة، والموضوعية بالإضافة إلى القدرة على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب . وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة، وبالذات الأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات مبكرا وتحليلها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل المسار.

كما يجب أن يدرك الأفراد الذين يستخدمون أداة التقييم كيف يمكنهم تحقيق أقصى استفادة منها، وعلى المديرين أن يتعلموا كيفية توصيل التوقعات لمرؤوسيههم وأن يزودوهم بالنتائج للمتابعة.(1)

إن إجراء المسح الشامل للزيائن يساعد المؤسسة على أن تحدد بالضبط ما الذي يتوقعه الزبون من المؤسسة.

3- مرحلة التنفيذ: تركز هذه المرحلة على التنفيذ الفعلي لأساليب إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين بالمؤسسة بدعم من المسؤولين، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.(2)

وتمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات نلخصها في الآتي:

(1).محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 217.

(2) عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 296

الخطوة الأولى: التزام الإدارة العليا المعلن والجاد بتذليل العقبات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا بالمؤسسة الإعلامية أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة وما يترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة، ويجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبدون الالتزام الكامل من قبل الإدارة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبشكل واضح، فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه.

الخطوة الثانية: اختيار من سيتولى التدريب على الجودة الشاملة: إن دور المدربين في الاستشارة والتدريب سيفيد المؤسسة كجزء من الخدمات الداعمة، وبالطبع سيتم اختيار هؤلاء المدربين بعناية فائقة. وسوف يتلقى هؤلاء تدريباً مماثلاً لما تلقاه منسق إدارة الجودة الشاملة، أي تدريباً مكثفاً لمدة أسبوعين لإكسابه الخبرة اللازمة في مهمته الجديدة، ويحتوي برنامج التدريب على مزيج من المبادئ والمفاهيم والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

الخطوة الثالثة: تدريب الإدارة وقوة العمل: يتم في هذه الخطوة تقسيم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1- تدريب يتعلق بإيجاد الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة

2- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها

3- تدريب يتعلق بتنمية المهارات. ولا شك أن كل مجموعة من هذه المجموعات تلعب دوراً هاماً ومحدداً في تحول كل الموظفين نحو الجودة الشاملة، ويعتبر التوقيت هنا من أهم النواحي في منهج التدريب، فكل جلسة تزود المشاركين بمعلومات كافية يمكنهم إستيعابها⁽²⁾

الخطوة الرابعة: التسويق الداخلي: في هذه الخطوة يبدأ العمل فوراً لتسويق فوائد إدارة الجودة الشاملة للأفراد العاملين بالمؤسسة، في هذه الخطوة يجب تجنب الإفراط، المبالغيات، الملصقات والمنافسات السخيفة، فبالرغم من نبل المقصد وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع المؤسسة إلى درجات التقدم إلا أنه يجب الاحتياط من رفع التوقعات بشكل مبالغ فيه إلى مستويات لا يمكن الوصول إليها. إن النشرات الداخلية حول الجودة أو المقالات المنتظمة في مجلات المؤسسة توتي ثمارها بشكل ممتاز، وكذلك المؤتمرات وما شابه ذلك.

(1). عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 293.

(2). نفس المرجع، ص 297.

الخطوة الخامسة: الأداء الفاعل: في هذه الخطوة يتم تقسيم العمليات، والأداء الفاعل يعني أننا يجب على الأقل عند التعاون مع الزملاء الآخرين أن نتجنب موقف (هم / نحن) القديم، يجب على الأقسام في الإدارة أن تتعلم التعاون، كذلك يجب التأكد في هذه الخطوة من وجود نظم قياس ملائمة من أجل تعقب الأداء، والمكافأة على السلوكيات المرغوبة.

الخطوة السادسة: تغيير الطريقة التي يمارس بها العمل: على المؤسسة في هذه الخطوة القيام بما يلي:

1- أن تجعل سلوكيات إدارة الجودة الشاملة هي طريقة العمل المعتادة.

2- تحسين نظم العمل بحيث تكون متطابقة مع منهجية التحسين المستمر بشكل متكامل، وأن يتم استخدام هذه النظم بعد التدريب عليها بشكل صحيح.

3- إستعداد الإدارة العليا لطرح وتبادل الأفكار، وكذلك التعرف على أفضل الممارسات لدى المؤسسات الأخرى.

4- الإستعداد لإعادة تصميم هيكل المؤسسة، فإذا كانت المؤسسات تعلن أنها موجهة بالعمل فهذا ينبغي أن ينعكس على الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل.

أما الأعمال التي يجب تفاديها عند التنفيذ فهي :

1- عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمجرد أن معظم المؤسسات تقوم بذلك .

2- لا تطبق إدارة الجودة الشاملة إذا كانت نتيجة انبهارها دون معرفة حقيقة أبعاده.

3- عدم القيام بتدريب الجميع وعلى الفور على أساليب إدارة الجودة الشاملة دون نشر الوعي الثقافي الكافي وفي الوقت المناسب تماما.

المطلب الرابع: نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية
أولاً: تحقيق رضى المستهلك (جمهور وسائل الإعلام)

إن المهمة الأساسية والمبرر الوحيد لقيام المؤسسة واستمرارها في السوق - وفقاً للمفهوم التسويقي الحديث - هو إيجاد الزبون والمحافظة عليه، من خلال اكتشاف حاجاته وتوقعاته ومن ثم إنتاج وتقديم السلع أو الخدمات القادرة على إشباع تلك الحاجات والرغبات. فرضى المستهلك أو الزبون تبعاً لهذا المفهوم هو المركز الذي ينبغي أن توجه نحوه كل سياسات وبرامج وأنشطة المؤسسة. من خلال هذا المطلب نحاول إبراز مفهوم رضى المستهلك بالنسبة للمؤسسات الإعلامية، وكيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق هذا

الرضى. ومستهلك المنتج الإعلامي ينطبق عليه نفس ما ينطبق على مستهلك السلع والخدمات، لأن المنتج الإعلامي سلعة يراد من خلالها تحقيق إشباع ورغبات المتلقي.

1-تعريف رضى المستهلك. لقد تزايد الإهتمام بالمستهلك في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات، فقد أدى التنافس الحاد إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات ورغبات المستهلك وذلك في محاولة لإرضائه وإسعاده، ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت منتجات وخدمات المؤسسة في مستوى الجودة المطلوبة.

يقصد برضى المستهلك: حالة الشعور بالسعادة أو الاستحسان التي تولد لدى الفرد، والناجمة عن مقارنته للأداء الفعلي المدرك للسلعة بتوقعاته المسبقة، أو بمعنى آخر هو الانطباع الإيجابي الذي يتولد لدى المستهلك من خلال استهلاكه لسلعة ما، من خلال حكمه بأن تلك السلعة قد قدمت مستوى كاف من الإشباع. (1)

وبذلك يعتبر رضى المستهلك دالة كل من الأداء الفعلي المدرك والتوقعات المرتبطة بأداء السلعة أو الخدمة، ويتحقق الرضى عندما تبرز نتائج التقييم بأن الأداء الفعلي المدرك يتطابق أو يفوق مستوى الأداء المتوقع من تلك السلعة أو الخدمة، وعلى الرغم من تأثر مستوى رضى المستهلك بدرجة كبيرة بمستوى إدراكه للجودة التي تتصف بها السلعة أو الخدمة، فهو يتأثر أيضا بمجموعة من العناصر الأخرى ترتبط بدرجة رضى المستهلك بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضى إلى حد لا يصل إلى الشكوى لديه. (2)

وينعكس مستوى الرضى على نفسية المستهلك، ومن ثم على سلوكه بدرجات متفاوتة التأثير، يبدأ من تكوين اتجاه إيجابي نحو المنتج وزيادة درجة احتمال الإقبال عليه إلى درجة الولاء له، وتجدر الإشارة إلى أن الولاء يتطلب ملاح المستهلك لمستوى جودة المنتج وتعدد تجاربه السارة معه لفترة من الزمن.

2-أهمية رضى المستهلك: يحظى الرضى كمفهوم يرتبط بالاستهلاك بدرجة عالية من الأهمية من أطراف مختلفة، فهو يمثل بالنسبة للمستهلك الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من استهلاكه للسلع والتعامل مع الخدمات، ولذا فشعور المستهلك بالرضى يؤكد قدرته على اتخاذ القرار السليم، ويجنبه اتخاذ إجراءات تصحيحية لاتخاذ قرار خاطئ في حين تستند

(1).الطاهر خليفة زايد، رضى المستهلك: مفهومه وأساليبه قياسه، ورقة مقدمة لمؤتمر الجودة 2005، المنعقد في الفترة 10/05/2005 الجماهيرية الليبية.

(2).مجيد جاسم، دراسات في الإدارة والإيزو . الإسكندرية: مؤسسة شهاب الجامعية، 2001، ص 44.

درجة أهمية الرضى بالنسبة للمؤسسة على هيكله السوق الذي تعمل فيه، فالمؤسسات التي تعمل في سوق احتكارية لا يعد الرضى هدفا مهما لها وهي أقل حساسية لرضى المستهلك⁽¹⁾ بسبب إمكانية تحقيقها لاهتماماتها الاقتصادية حتى في ظل عدم رضى المستهلك وعلى العكس من ذلك يمثل رضى المستهلك هدفا أساسيا للمؤسسات التي تعمل في أسواق تنافسية بسبب التأثير المباشر لمستوى رضى المستهلك على إيراداتها المستقبلية، فأقبال المستهلك على منتجاتها يشكل أمرا جوهريا لبقائها واستمرارها وزيادة حصتها السوقية على المدى الطويل.

يتولد لدى المستهلك الشعور بعدم الرضى عندما تسفر نتائج التقييم أن مستوى الأداء الفعلي المدرك للسلعة أو الخدمة يكون دون مستوى الأداء المتوقع منها، وتنعكس النتائج السلبية لمستوى الإشباع على نفسيته بدرجات متفاوتة من الحدة، قد تبدأ بشعور بسيط بخيبة الأمل، إلى شعور قوي بالإحباط وقد ينتهي بميل شديد للقيام بفعل معاكس وهو العزوف عن المنتج نهائيا.

وعليه فالتعبير عن رضى المستهلك هو إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج الإعلامي كما يدركه المستهلك وبين توقعاته، ويمكننا القول بأن رضى المستهلك هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي هناك ثلاثة مستويات من الرضى يمكن أن يتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل المستهلك بتوقعاته وهذه المستويات هي:

- أداء المنتج الإعلامي أقل من توقعاته = الجمهور غير راض

- أداء المنتج الإعلامي يساوي توقعاته = إرضاء الجمهور.

- أداء المنتج الإعلامي أكبر من توقعاته = إبهار الجمهور

3-أساليب قياس مستوى رضى المستهلك: إن قياس رضى المستهلك يعتبر مهما بالنسبة لأي مؤسسة، لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المؤسسة في التعامل مع زبائنها وفي تسويق منتجاتها، ونجد أن المستهلك الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه، وأما المستهلك غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه إلى أكثر من عشرين شخصا، وهذا ما يدل على مدى تأثير رضى المستهلك الواحد أو عدم رضاه⁽²⁾.

(1).الطاهر خليفة زايد، مرجع سابق، ص2.

(2).محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 8.

بالنسبة للمؤسسة الإعلامية يعتبر المستهلك أصل من أصول المؤسسة يساعدها على الاحتفاظ بجمهورها، لأن الجمهور الراضي يبقى وفيًا لمؤسسته ويعمل على نقل الصورة الجيدة للمؤسسة إلى من يعرفهم مما يؤدي إلى جذب واستقطاب جمهور جديد .

يمكن تطبيق الأساليب المستخدمة من طرف المؤسسات في قياس رضى مستهلكهم لقياس رضى المستهلكين عن منتجات وخدمات المؤسسات الإعلامية، حيث يمكن تطبيق الأساليب التالية:

1- أسلوب شكاوى واقتراحات المستهلكين: يمكن للمؤسسات

الإعلامية أن تقيس مستوى رضى جمهورها عن المنتجات والخدمات التي تقدمها من خلال تبني أسلوب الشكاوى والمقترحات وذلك من خلال إنشاء فضاء تستمع فيه لآراء جمهورها وتأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وتحمل حمل الجد هذه الاقتراحات. هذا الأسلوب يعتبر فعالاً لأن المؤسسة الإعلامية تكون في احتكاك مباشر مع جمهورها وبالتالي تتعرف على آرائهم فيما يخص المؤسسة ومستوى أدائها. والتطبيق العملي لهذا الأسلوب يمكن أن يتم من خلال وضع أرقام هاتفية تحت تصرف الجمهور للاتصال بالمؤسسة وإبداء الرأي بخصوص ما تقدمه من منتجات وخدمات. ويمكن كذلك إنشاء مساحات خاصة في مواقع المؤسسة على شبكة النت تمكن الجمهور من تدوين ملاحظاتهم، اعتراضاتهم أو اقتراحاتهم.

بالرغم من ذلك يرى بعض الباحثين أن الاعتماد الكبير على هذه التقنية يولد لدى المؤسسة إحساس خاطئ من الأمان بسبب أن ما يوفره هذا الأسلوب من معلومات عن رضى المستهلك لا يمثل إلا جزءاً محدوداً، لأن نسبة المستهلكين غير الراضين عن منتجات وخدمات المؤسسة والذين ينقلون اعتراضهم إلى المؤسسة نسبة قليلة في حين النسبة الكبيرة من المستهلكين غير الراضين يتوقفون عن شراء السلعة أو الخدمة ويتحولون إلى مؤسسات أخرى بدلاً من الاعتراض، وهذا ما ينطبق على جمهور المؤسسات الإعلامية خاصة مع التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال وما صاحبه من رواج الفضائيات وعدد الجرائد والإذاعات حيث أصبح الجمهور يميل للمؤسسة التي تلبي رغبته وإشباعه دون القيام بالاعتراض عن منتجات المؤسسة التي لا تفي بالغرض المطلوب.

2- مسوحات رضى المستهلك: من خلال هذا الأسلوب يمكن للمؤسسات الإعلامية أن تجري مسوحات لمعرفة مدى ونسبة إقبال الجمهور على منتجاتها وخدماتها ويكون هذا من

خلال بطاقات إستقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة حول جودة المنتج ورأي الجمهور في المؤسسة وتقييمهم لمستوى أدائها وتعاملها مع الجمهور .

وتعتمد درجة مصداقية المعلومات التي توفرها هذه المسوحات على أمرين أساسيين: يتعلق الأول بطريقة صياغة الأسئلة أو العبارات، فالأسئلة المباشرة قد تقود إلى الحصول على معلومات مضللة، لأن المستهلك في كثير من الأحيان يكون غير راض عن منتجات المؤسسة لكنه يجيب عكس ذلك لتجنب الإحراج، ولاعتقاده بأن الإفصاح عن عدم الرضى لن يقدم نتيجة أفضل. أما الأمر الثاني فيجب أن يتضمن الاستقصاء خصائص السلعة أو الخدمة التي تعكس الرضى.

الملاحظ أن هذا الأسلوب أصبحت تستخدمه مراكز متخصصة في قياس جمهور وسائل الإعلام من خلال إجراء استقصاء لمعرفة المؤسسة الإعلامية التي تستقطب أكبر عدد ممكن من الجمهور ومن أمثلة هذه المراكز نجد الدليل الدولي للصحافة والإعلام والذي يقوم بتصنيف المؤسسات الإعلامية على المستوى الدولي.

3- تحليل أسباب فقدان المستهلك: ينعكس فشل المؤسسة الإعلامية في إرضاء المستهلك في انسحاب أو تحول هذا الأخير إلى منتجات مؤسسات أخرى منافسة، وبالتالي فقدان المؤسسة الأولى لجانب من إيراداتها والأخطر من ذلك فقدانها لمستهلكيها، وتبعاً لذلك تحرص المؤسسات الإعلامية الناجحة على تطوير أدائها لمواجهة مثل هذه الوضعيات، وعندما تكتشف عزوف الجمهور عن منتجاتها وتحوله إلى مؤسسات أخرى منافسة تركز كل جهودها لمعرفة الأسباب الكامنة وراء العزوف والانتقال وتقوم بتحليلها وبالتالي إيجاد حلول لها.

مما سبق نخلص إلى أن القياس الدقيق لرضى المستهلك يتطلب استخدام أكثر من أسلوب أو أداة وتبني أساليب أكثر فاعلية من مجرد رد فعل، فالقصور الذي تتطوي عليه بعض المؤسسات يجعل من الصعب الاعتماد على أسلوب أو آخر بل يجب الجمع بين أكثر من أسلوب.

ثانياً: تحقيق القدرة والميزة التنافسية

مع مطلع القرن الواحد والعشرين وجدت المؤسسات على اختلاف نشاطاتها نفسها في محيط يتسم بالتعقيد، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد أثر على مستقبل المؤسسة، كما أن التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف

معها، وهذا التكيف ترتبهن فعاليتها لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت الميزة التنافسية أمراً حتمياً، ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بالعولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة للجودة الشاملة التي لا تقبل بوجود أي عيوب أو أخطاء في منتوجاتها بالإضافة إلى تبني المواصفات العالمية في الإنتاج.

ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل والاهتمام أكثر برغبات الزبون وبالتالي كسب الميزة التنافسية الطويلة المدى

1-تعريف الميزة التنافسية. تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد، الأمر الذي يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق لها. لذا نقوم بعرض أهم التعاريف التي جاءت في هذا السياق.

تعرف التنافسية على أنها إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية بسعر مقبول من طرف المستهلك. (1)

-يمكن تعريف التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (2)

- كما تعرف على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق ربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات المحلية والعالمية. (3)

-تعرف التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة استعمالها والاستثمار فيها لتحقيق غايتين: الأولى إنتاج سلع وخدمات أفضل مما يحققه المنافسون، والثانية تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها. (1)

(1).Robert Percerou , « entreprise : gestion et compétitivité », economica , paris , 1984 , p53.

(2).لحسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، 2008، ص 91.

(3).فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شهاب الجامعية، ط1 الإسكندرية، 2000، ص 10.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المؤسسة في منتجاتها عن بقية المنافسين، ويخلق لها قيمة لدى الزبائن والمستهلكين تؤثر بها على سلوكهم على المدى الطويل مما يحقق لها سبق والتفوق النفساني، والحصول على أكبر حصة من السوق، والنمو، والبقاء والاستمرارية.

كما يجدر بنا عند تعريف الميزة التنافسية أن نفرق بينها وبين المنافسة، إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي يسمح لنا بمعرفة الحالة الخاصة بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة في حال تواجد عدد كبير من المؤسسات على نفس النشاط. (2)

وتعرف المنافسة كذلك على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة من أبرزها الجودة والخدمات (3)

2- دور الجودة في صنع الميزة التنافسية.

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار أن هذه الأخيرة هي تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل.

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين صمعتها في السوق باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن بالنظر إلى قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتهم ورغباتهم. (4)

ولقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة المنتج يرفع حصة المؤسسة في السوق وبالتالي زيادة الأرباح مثلما يوضحه الشكل الموالي:

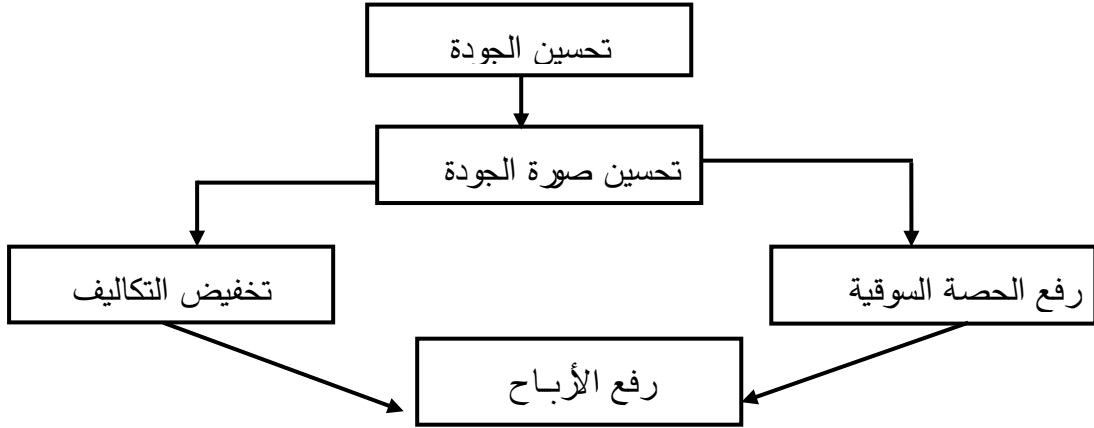
(1). نوال براهمي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدماتية : حالة مستشفى بشير بن ناصر - بسكرة -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006، ص 85

(2). Alain Beinaynie , « nouvelles approches de la concurrence » , economica , paris , 2002 , p70

(3). فريد النجار مرجع سابق، ص 20

(4). علي السلمي، مرجع سابق، ص 11.

الشكل رقم (06): العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح



المصدر: علالي مليكة، مرجع سابق ص34.

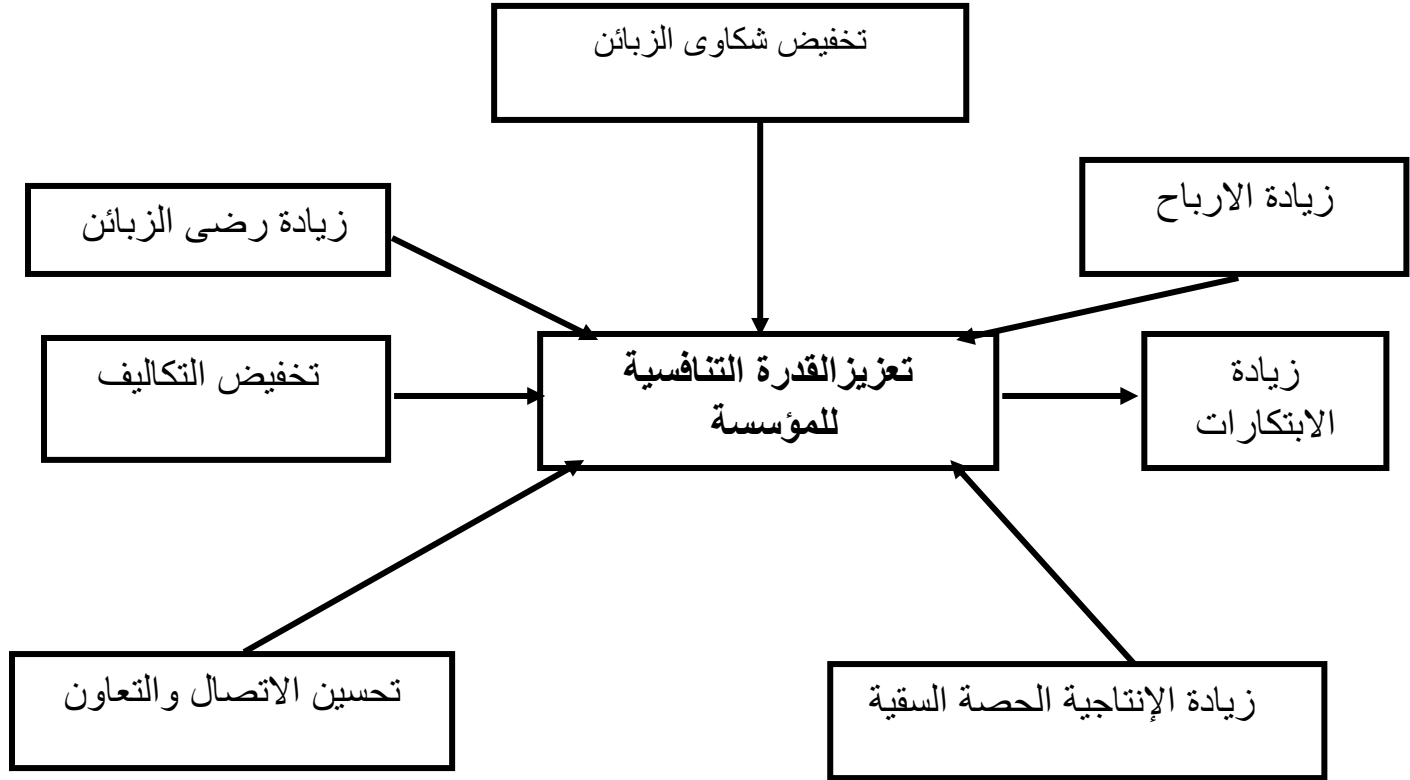
3- دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية المزايا التنافسية .

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصنع المزايا التنافسية للمؤسسة الإعلامية

فيما يلي:

- 1- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا على الوظائف المتعلقة بالمنتج الإعلامي، ولكن أيضا وظائف الإدارة، التسويق والموارد البشرية.
- 2- داخل كل قسم من أقسام المؤسسة، الأفراد يمثلون أعوانا للجودة، ومسؤولين بصفة كاملة وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم في الهيكل التنظيمي، حيث يصبح كل فرد مسؤولا عن جودة العمل الذي يقوم به لأن الجودة قضية الجميع.
- 3- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات ومتطلبات الزبون.
- 4- إنتشار علاقة زبون- مورد داخل المؤسسة.
- 5- كل وظيفة من وظائف المؤسسة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر والوقاية بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.
- 6- إن الجودة في إطار إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات في المؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة من خلال إدماج جميع الأفراد العاملين للجودة في عملهم.
- 7- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والأفراد للتحسين المستمر في أدائها.
- 8- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة:

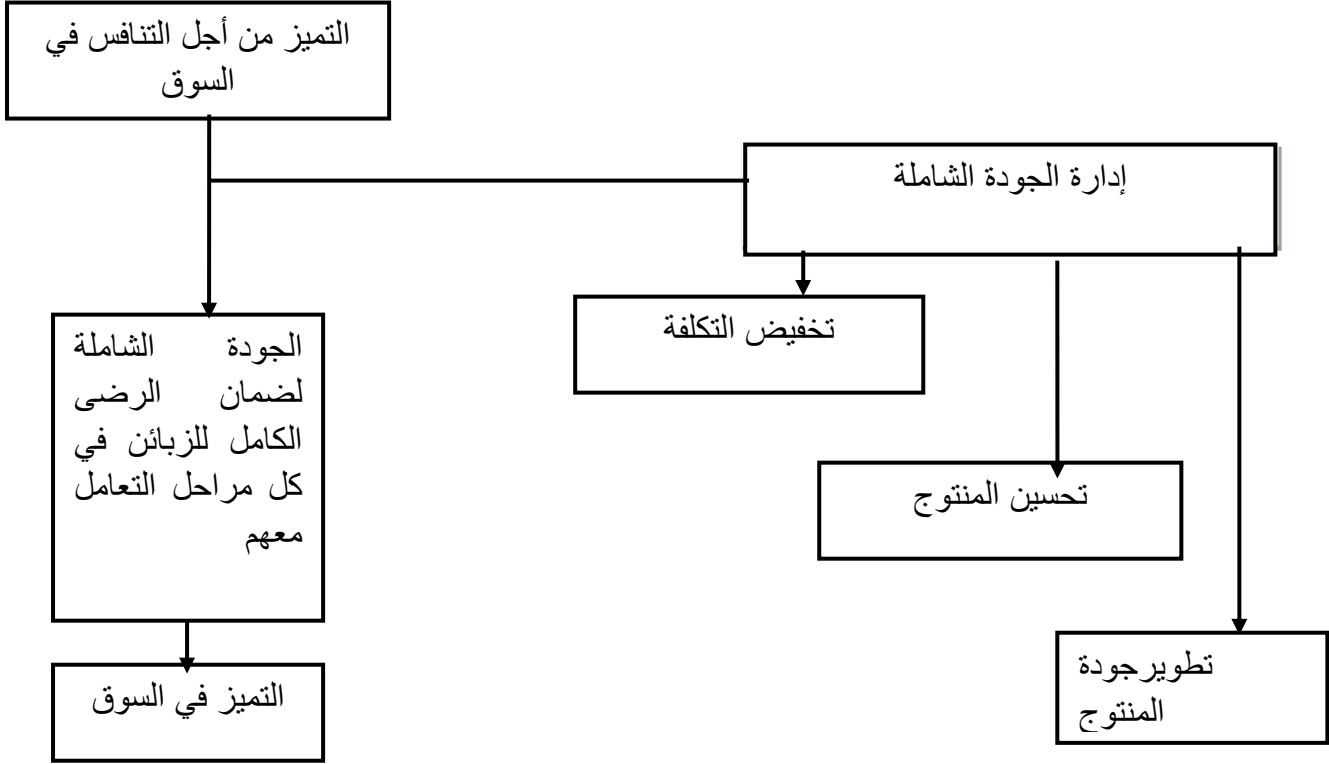
البقاء، الإستمرارية، مردودية أكثر ثباتا وإستقرارا وإرضاء حاجات أفرادها
ويمكن إجمال دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية المزايا التنافسية من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (07): دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المزايا التنافسية



المصدر: يحي بروفقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحث،
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، مارس 2007

يتبين من هذه المزايا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يساعد المؤسسة الإعلامية على تحسين مركزها التنافسي في السوق وزيادة قدرتها التنافسية، وإذا نظرنا إلى الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها نجد أن معظمها يصب في دائرة بناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة لتفعيل قدرتها على مواجهة تطورات السوق المحلية والدولية ويمكن تلخيص كيفية تميز المؤسسة في السوق على المنافسين من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة في الشكل الموالي:

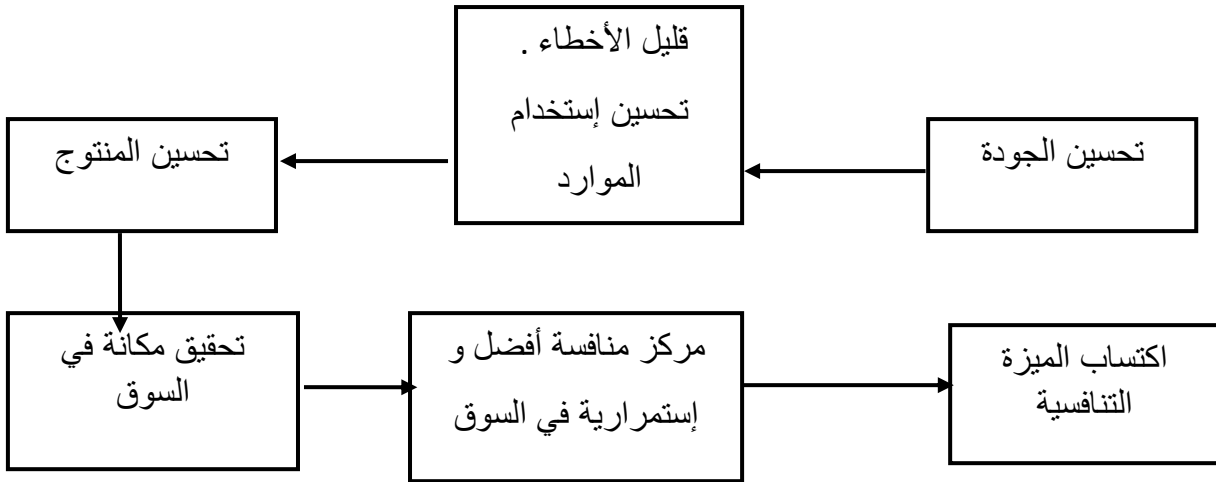
الشكل رقم (08): إدارة الجودة الشاملة طريق للتميز



المصدر: لحسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 99

يتضح من الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الجودة للمنتج المقدم للزبون، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة ومن جهة أخرى حدد ديمنغ كيفية تحقيق ميزة تنافسية جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

. الشكل رقم (09): كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة



و من أهم النتائج التي يتمخض عنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (1)

-البقاء في عالم محتدم المنافسة.

-تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

-جذب الأفراد المتميزين من ذوي المهارات والكفاءات.

-تحسين الجودة وتوفير الشروط المناسبة لأداء النشاط.

المبحث الثالث: أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها

وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى

أسس إدارة الجودة الشاملة التي سننتظر إليها من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: معايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق الغالبية من الباحثين على البنود التالية كمعايير

للجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية والمتمثلة فيما يلي:

(1). عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات، الطبعة الأولى، إيتريك للطباعة

والنشر، القاهرة، 2001، ص 145 .

- توفر المصادر المادية الكافية لدعم عملية الاعلام
 - توفر المصادر البشرية الكافية لدعم عملية الاعلام (موظفون، صحفيون ...)
 - توفر أهداف وغايات واضحة.
 - معيار البرنامج المناسب للمكافأة.
 - التقييم الصادق والموضوعي والعاقل.
 - التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المؤسسة
- أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية فإنها تتمثل في:
- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
 - تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة العملية الإعلامية مع هذه المتطلبات.
 - إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام المؤسسة الإعلامية
 - البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية الاعلام، وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الاسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك
 - التحسين المستمر للعملية الإعلامية، وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في المؤسسة (من صحفيين واداريين وفنيين)، حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعا نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية الإعلامية. (1)
- المطلب الثاني: خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية.**
- من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من القيام بالخطوات التمهيدية التالية:
- أ- تشكيل دورات تثقيفية في المؤسسة لبناء ثقافة الجودة.
 - 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

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

- عمل جدولة المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
- عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة
- بيان الأساسية للإدارة العليا.
- عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
- توضيح الطريقة العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.
- عمل هيكل لتوثيق 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 والوقائية.⁽¹⁾
- المعايرة 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- اعداد دليل الجودة ويجب أن يشتمل على:
- سياسة الجودة في المؤسسة الإعلامية.
- تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:

⁽¹⁾ محمد الترتوي عوض، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية والمكاتب ومراكز المعلومات (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 82-83.

*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.

1-المشتريات

ضبط العمليات

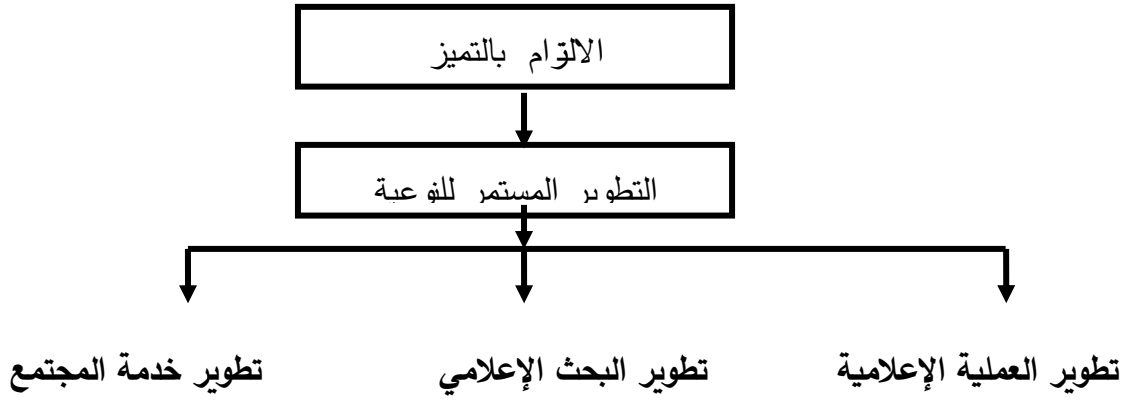
- الفحص والاختبار.
- ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار.
- ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
- التدريب.
- الخدمات.

ولبدأ برنامج الجودة الشاملة في احدى المؤسسات لابد من اتخاذ الخطوات التالية:

أ-تحديد الرسالة العامة للمؤسسة: ويستحسن أن تكون مكتوبة بوضوح ليسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة تحدد مسار المؤسسة في المستقبل، أي تحديد ما تم إنجازه، اين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل الى ما نريد؟ ولتنفيذ كل من الرؤية. (1)

والرسالة لابد من أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو "الالتزام بالتميز " في كل جنب من جوانب الأداء الإعلامي والإداري، نظرا لصعوبة ذلك عمليا نجد بعض المؤسسات تسعى لتمييز نفسها في بعض جوانب الأداء دون البعض الاخر.

(1) محمد الترتوي عوض ،نفس المرجع السابق، ص 84.



ب- بناء استراتيجية 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 الاستراتيجية على خطة العمل تقود التنفيذ وتستعمل مهمة المتابعة والتقييم.

ج- من المعروف أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإعلامية هي نقل الأخبار وخدمة المجتمع، فلأخذ بمبادئ الجودة الشاملة لابد من التفتيش والبحث عن التميز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور.⁽¹⁾

المطلب الثالث: قواعد واستراتيجيات تحسين الأداء والجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

1- تعليم وتدريب الموظفين وخلق روح العمل التعاوني بينهم

ان عملية التدريب في المؤسسة الإعلامية أمر في غاية الأهمية رغم التكاليف الكبيرة المترتبة عليها، ولكن على الإدارة التي تطمح الى مواكبة التطورات التقنية أن تهتم بموضوع التدريب اهتماما بالغا سواء أكان ذلك في مجال التعامل مع التقنية الحديثة أم في مجال العلاقات العامة والتطوير الإداري.

2- اشراك جميع العاملين من مديرين وموظفين ومستفيدين لرفع كفاءة وتحسين الأداء ودعم الأفكار الجديدة والابداع:

على إدارة المؤسسة ان تتقبل جميع الأفكار الجديدة والابداعية دون خوف من أن ذلك يهدد مناصب أحد الاداريين، ولا يتم قبول هذه المقترحات الا بعد دراستها وتقييم نجاحها

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 85

3- تحديد طرق السلامة والجودة:

وذلك بالوقوف على المشكلات التي تؤدي الى فشل الخطط، ووضع الحلول والبدائل اللازمة والاستعداد لحلها في الوقت المناسب.

4- عرض النتائج وقياس مدى جودة المخرجات ومقارنتها مع المعايير العالمية:

وذلك لتوضيح إمكانية الاستمرار بصورة ناجحة واستدراك الخطأ وحله قبل فوات الأوان.

5- استغلال التقنية الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة:

من المعروف أن التقنية الحديثة ساعدت كثيرا على تحسين الأداء مع الدقة والجودة المرجوة وخاصة في مجال المعلومات، فلم يعد بوسع المؤسسات الاستغناء عن هذه التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات المرجع نفسه في عصرنا.(1)

المطلب الرابع: أساسيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية سيتطلب القيام بالمهام الآتية:

1- انشاء 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 لتحسين جودة الأداء.
- انشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
- تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولجهود تحسين الجودة.
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.

(1).ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (ط1) مكتبة جرير 1999، ص 55

- وضع نظام للحوافز ولمكافأة موظفي المؤسسة المتميز في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

1- وضع الاستراتيجيات ويشمل ذلك:

أ-تحديد رسالة المؤسسة:

إن رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها، ووضع 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 ثم أين تريد أن تكون وكيف تصل الى ما تريد.

ولتفعيل كل من رؤية المؤسسة ورسالتها لابد من أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو الالتزام بالتميز في كل جانب من جوانب الأداء الاعلامي والإداري.

ج-احداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

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

د-تحديد الأهداف العامة والفرعية:

حتى تترجم رؤية ورسالة المؤسسة إلى خطوط 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 على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر

ز-تطوير الافراد والمهام:

تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ اخر هو التطوير الذاتي حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه. (1)

(1)-منير السيد، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت الإدارات، (جامعة الملك عبد العزيز، جدة). ص 125-

خلاصة الفصل الثاني:

أدركت معظم المؤسسات أهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير أدائها، وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أفراد المؤسسة، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة الحصة السوقية، إضافة إلى هذا تحسين مستوى الجودة وتقوية المركز التنافسي من خلال تعبئة خبرات ومهارات موظفيها، مع ضرورة مقابلة جهود هؤلاء بالحوافز والمكافآت، وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة، وكذا السعي إلى تنمية روح الفريق ومنحهم الفرصة لتطوير أدائهم من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

والمؤسسات الإعلامية هي الأخرى تشهد منافسة شرسة على المستويين المحلي والدولي، ومع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال أصبح للجمهور قائمة واسعة من المؤسسات لإشباع رغباته، وهنا لابد أن تسعى المؤسسة الإعلامية إلى استخدام إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق وتلبية تلك الرغبات.

الجانب الميداني

الفصل الأول

دراسة حالة إذاعة الوادي

المبحث الأول بطاقة فنية حول إذاعة الوادي

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم جوانب البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية لأنه يقوم بربط الجانب النظري مع الواقع الفعلي للدراسة، فبعد انتهائنا من عملية الجمع نجد أنفسنا أمام معطيات خامة، وهذه المعطيات عبارة عن واستمارات مملوءة ومن خلال ما تم تناوله في الجانب النظري والذي حاولت فيه قدر الإمكان الإلمام بمختلف المعلومات النظرية التي تخدم موضوع الدراسة من خلال ما تضمنه في فصوله المختلفة يأتي أمامنا الجانب الميداني للتحقق والكشف، وذلك بوصف وتشخيص إدارة الجودة في إذاعة الوادي مجموعة من النتائج التي يمكن أن تزيد من توضيح وشرح موضوع الدراسة بصورة أعمق وأدق وأشمل، والإجابة على بعض التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية ويشمل هذا الفصل ما يلي:

* عرض بطاقة فنية حول إذاعة سوف المحلية.

* عرض البيانات وتحليلها.

* تفسير النتائج الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول إذاعة الوادي.

المطلب الأول: مسيرة وترددات إذاعة الوادي

إذاعة الوادي الصوت المنطلق من بين الكثبان من نبع عمق الرمال وسحر النخيل المعبر عن أصالة المنطقة الضاربة في أعماق التاريخ وعنوان الفعل الثقافي اليومي في مدينة الإبداع والأدب والحركية التنموية وهي إحدى المحطات الإذاعية المحلية تنطلق من مدينة الوادي، وهي مقر الولاية أو المحافظة رقم 39، تقع بالجنوب الشرقي من الجزائر، تحدها من الجهة الشرقية الحدود التونسية في صبيحة 17 رجب 1417هـ الموافق لـ 21 نوفمبر 1996م، انطلق بث إذاعة الوادي على تردد الموجة FM89 وبمعدل أربع ساعات يوميا من الساعة التاسعة صباحا إلى الواحدة زوالاً ولاقت احتضاناً شعبياً كبير رغم محدودية الموجة العاملة آنذاك. (1)

وفي 5 جويلية 1998م، زاد عدد ساعات البث الإذاعي إلى 8 ساعات من الساعة صباحا إلى الخامسة مساء في الشبكة العادية ومن الثامنة صباحا إلى الرابعة بعد الزوال في التوقيت الصيفي، ونظرا لشساعة المنطقة حيث كانت الموجة FM لا تغطي سوى مساحة 10 كلم مربع تغيرت موجة البث إلى المتوسطة في 5 جويلية 2000م حيث أصبحت الموجة MW738 واختيرت بها الرقم تزامناً مع الذكرى 38 لعيدي الاستقلال والشباب. ورغم تغير الموجة إلا أنها لم تغط كافة بلديات الولاية ل يتم استبدالها في جويلية 2004م لموجة متوسطة جديدة MW783 ومع الحاجة المتزايدة للإعلام الجوّاري ارتفع عدد ساعات البث إلى 12 ساعة في جوان 2006م. إذاعة الوادي سجلت تطورا في أجهزة البث الحي حتى وصلت إلى مصاف المحطات المرقمنة بأحدث التقنيات والبرامج وبأجهزة تماثلية كان آخرها استخدام نظام النيتيا وبلغت طاقة جهاز البث 10 كيلوواط، سجلت تطورا وتغييرا في ترددات الموجات العاملة فمن موجة واحدة إلى الترددات المتوسطة إلى الساتل وهاهي تقنم البث المباشر عبر الأنترنت من خلال موقعها الحالي، كما عنت إذاعة الوادي الجهوية زيادة في عدد العمال. توالى النجاحات بفضل جهود المسؤولين الذين تعاقبوا على تسييرها وتدعمت أيضا بمحطات إعادة البث على الموجة FM لبعض المناطق النائية مما سمح لها بتغطية شبكة كاملة لأرجاء الولاية بل وخارجها والتي تبلغ أكثر من 44 ألف كيلومتر مربع

(1) -موقع إذاعة سوف المحلية، www.oued el-radio. com، تاريخ الدخول 2 ماي 2022م بتاريخ 15:17.

ترددات الإذاعة أرضيا وفضائيا: (1)

- الموجة المتوسطة • .MHZ783 .
- منطقة الطالب العربي 6 .MHZ96,
- الموجة المتوسطة • .MHZ783 .
- منطقة الطالب العربي 6 .MHZ96,
- منطقة بن قشة 2 .MHZ100,
- منطقة دوار الماء .MHZ98 .
- منطقة أم الطيور .MHZ98 .
- منطقة جامعة 3 .MHZ96,
- منطقة المرارة 8 .MHZ99,
- منطقة المغير 3 .MHZ102,
- الساتل، MHZ11065 ATLANTIC BIRD 3AB3 ترميز 18085، 5 درجات

غربا، تسمية القناة على الساتل.SOUF.

الموجات: تبث إذاعة سوف المحلية برامجها على الموجة المتوسطة MW783 وعلى الموجة FM على مستوى المناطق الحدودية لدولة تونس والمتمثلة في 9 FM100, 2-FM96, FM98 - كما تبث برامجها عبر القمر الصناعي NSS7 على التردد التالي 12735 باستقطاب أفقي 16838 إلى جانب ذلك، فالإذاعة مدعمة بموقع على شبكة الانترنت www.radio.eloued.dz

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإذاعة الوادي

- 1 - **قسم الأخبار:** وهو القسم المكلف بإعداد وتقديم الموجيز والعروض والنشرات الإخبارية وكل ما هو منوط بالعمل الإخباري
- 2- **قسم الإنتاج والبرمجة:** مكلف بإنجاز الإنتاجات السمعية المتعلقة بالحصص الإذاعية إلى جانب مراقبة وتنظيم البث لكل البرامج والحصص بغية بثها إلى الجمهور وفق أسس معينة

(1)-مليكة زيد ،دور إذاعة الوادي في تنمية الوعي الديني للمرأة الماكثة بالبيت دراسة ميدانية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإسلامية - تخصص: دعوة وإعلام واتصال سنة 2014-2015 ص116-117.

3-القسم التقني: يشمل أولئك الأفراد المكلفين بالعمل التقني الإذاعي وهو المسؤولون وبشكل مباشر عن نجاح البث الإذاعي

4-قسم التنشيط: مكلفون بما يعرف بالتنشيط الإذاعي إلى جانب مساهمتهم في إعداد وتقديم البرامج

5-قسم الإدارة والمالية: وهو الأفراد المسؤولون عن العمل الإداري بالمحطة الإذاعية.(1) تنقسم الإذاعة إداريا لعدة هياكل منها:

-الإدارة: ويشرف عليها مدير + سكرتارية + مكلف بالاشهار + 04 رؤساء مصالح.

-قسم الأخبار: ويشرف على البرامج الإخبارية والنشرات اليومية وبه 7 صحافيين.

قسم البرامج: يشرف على البرامج والفترات الحرة وبه 04 منشطين + 06 مخرجين.

كما يشرف على تقنيين صوت وعددهم(05) ويزيد وينقص من شبكة برامجية إلى

أخرى ويتعاملون بالقطعة، كما تشرف الإدارة على تسيير أعوان الأمن(04) والسائقين (02) وعمال النظافة (01)

المطلب الثالث: برامج وانجازات إذاعة الوادي

أ-البرامج: تتغير الشبكة الإذاعية خلال السنة ثلاثة (03) مرات في شهر سبتمبر

حتى جوان وتسمى شبكة البرامج العادية وثم من جوان حتى سبتم بر وتسمى شبكة البرامج

الصيفية ثم شبكة خاصة برمضان الكريم وتتمحور الشبكة في محور البرامج الإخبارية

والرياضية وتشمل كل ما يتعلق بالتنمية المحلية:

●البرامج الثقافية والتربوية

●.البرامج الترفيهية المنوعة

●.البرامج الدينية

وتتغير نسب البرامج من شبكة لأخرى، كما أن البرامج تتوزع بين يومي وأسبوعي

وتعمل الإذاعة بنظام التوزيع العالمي لتوقيت الحصص 52/26/13 د .

وبالنسبة للمحور الديني يتواجد في الشبكة العادية بما نسبته 5 بالمئة لأن الإذاعة

تصنف ضمن الإذاعات العامة وليست الموضوعاتية فيما تصبح البرامج في رمضان أغلبها

دينية بنسبة تصل إلى 90 بالمئة لطبيعة الشهر وخصوصيته والبرامج الدينية فيها اليومي

والأسبوعي .فالیومی حدیث الصباح ورفع الآذان كشعيرة دينية وإعلان عن دخول الوقت

(1)-ملیكة زید- نفس المرجع السابق ص118.

وأُسبوعي منه الدين والحياة للأستاذ العيد بلالي وأهل القرآن للأستاذ صالح فالح وفتاوى المستمعين للشيخ عز الدين عباسي سابقًا عليه رحمة الله وخلفه إطار من الشؤون الدينية

ب - إنجازات إذاعة الوادي

ومن خلال المسار التاريخي لإذاعة الوادي نستطيع أن نلخص ما حققته فيما يلي :
-تقريب الإدارة من المواطن من خلال الحصص المباشرة والزيارات الميدانية.
-ساهمت في تحقيق أهداف الاتصال الاجتماعي وتجسيد معنى الخدمة العمومية.(1)

-تحصلت على جائزة الميكروفون الذهبي في البرامج الحوارية في طبعته الثانية وتأهلت ضمن الأوائل في البرامج التاريخية الطبعة الأولى.

المطلب الرابع: حدود الدراسة الميدانية

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على إذاعة الوادي والمتواجدة بحي الرمال بولاية الوادي.

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة من 25 مارس 2022 الى 12 ماي 2022.

المجال البشري: المجال البشري لهذه الدراسة هم عمال وصحفيي إذاعة الوادي. والذي الزم لتوزيع الاستبيان عليهم واسترجاعها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد توزيع الاستبيان على عمال وصحفيي إذاعة الوادي واسترجاعها تم تحليل البيانات التي جمعناها بالاعتماد والاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)،ومن خلاله توصلنا الى النتائج المقدمة في المطالب التالية:

(1)-نفس المرجع السابق ص119.

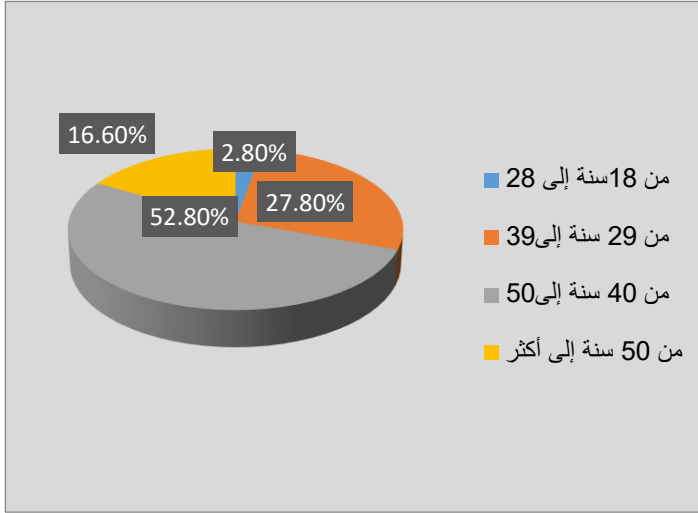
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

-خصائص العينة:

1-السن:

التمثيل البياني رقم (10): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن

جدول رقم (02): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن



| السن | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------------|---------|------------------|
| من 18 سنة إلى 28 | 1 | 2.8% |
| من 29 سنة إلى 39 | 10 | 27.8% |
| من 40 سنة إلى 50 | 19 | 52.8% |
| من 50 سنة إلى أكثر | 6 | 16.6% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (02) والتمثيل البياني رقم (10) نلاحظ أن 52.8% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين "50/40" سنة يحتلون أكبر نسبة من الفئات العمرية، أما الفئات العمرية الذين تتراوح أعمارهم من 39/29 " احتلوا المرتبة الثانية بنسبة بلغت 27.8%. تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من " 50 فما أكثر " سنة وقدرت نسبتهم 16.6%. تليها فئة من 28/18 وقدرت نسبتهم 2.8%.

ومن هنا نستنتج ان تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة وقد جاءت الفئة العمرية المتراوحة بين 50/40 في المقدمة التي تضم طاقة عمال ذوي خبرة تستوعب العمل في المؤسسة

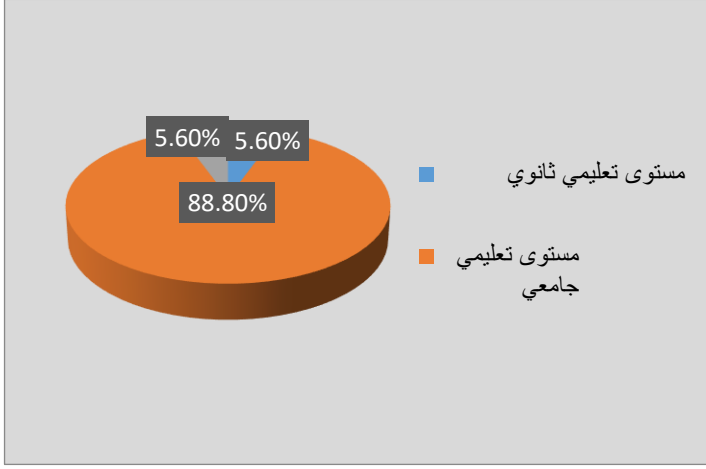
2-المستوى التعليمي:

جدول رقم (03): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب

التمثيل البياني رقم (11): يوضح توزيع ونسبة

العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس |
|------------------|---------|--------------------|
| 0% | 0 | مستوى تعليمي متوسط |
| 5.6% | 2 | مستوى تعليمي ثانوي |
| 88.8% | 32 | مستوى تعليمي جامعي |
| 5.6% | 2 | مستوى تعليمي آخر |
| 100% | 36 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (03)

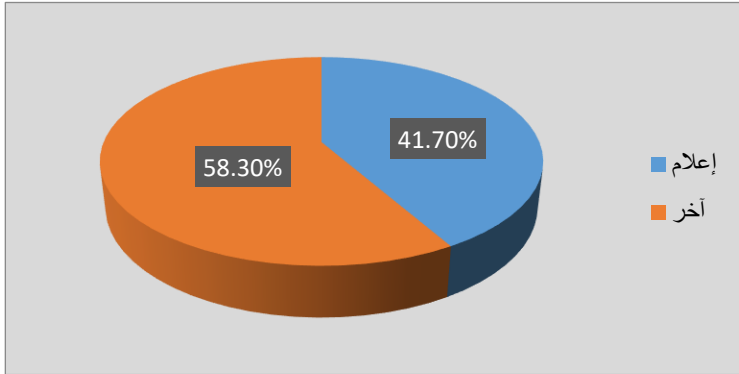
والتمثيل البياني رقم (11) نجد أن توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربع

فئات رئيسية احتل فيها المستوى الجامعي النسبة الأكبر حيث بلغت هذه النسبة 88.8%، بينما قدرت نسبة "الثانوي ومستوى آخر" 5.6%، في حين كانت نسبة التعليم "المتوسط" معدومة.

ومنه نستنتج أن المستوى التعليمي يؤثر بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبين المبتكرات، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون تدرج المرتبة الأولى بنسبة 88.8%، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كونها شبكة توزيع، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية.

3. التخصص:

التمثيل البياني رقم (12): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب التخصص



جدول رقم (04): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب التخصص

| العبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| إعلام | 5 | 41.7% |
| آخر | 1 | 58.3% |
| المجموع | 6 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (04) والتمثيل البياني رقم (12) نجد أن توزيع أفراد

العينة بحسب التخصص إلى فئتين رئيسيتين احتل فيها "تخصص آخر" النسبة الأكبر حيث

بلغت هذه النسبة %58.3 بينما قدرت نسبة "إعلام" %41.7

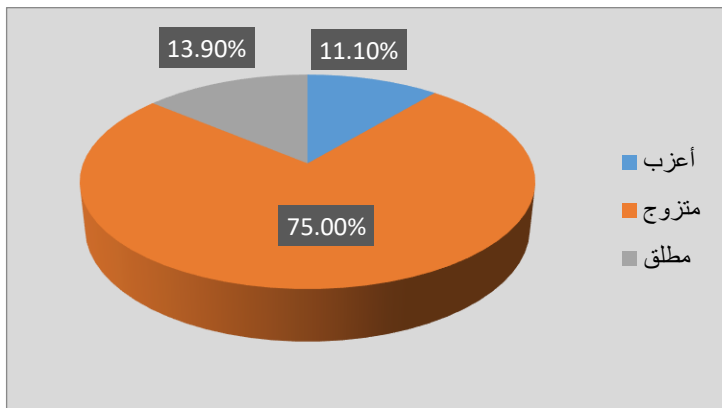
ومن هنا نستنتج أن توظيف الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج الى مؤهلات في

التخصص لتحقيق ادارة الجودة في هذا المجال .

4. الحالة العائلية:

التمثيل البياني رقم (13): يوضح توزيع حسب الحالة

ونسبة العينة حسب الحالة العائلية



جدول رقم (05): يوضح توزيع ونسبة العينة

العائلية

| العبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| أعزب | 4 | 11.1% |
| متزوج | 27 | 75.0% |
| مطلق | 5 | 13.9% |
| أرمل | 0 | 0% |
| المجموع | 36 | 100% |

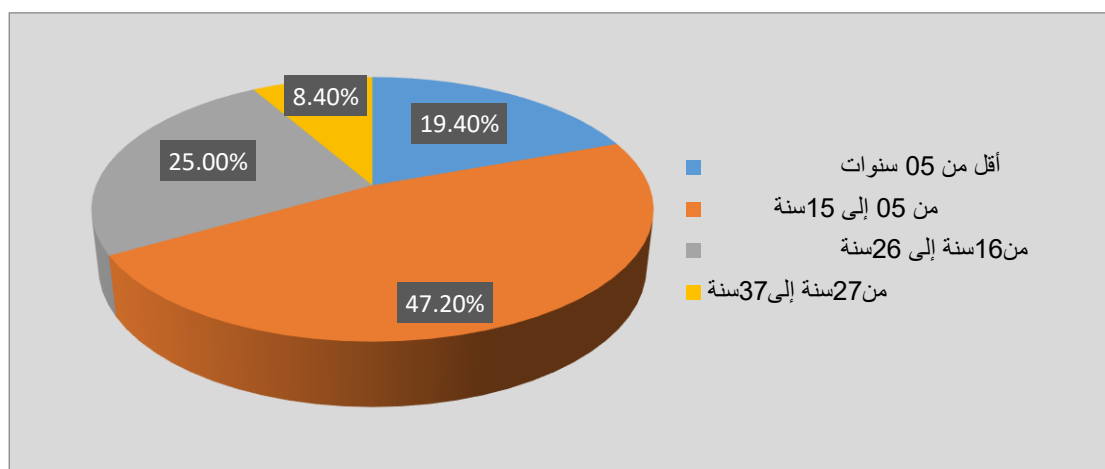
من خلال قراءتنا للجدول رقم (05) والتمثيل البياني رقم (13): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا متساوية العدد في الحالة الاجتماعية، حيث نجد "الأعزب" قد بلغ نسبته 11.1% و"المتزوج" بلغت نسبته 75% في حين بلغت نسبة المطلق 13.9% أما "الأرمل" فقد كانت نسبته معدومة.

تم إهمال متغير الحالة العائلية لعدم وجود تأثير لهذه المتغير في موضوعنا.
5. الخبرة المهنية:

جدول رقم (06): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الخبرة المهنية

| السنوات | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------------|---------|------------------|
| أقل من 05 سنوات | 7 | 19.4% |
| من 05 إلى 15 سنة | 17 | 47.2% |
| من 16 سنة إلى 26 سنة | 9 | 25.0% |
| من 27 سنة إلى 37 سنة | 3 | 8.4% |
| أكثر من 37 سنة | 0 | 0% |
| المجموع | 36 | 100% |

التمثيل البياني رقم (14): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الخبرة المهنية



من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) والتمثيل البياني رقم (14) يتضح لنا أن الخبرة المهنية "اقل من 5 سنوات" قد بلغت **19.4 %**. أما "من 5 إلى 15 سنة" فقد بلغت نسبتها **47.2 %**. في حين كانت نسبة "من 16 سنة إلى 26 سنة" **25%** تليها نسبة "من 27 سنة إلى 37 سنة" التي قدرت ب **8.4 %**. في حين كانت نسبة "أكثر من 37 سنة" معدومة.

وعليه إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: وجهة نظر موظفي إذاعة الوادي لمبادئ

إدارة الجودة

1. مبدأ دعم إدارة إذاعة الوادي للصحفيين والموظفين في اتخاذ القرارات

1. نص التساؤل: يتمسك مسؤولي إذاعة الوادي بآرائهم الشخصية ويفرضونها على

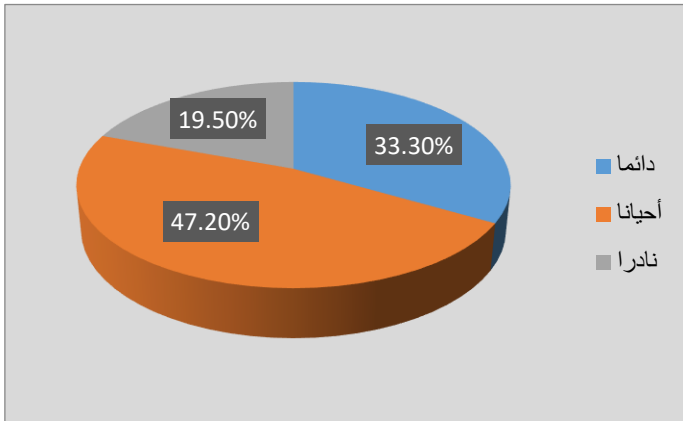
العمال ؟

التمثيل البياني رقم 15 يمثل عينة الدراسة حسب

تمسك مسؤولي إذاعة الوادي بآرائهم الشخصية
ويفرضونها على العمال

جدول رقم (07): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب

تمسك مسؤولي إذاعة الوادي بآرائهم الشخصية
ويفرضونها على العمال



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 12 | 33.3% |
| أحيانا | 17 | 47.2% |
| نادرا | 7 | 19.5% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والتمثيل البياني رقم (15): نجد أن نسبة من المبحوثين أجابوا بدائما انه يتمسك مسؤولي إذاعة الوادي بآرائهم الشخصية ويفرضونها على

العمال حيث بلغت نسبتهم **33.3%**، بينما أجاب **47.2%** من المبحوثين بأحيانا بينما نفت نسبة قليلة منهم هذا التوفر وقد قدرت نسبتهم **19.5%**

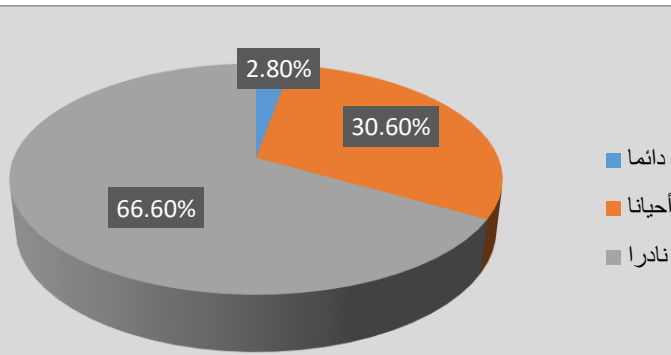
ومنه ننتج إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة، وتشديد المديرين في تفويض صلاحياتهم وهذا ما يعيق تحقيق إدارة الجودة في المؤسسة.

2. نص التساؤل: تسعى إدارة إذاعة الوادي إلى إيجاد سياق خاص تتميز به

الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى ؟

التمثيل البياني رقم 16 يمثل عينة الدراسة حسب سعى إدارة إذاعة الوادي إلى إيجاد سياق خاص تتميز به الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى

جدول رقم (08): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب سعى إدارة إذاعة الوادي إلى إيجاد سياق خاص تتميز به الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| دائما | 1 | 2.8% |
| أحيانا | 1 | 30.6% |
| نادرا | 2 | 66.6% |
| المجموع | 3 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08)

والتمثيل البياني رقم (16) يتضح أن نسبة

2.8% من المبحوثين أجابت ب دائما ما تسعى إدارة إذاعة الوادي إلى إيجاد سياق خاص تتميز به الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى وقد أجاب **30.6%** ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم **66.6%**.

وعليه من المعروف أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإعلامية هي نقل الأخبار وخدمة المجتمع، فلأخذ بمبادئ الجودة لابد من التفتيش والبحث عن التميز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور.

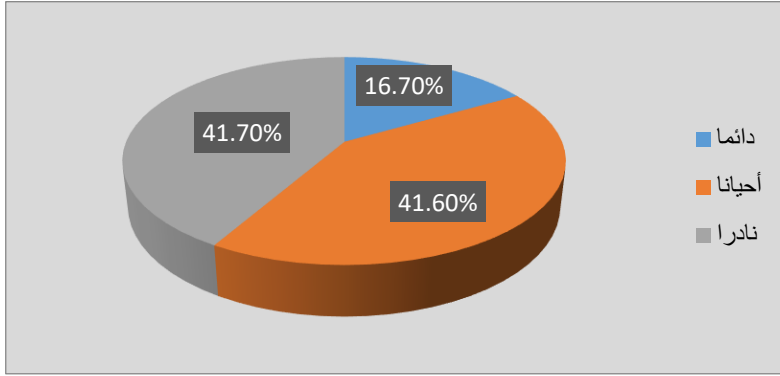
3. نص التساؤل: تسعى إدارة إذاعة الوادي دائما إلى تحقيق رضا عمالها وولائهم؟

التمثيل البياني رقم 17 يمثل عينة

الدراسة حسب سعي إدارة إذاعة الوادي دائما
إلى تحقيق رضا عمالها وولائهم

جدول رقم (09): يوضح توزيع ونسبة العينة

حسب سعي إدارة إذاعة الوادي دائما إلى
تحقيق رضا عمالها وولائهم



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 6 | 16.7% |
| أحيانا | 15 | 41.6% |
| نادرا | 15 | 41.7% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والتمثيل البياني رقم (17) يتضح أن نسبة

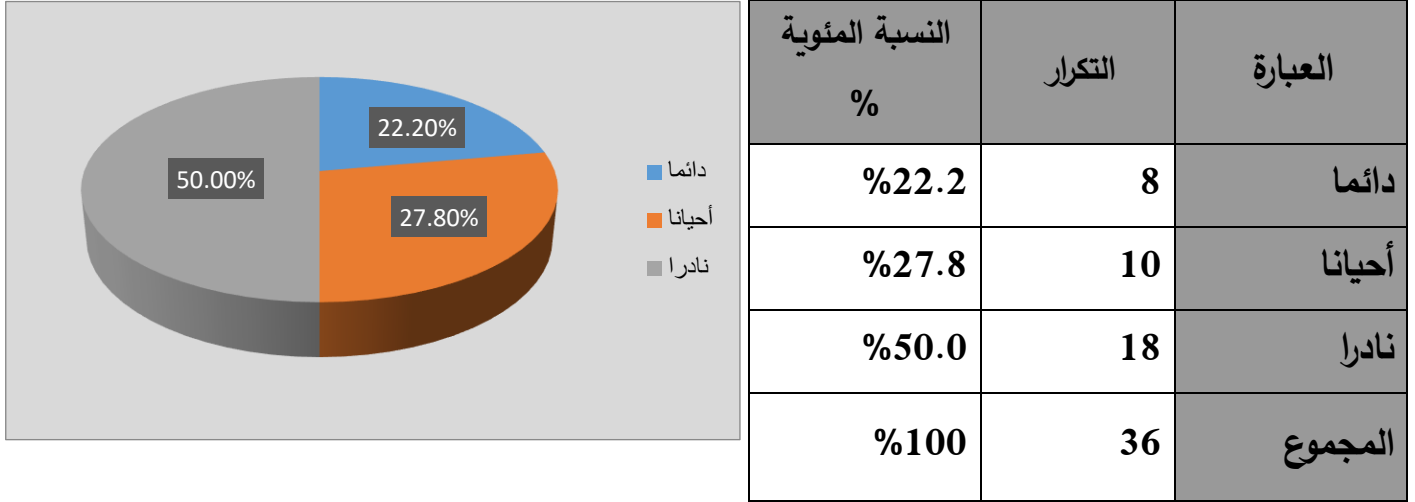
16.7% من المبحوثين أجابت ب دائما ما تسعى إدارة إذاعة الوادي دائما إلى تحقيق رضا
عمالها وولائهم وقد أجاب 41.6% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد
بلغت نسبتهم 41.7%.

وعليه لا بد من تبني سياسة تحفيز مناسبة لأجل زرع الولاء والانتماء في أوساط
الأفراد تجاه مؤسساتهم، فالعنصر البشري الراضي لا شك أن أداءه سيكون جيدا وبالتالي
مستوى الجودة يكون عاليا أيضا . يكون الرضى الوظيفي من خلال الراتب وما إلى ذلك من
حوافز، وتشجيع التعليم والتطوير الذاتي، وبالتالي الابتعاد عن الأمراض الإدارية كالمحابة
وبالتالي تعمل الحوافز على تشجيع الفرد داخل المؤسسة وتحسين مردوده.

4. نص التساؤل: تستخدم إدارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل

جيد؟

جدول رقم (10): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب استخدام التمثيل البياني رقم 18 يمثل عينة الدراسة حسب إدارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد استخدام إدارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد



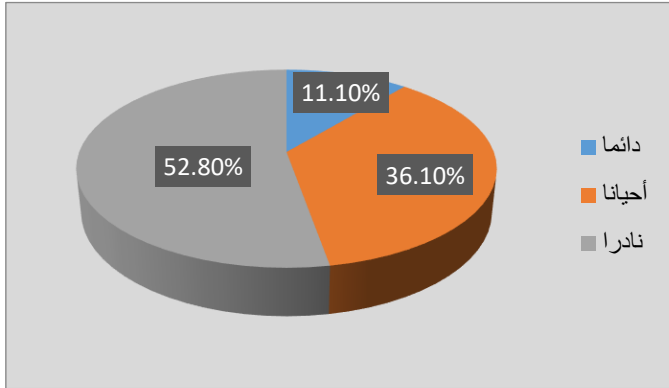
من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) والتمثيل البياني رقم (18) يتضح أن نسبة 22.2% من المبحوثين أجابت ب دائما ما تستخدم إدارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد وقد أجاب 27.8% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 50%.

وعلى اي مؤسسة تسعى للتميز لتحقيق جودة المنتج الاعلامي لا تدخر مواردها المادية واستغلالها بشكل جيد .

5. نص التساؤل: تستخدم إدارة إذاعة الوادي الموارد البشرية المتاحة لها بشكل

كف؟

التمثيل البياني رقم 19 يمثل عينة الدراسة
حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الموارد
البشرية المتاحة لها بشكل كف



جدول رقم (11): يوضح توزيع ونسبة العينة
حسب استخدام إدارة إذاعة الوادي الموارد
البشرية المتاحة لها بشكل كف

| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 4 | 11.1% |
| أحيانا | 3 | 36.1% |
| نادرا | 9 | 52.8% |
| المجموع | 3 | 100% |
| ع | 6 | |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (11) والتمثيل البياني رقم (19) يتضح أن نسبة 11.1% من المبحوثين أجابت ب دائما ما تستخدم إدارة إذاعة الوادي الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كف وقد أجاب 36.1% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 52.8%.

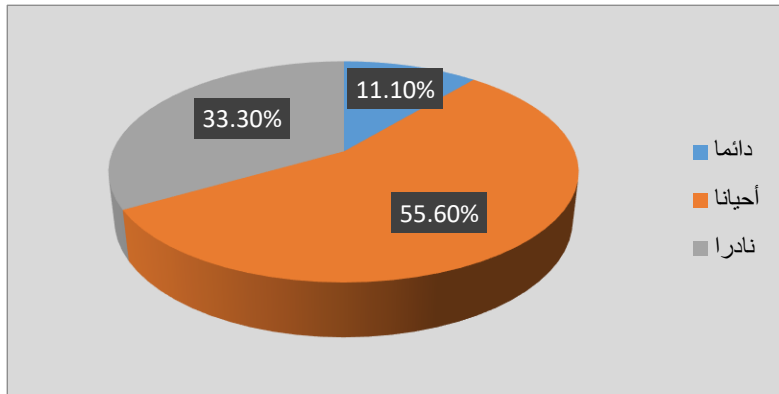
وعلى اي مؤسسة تسعى للتميز لتحقيق جودة المنتج الاعلامي تستغل الموارد البشرية ذوي كفاءة لتحقيق أهدافها.

6. نص التساؤل: تستخدم إدارة إذاعة الوادي الأساليب العلمية للتنبؤ بعدد

المستمعين و رغباتهم؟

التمثيل البياني رقم 20 يمثل عينة الدراسة حسب
استخدام إدارة إذاعة الوادي الأساليب العلمية
للتنبؤ بعدد المستمعين و رغباتهم

جدول رقم (12): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب
استخدام إدارة إذاعة الوادي الأساليب العلمية
للتنبؤ بعدد المستمعين و رغباتهم



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 4 | 11.1% |
| أحيانا | 20 | 55.6% |
| نادرا | 12 | 33.3% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (12) والتمثيل البياني رقم (20) يتضح أن نسبة 11.1% من المبحوثين أجابت ب دائما ما تستخدم إدارة إذاعة الوادي الأساليب العلمية للتنبؤ بعدد المستمعين و رغباتهم وقد أجاب 55.6% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 33.3%.

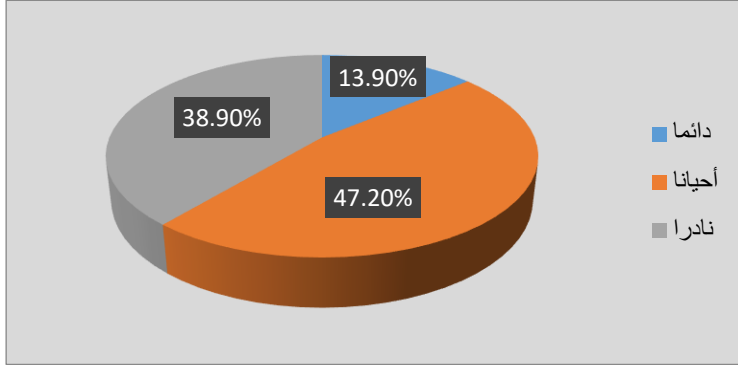
وعليه تطوير الاساليب العلمية المستخدمة للتنبؤ بعدد المستمعين و رغباتهم لتحقيق

رضاهم.

7. نص التساؤل: يجرى اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم

قبل توظيفهم بالإذاعة؟

التمثيل البياني رقم 21 يمثل عينة الدراسة حسب إجراء اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم قبل توظيفهم بالإذاعة



جدول رقم (13): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إجراء اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم قبل توظيفهم بالإذاعة

| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 5 | 13.9% |
| أحيانا | 17 | 47.2% |
| نادرا | 14 | 38.9% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (13) والتمثيل البياني رقم (21) يتضح أن نسبة

13.9% من المبحوثين أجابت ب دائما ما يتم إجراء اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم قبل توظيفهم بالإذاعة وقد أجاب 47.2% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 38.9%.

ومنه نستنتج أن بناء نظام ادارة الجودة يتم ببيان المعايير الوظيفية على اساس الكفاءة

والخبرة وليس على اساس المحاباة التي تعيق جودة الاداء الاعلامي.

8. نص التساؤل: يقوم العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى

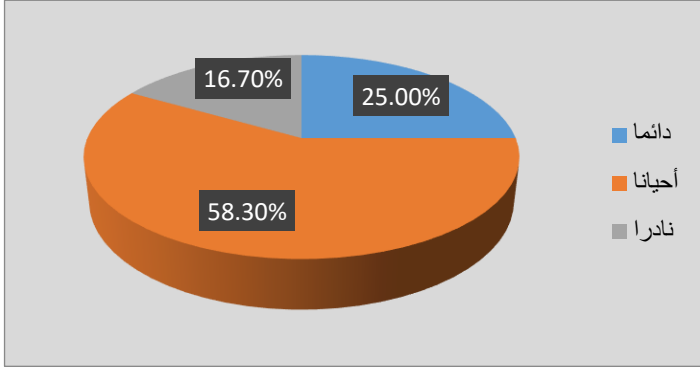
مسئولهم ؟

التمثيل البياني رقم 22 يمثل عينة الدراسة حسب العمال

جدول رقم (14): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب قيام

بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى مسئولهم

العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى مسئولهم



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 9 | 25.0% |
| أحيانا | 21 | 58.3% |
| نادرا | 6 | 16.7% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (14) والتمثيل البياني رقم (22) يتضح أن نسبة

25% من المبحوثين أجابت ب دائما ما يقوم العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى مسئولهم وقد أجاب 58.3% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 16.7%.

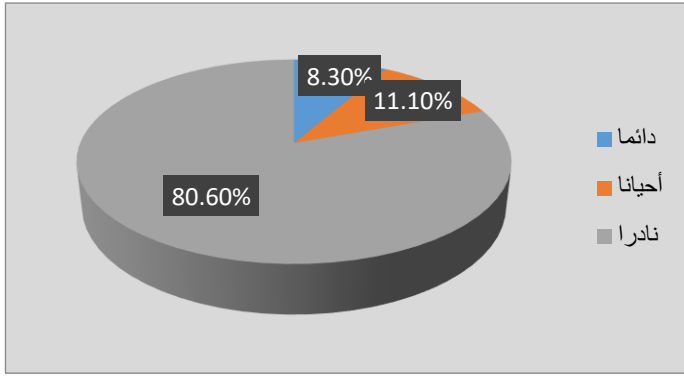
وعليه لاتخاذ القرارات الصائبة لحل المشاكل التي قد تعترض العمال يجب أن تكون هذه القرارات مدروسة جماعيا وهذا لا ينفي الاضطرار لاتخاذ قرارات فردية ترجع لظروف طارئة مثلا .

9. نص التساؤل: يستطيع عامل بإذاعة الوادي الاتصال برؤساء أقسامهم بسهولة

ويسر؟

التمثيل البياني رقم 23 يمثل عينة الدراسة حسب
يستطيع عامل بإذاعة الوادي الاتصال برؤساء أقسامهم
بسهولة ويسر

جدول رقم (15): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يستطيع
عامل بإذاعة الوادي الاتصال برؤساء أقسامهم بسهولة ويسر



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 3 | 8.3% |
| أحيانا | 4 | 11.1% |
| نادرا | 29 | 80.6% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (15) والتمثيل البياني رقم (23) يتضح أن نسبة
8.3% من المبحوثين أجابت ب دائما ما يستطيع عامل بإذاعة الوادي الاتصال برؤساء
أقسامهم بسهولة ويسر وقد أجاب 11.1% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين
ذلك وقد بلغت نسبتهم 80.6% .
وعليه يجب أن تكون عملية الاتصال الداخلي سلسلة لتسهيل عملية الاداء وجودة
المنتوج الإعلامي.

10. نص التساؤل: يرتبط العمال في إذاعة الوادي بعلاقات صداقة تتسم بالثقة فيما

بينهم؟

التمثيل البياني رقم 24 يمثل عينة الدراسة حسب

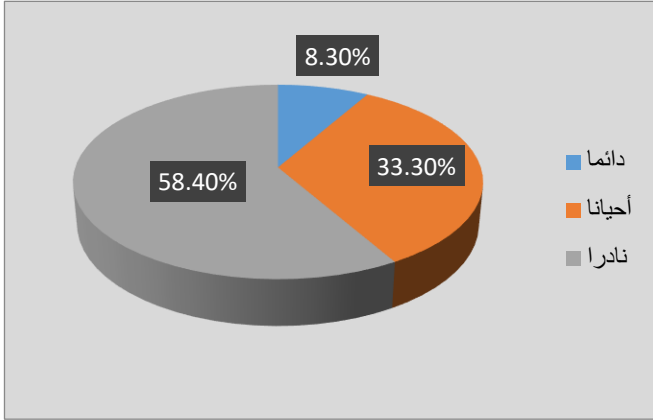
يرتبط العمال في إذاعة الوادي بعلاقات

صداقة تتسم بالثقة فيما بينهم

جدول رقم (16): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يرتبط

العمال في إذاعة الوادي بعلاقات صداقة تتسم بالثقة

فيما بينهم



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 3 | 8.3% |
| أحيانا | 1 2 | 33.3% |
| نادرا | 2 1 | 58.4% |
| المجموع | 3 6 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (16)

والتمثيل البياني رقم (24) يتضح أن نسبة

33.3% من المبحوثين دائما ما يرتبط العمال في إذاعة الوادي بعلاقات صداقة تتسم بالثقة

فيما بينهم وقد أجاب 8.3% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت

نسبتهم 58.4%

وعليه فإن إنتاجية العمال مرتبطة مباشرة بارتياحهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة وكونهم

اسرة واحدة تولد علاقات صداقة تتسم بالثقة فيما بينهم.

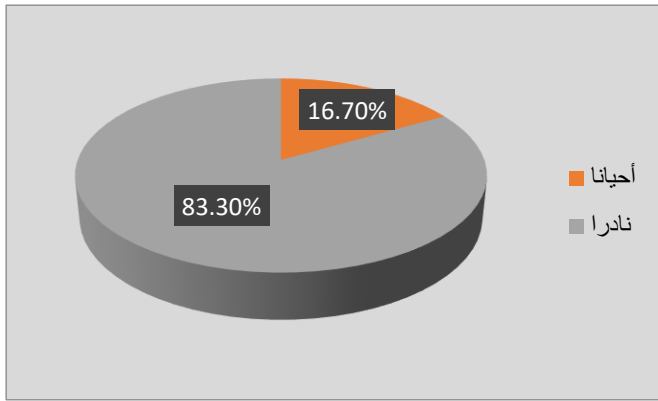
11. نص التساؤل: تتبنى إدارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين

العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير المنتج الإعلامي ؟

جدول رقم (17): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب
تتبنى إدارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من
أجل تمكين العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم
لتطوير المنتج الإعلامي

التمثيل البياني رقم 25 يمثل عينة الدراسة حسب
تتبنى إدارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من
أجل تمكين العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم
لتطوير المنتج الإعلامي

| النسبة المئوية % | التكرار | العبار ة |
|------------------|---------|-------------|
| %0 | 0 | دائما |
| %16.7 | 6 | أحيانا |
| %83.3 | 30 | نادرا |
| %100 | 36 | المجم وع |



من خلال قراءتنا للجدول رقم (17)

والتمثيل البياني رقم (25) يتضح أن نسبة

0% من المبحوثين دائما تتبنى إدارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين
العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير المنتج الإعلامي وقد أجاب 16.7% ب
أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 83.3%.

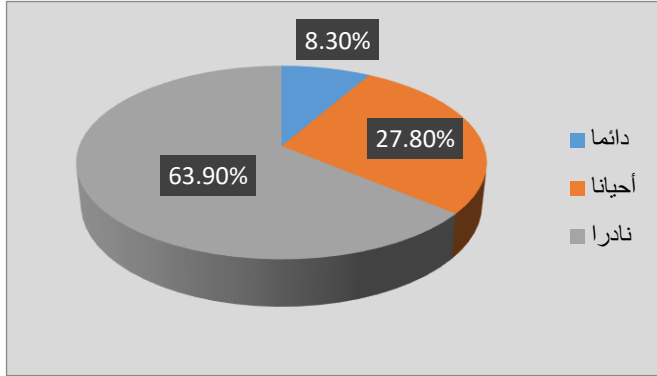
وعليه يجب على الإدارة أن تحرص على تشجيع العمال على طرح أفكارهم
ومقترحاتهم وذلك عن طريق فتح باب الحوار والنقاش وحرية ابداء الرأي لتطوير المنتج
الإعلامي.

12. نص التساؤل: تأخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين

الاعتبار؟

التمثيل البياني رقم 26 يمثل عينة الدراسة حسب أخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين الاعتبار

جدول رقم (18): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب أخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين الاعتبار



| العبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 3 | 8.3% |
| أحيانا | 10 | 27.8% |
| نادرا | 23 | 63.9% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (18) والتمثيل البياني رقم (26) يتضح أن نسبة 8.3% من المبحوثين دائما ما تأخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين الاعتبار وقد أجاب 27.8% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 63.9%.

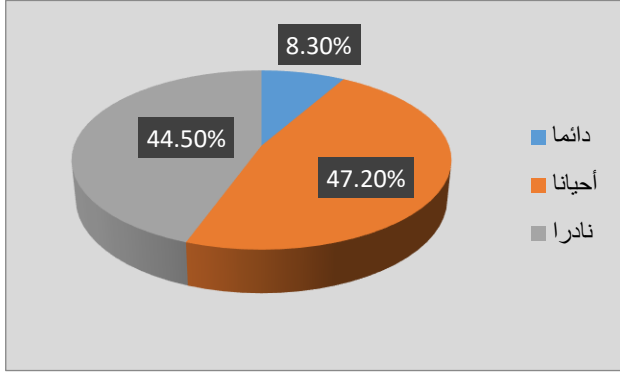
وعليه من مسؤوليات مجلس الإدارة أن رئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بمعلوماتهم أو بخبراتهم دون أن يكون لهم حق التصوي.

1. نص التساؤل: تحرص إدارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل

على إدامتها بصورة مستمرة ؟

التمثيل البياني رقم 27 يمثل عينة الدراسة حسب تحرص
إدارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة
وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة

جدول رقم (19): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص
إدارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة
وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 3 | 8.3% |
| أحيانا | 17 | 47.2% |
| نادرا | 16 | 44.5% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (19) والتمثيل البياني رقم (27) يتضح أن نسبة 8.3% من المبحوثين دائما ما يحرص إدارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة وقد أجاب 47.2% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 44.5%

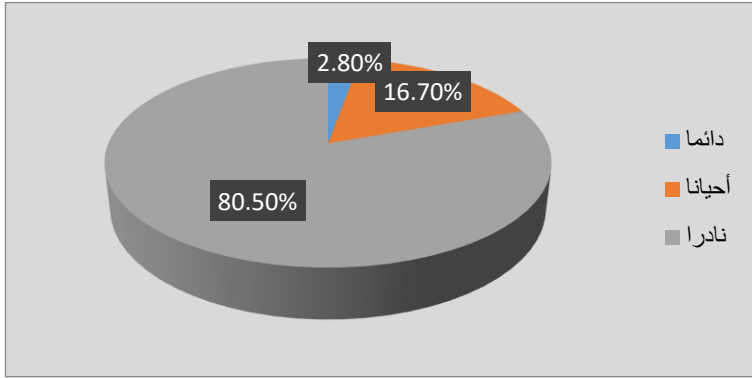
وعليه تعتبر فكرة التحسين المستمر من المساهمات الأساسية للمستشار Deming للجودة اليابانية، فلقد توصل هذا الباحث إلى فكرة أن النهائي للمنتجات هو طريقة غير مجدية لمراقبة الجودة لأن ما يهم حقا هو تخفيض عيوب الإنتاج الفعلي بإزالة كل مصادر العيوب الموجودة في المسارات، لهذا اقترح Deming وسيلة تعرف بعجلة plan بمعنى (PDCA) أو (Deming)

2. نص التساؤل: تشجع إدارة إذاعة الوادي عمالها على تقديم المبادرات الهادفة

لتحسين جودة المنتج الإعلامي المقدمة للمستمعين؟

التمثيل البياني رقم 28 يمثل عينة الدراسة حسب تشجع
إدارة إذاعة الوادي عمالها على تقديم المبادرات الهادفة
لتحسين جودة المنتج الإعلامي المقدمة للمستمعين

جدول رقم (20): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تشجع
إدارة إذاعة الوادي عمالها على تقديم المبادرات الهادفة
لتحسين جودة المنتج الإعلامي المقدمة للمستمعين



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 1 | 2.8% |
| أحيانا | 6 | 16.7% |
| نادرا | 29 | 80.5% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (20) والتمثيل البياني رقم (28) يتضح أن نسبة
2.8% من المبحوثين دائما ما تشجع إدارة إذاعة الوادي عمالها على تقديم المبادرات الهادفة
لتحسين جودة المنتج الإعلامي المقدمة للمستمعين وقد أجاب 16.7% ب أحيانا، في حين
نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 80.5%.

وعليه يجب اشراك جميع العاملين من مديرين وموظفين ومستفيدين لرفع كفاءة وتحسين
الأداء ودعم الأفكار الجديدة والابداع وعلى إدارة المؤسسة ان تتقبل جميع الأفكار الجديدة
والابداعية دون خوف من أن ذلك يهدد مناصب أحد الاداريين وذلك لرفع كفاءة وتحسين
الأداء لتحقيق الجودة.

3. نص التساؤل: تطور إدارة إذاعة الوادي باستمرار صيغ وأساليب المنتج الإعلامي؟

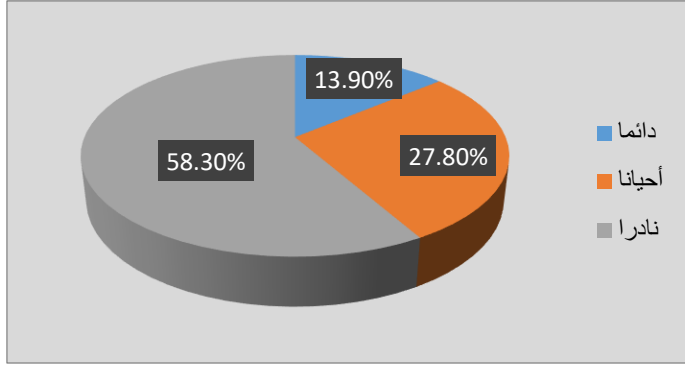
الإعلامي؟

التمثيل البياني رقم 29 يمثل عينة الدراسة حسب تطور

إدارة إذاعة الوادي باستمرار صيغ وأساليب المنتج الإعلامي

جدول رقم (21): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تطور

إدارة إذاعة الوادي باستمرار صيغ وأساليب المنتج الإعلامي



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 5 | 13.9% |
| أحيانا | 10 | 27.8% |
| نادرا | 11 | 58.3% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (21)

والتمثيل البياني رقم (29) يتضح أن نسبة

13.9% من المبحوثين دائما ما تطور

إدارة إذاعة الوادي باستمرار صيغ وأساليب المنتج الإعلامي وقد أجاب 27.8% ب أحيانا،

في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 58.3%.

وعليه فان عملية التطوير والتجديد لصيغ وأساليب المنتج الاعلامي من أهم العوامل

لتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة .

4. نص التساؤل: إدارة إذاعة الوادي الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى

الأداء؟

التمثيل البياني رقم 30 يمثل عينة الدراسة حسب إدارة

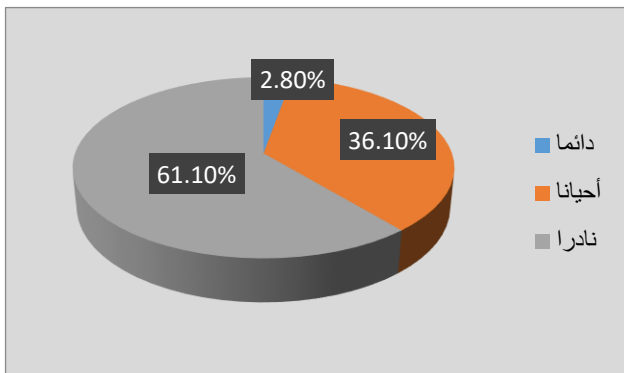
إدارة إذاعة الوادي الإبداعات والابتكارات

الهادفة لتحسين مستوى الأداء

جدول رقم (22): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إدارة

إذاعة الوادي الإبداعات والابتكارات الهادفة

لتحسين مستوى الأداء



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 1 | 2.8% |
| أحيانا | 13 | 36.1% |
| نادرا | 22 | 61.1% |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 36 | %100 |
|---------|----|------|

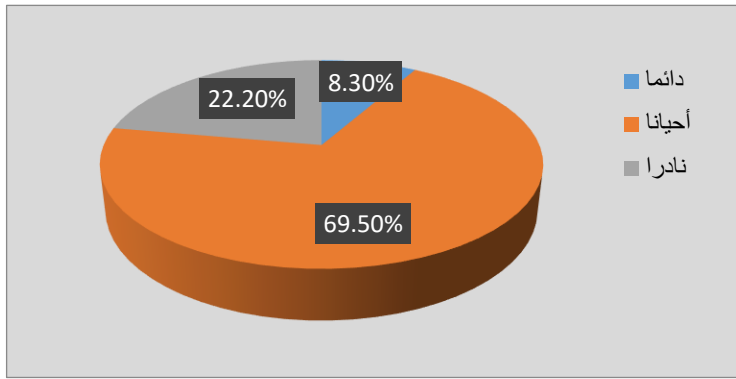
من خلال قراءتنا للجدول رقم (22) والتمثيل البياني رقم (30) يتضح أن نسبة 2.8% من المبحوثين دائما إدارة إذاعة الوادي الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء وقد أجاب 36.10% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 61.1%.

وعليه فان الجانب البشري هو العنصر الحيوي في المؤسسة الذي يعتمد عليه في دعم المؤسسة وتميزها نتيجة ابتكاراته وابداعاته لتحسين مستوى الأداء.

5. نص التساؤل: تستبعد إدارة إذاعة الوادي الإجراءات الزائدة في المنتج الإعلامي؟

التمثيل البياني رقم 31 يمثل عينة الدراسة حسب تستبعد إدارة إذاعة الوادي الإجراءات الزائدة في المنتج الإعلامي

جدول رقم (23): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تستبعد إدارة إذاعة الوادي الإجراءات الزائدة في المنتج الإعلامي



| العبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 3 | 8.3% |
| أحيانا | 25 | 69.5% |
| نادرا | 8 | 22.2% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (23)

والتمثيل البياني رقم (31) يتضح أن نسبة 8.3% من المبحوثين دائما ما تستبعد إدارة إذاعة الوادي الإجراءات الزائدة في المنتج الإعلامي وقد أجاب 69.5% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 22.2%.

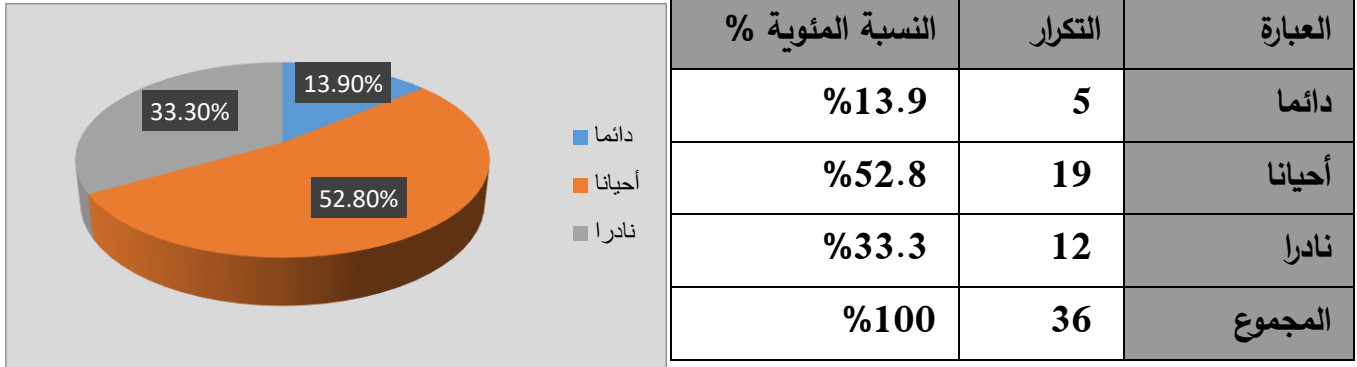
وعليه فان استبعاد الادارة الاجراءات الزائدة في المنتج الاعلامي يرجع لمتطلبات

ومحددات هذا الأخير .

6. نص التساؤل: يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية؟

التمثيل البياني رقم 32 يمثل عينة الدراسة حسب
يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية

جدول رقم (24): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب
يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية



من خلال قراءتنا للجدول رقم (24) والتمثيل البياني رقم (32) يتضح أن نسبة 13.9% من المبحوثين دائما ما يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية وقد أجاب 52.8% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 33.3%.

وعليه يعتبر التدريب دلالة على أن المؤسسة تسود بها ثقافة الجودة الشاملة، لأنه من المهم أن تكون المؤسسة قادرة على تدريب وتأهيل موظفيها جميعا لأنه جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، والحقيقة التي يجب أن نؤمن بها جميعا هي أن كل فرد بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها يحتاج إلى فرصة للتعلم والتطور.

3 - مبدأ ضمان جودة المنتج الإعلامي

1. نص التساؤل: يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتجات إعلامية

ذات مستوى عالي من الجودة؟

جدول رقم (25): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب

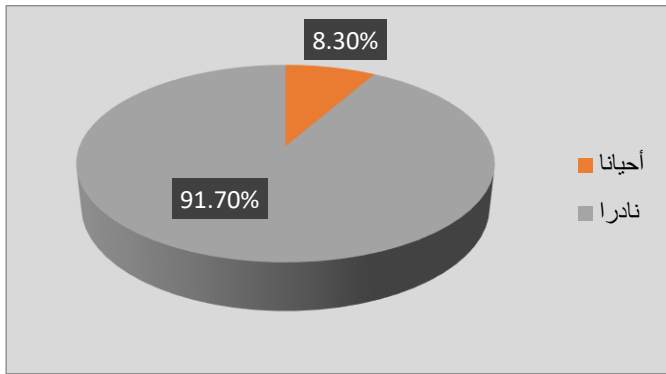
يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتجات

إعلامية ذات مستوى عالي من الجودة

التمثيل البياني رقم 33 يمثل عينة الدراسة حسب

يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتجات

إعلامية ذات مستوى عالي من الجودة



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 0 | 0% |
| أحيانا | 3 | 8.3% |
| نادرا | 33 | 91.7% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (25) والتمثيل البياني رقم (33) يتضح أن نسبة 0%

من المبحوثين دائما يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتجات إعلامية ذات

مستوى عالي من الجودة وقد أجاب 8.3% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين

ذلك وقد بلغت نسبتهم 91.7%.

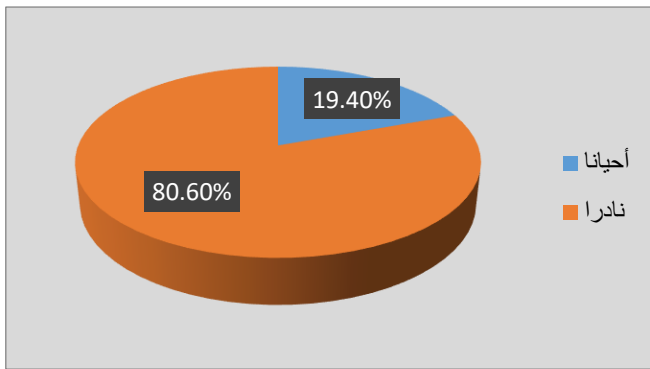
وعليه يجب على العمال الحرص على تقديم منتجات اعلامية ذات مستوى عال من

الجودة لتجنب الملل والروتين.

2. نص التساؤل: تسعى إدارة إذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى تتميز

به عن بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني؟

جدول رقم (26): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تسعى
إدارة إذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى
التمثيل البياني رقم 34 يمثل عينة الدراسة حسب تسعى
إدارة إذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى
تتميز به عن بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 0 | %0 |
| أحيانا | 7 | %19.4 |
| نادرا | 29 | %80.6 |
| المجموع | 36 | %100 |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (26) والتمثيل البياني رقم (34) يتضح أن نسبة 0% من المبحوثين دائما ما تسعى إدارة إذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى تتميز به عن بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني وقد أجاب 19.4% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 80.6%.

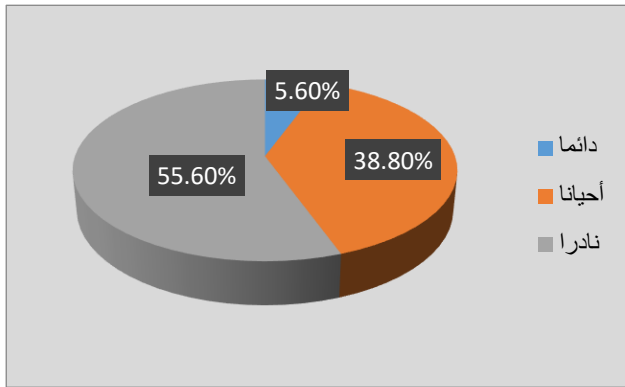
ونظرا لكثرة الاذاعات والتطور التكنولوجي يفرض على المؤسسة دخول سياق المنافسة لتكون في المستوى الذي يخولها للتميز عن بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني.

3. نص التساؤل: تحرص إدارة إذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتجات الإعلامية

المقدمة للمستمعين مع منتوجات الإذاعات المحلية الأخرى ؟

التمثيل البياني رقم 35 يمثل عينة الدراسة حسب تحرص
إدارة إذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتجات الإعلامية
المقدمة للمستمعين مع منتوجات الإذاعات المحلية الأخرى

جدول رقم (27): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص
إدارة إذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتجات الإعلامية
المقدمة للمستمعين مع منتوجات الإذاعات المحلية الأخرى



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 2 | 5.6% |
| أحيانا | 14 | 38.8% |
| نادرا | 20 | 55.6% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (27) والتمثيل البياني رقم (35) يتضح أن نسبة

5.6% من المبحوثين دائما ما تحرص إدارة إذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتجات الإعلامية المقدمة للمستمعين مع منتوجات الإذاعات المحلية الأخرى وقد أجاب 38.8% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 55.6%.

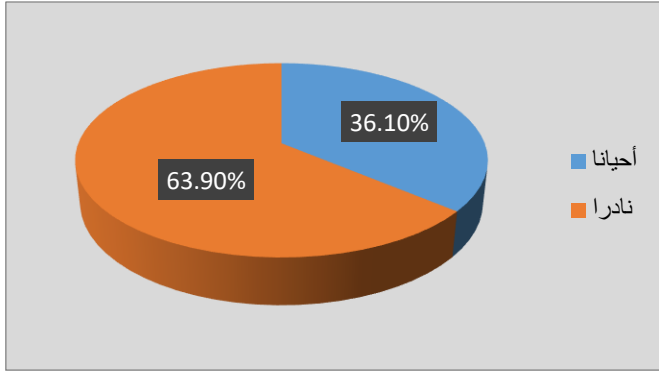
وعليه فالمؤسسة تعمل على أن يتميز منتوجها الاعلامي بما يتماشى مع سياستها

وطبيعة المنطقة وثقافتها.

4. نص التساؤل: يؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالإذاعة عند إجراء أي

تغير التعديل بهدف تقديم جودة عالية من المنتجات الإعلامية ؟

جدول رقم (28): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يؤخذ
 التمثيل البياني رقم 36 يمثل عينة الدراسة حسب يؤخذ بعين
 بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالإذاعة عند إجراء أي تغير
 الاعتراف ملاحظات العاملين بالإذاعة عند إجراء أي تغير التعديل بهدف
 تقديم جودة عالية من المنتجات الإعلامية
 التعديل بهدف تقديم جودة عالية من المنتجات الإعلامية



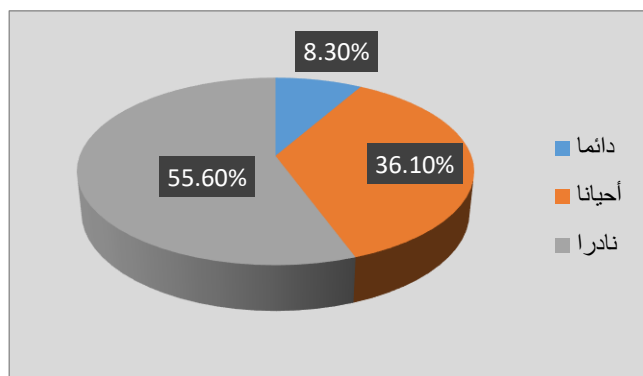
| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 0 | 0% |
| أحيانا | 13 | 36.1% |
| نادرا | 23 | 63.9% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (28) والتمثيل البياني رقم (36) يتضح أن نسبة 0% من المبحوثين دائما ما يؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالإذاعة عند إجراء أي تغير التعديل بهدف تقديم جودة عالية من المنتجات الإعلامية وقد أجاب 36.1% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 63.9%.
 وعليه يجب على المؤسسة اشراك عمالها في قرارات اجراء أو تعديل يخص المؤسسة بهدف تقديم جودة عالية للمنتجات الاعلامية.

5. نص التساؤل: تحرص الإذاعة إلى السبق الصحفي والتميز في عرض

المعلومات؟

جدول رقم (29): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص
 التمثيل البياني رقم 37 يمثل عينة الدراسة حسب تحرص
 الإذاعة إلى السبق الصحفي والتميز في عرض المعلومات



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 3 | 8.3% |
| أحيانا | 13 | 36.1% |
| نادرا | 20 | 55.6% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (29) والتمثيل البياني رقم (37) يتضح أن نسبة 8.3% من المبحوثين دائماً ما تحرص الإذاعة إلى السبق الصحفي والتميز في عرض المعلومات وقد أجاب 36.1% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 55.6%.

وعليه على المؤسسة أن تكون سباقة للوصول الى المعلومة مما يؤدي الى تميزها واستقطاب الجمهور.

6. نص التساؤل: تحرص الإذاعة على تقديم منتج إعلامي يلبي حاجات

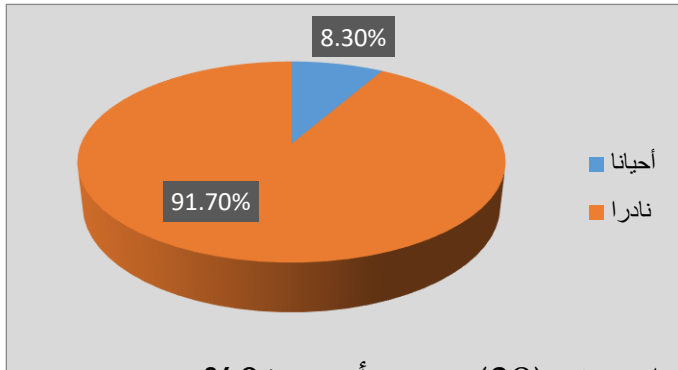
المستمعين؟

جدول رقم (30): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تحرص الإذاعة على تقديم منتج إعلامي يلبي حاجات المستمعين

التمثيل البياني رقم 38 يمثل عينة الدراسة حسب تحرص

الإذاعة على تقديم منتج إعلامي يلبي حاجات المستمعين

الإذاعة على تقديم منتج إعلامي يلبي حاجات المستمعين



| العبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائماً | 0 | 0% |
| أحيانا | 3 | 8.3% |
| نادرا | 33 | 91.7% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (30) والتمثيل البياني رقم (38) يتضح أن نسبة 0%

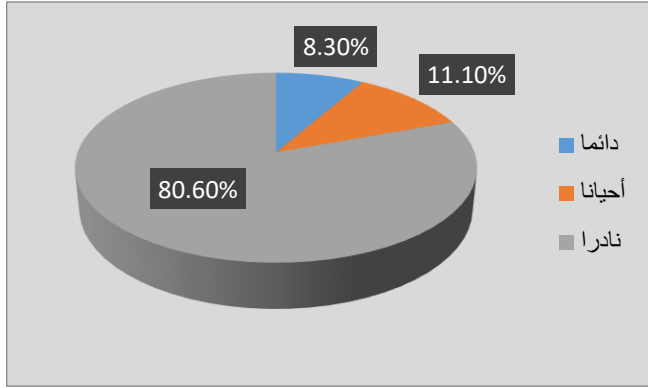
من المبحوثين دائماً ما تحرص الإذاعة على تقديم منتج إعلامي يلبي حاجات المستمعين وقد أجاب 8.3% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 91.7%.

وعليه يجب على المؤسسة اشباع رغبات الجمهور بتقديم منتجها الاعلامي الذي يلبي حاجات المستمعين .

7. نص التساؤل: تحرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب

جديدة؟

جدول رقم (31): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب حرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب جديدة
التمثيل البياني رقم 39 يمثل عينة الدراسة حسب حرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب جديدة



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 3 | 8.3% |
| أحيانا | 4 | 11.1% |
| نادرا | 29 | 80.6% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (31) والتمثيل البياني رقم (39) يتضح أن نسبة 8.3% من المبحوثين دائما ما حرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب جديدة وقد أجاب 11.10% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 80.60%.

وعليه يجب على المؤسسة تجديد شبكتها البرمجية تتماشى مع اهتمامات الجمهور ووضعها في قوالب جديدة وكسب ولاء المستمعين.

4-مبدأ المقاييس والتحليل في إذاعة الوادي

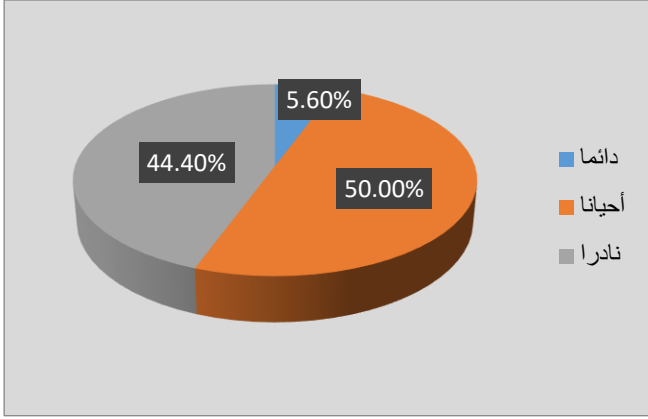
1. نص التساؤل: يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات ومعايير الأداء

الإعلامي ؟

جدول رقم (32): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب
يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات
ومعايير الأداء الإعلامي

التمثيل البياني رقم 40 يمثل عينة الدراسة حسب
يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات
ومعايير الأداء الإعلامي

| العبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 2 | 5.6% |
| أحيانا | 18 | 50.0% |
| نادرا | 16 | 44.4% |
| المجموع | 36 | 100% |



من خلال قراءتنا للجدول رقم (32) والتمثيل البياني رقم (40) يتضح أن نسبة 5.6% من المبحوثين دائما ما يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات ومعايير الأداء الإعلامي وقد أجاب 50% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 44.4%.

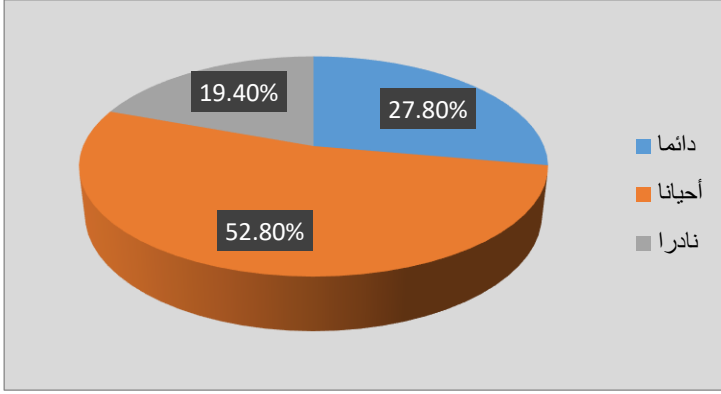
وعليه يجب على العمال المشاركة في وضع مؤشرات ومعايير الأداء الاعلامي لجودة المنتج وتحسين الأداء.

2. نص التساؤل: تستخدم إدارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس أداء

العاملين؟

التمثيل البياني رقم 41 يمثل عينة الدراسة حسب تستخدم
إدارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس أداء العاملين

جدول رقم (33): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تستخدم
إدارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس أداء العاملين



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 10 | 27.8% |
| أحيانا | 19 | 52.8% |
| نادرا | 7 | 19.4% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (33) والتمثيل البياني رقم (41) يتضح أن نسبة 27.8% من المبحوثين دائما ما تستخدم إدارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس أداء العاملين وقد أجاب 52.8% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 19.40%.

وعليه فمن معايير استراتيجية ادارة الجودة أن يكون تقييم الأداء موضوعي وصادق وعادل.

3. نص التساؤل: تخصص إدارة إذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث والتطوير

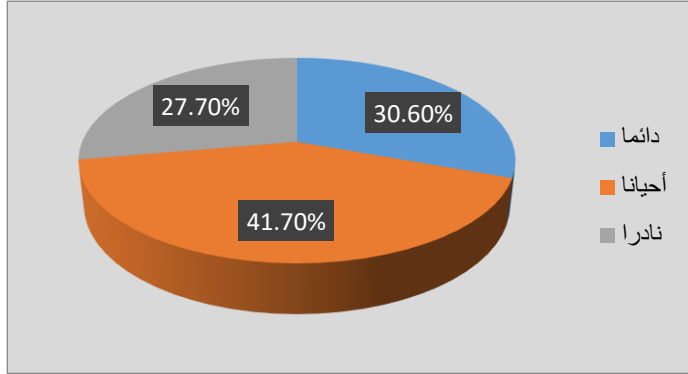
في عمليات الإعلام؟

جدول رقم (34): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تخصص

التمثيل البياني رقم 42 يمثل عينة الدراسة حسب تخصص

إدارة إذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث
والتطوير في عمليات الإعلام

إدارة إذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث
والتطوير في عمليات الإعلام



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 11 | 30.6% |
| أحيانا | 15 | 41.7% |
| نادرا | 10 | 27.7% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (34) والتمثيل البياني رقم (42) يتضح أن نسبة 30.6% من المبحوثين دائما ما تخصص إدارة إذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث والتطوير في عمليات الإعلام وقد أجاب 41.7% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 27.7%.

ومنه نستنتج أن توفير الموارد المادية والبشرية (موظفون، صحفيون) الكافية لدعم عملية الاعلام لتحقيق إدارة الجودة .

4. نص التساؤل: مقاييس الأداء الإعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين كافة

في إذاعة الوادي؟

جدول رقم (35): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب مقاييس

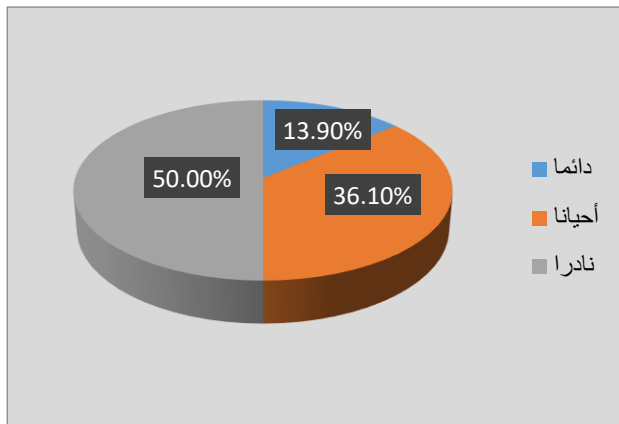
التمثيل البياني رقم 43 يمثل عينة الدراسة حسب مقاييس

الأداء الإعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين

الأداء الإعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين

كافة في إذاعة الوادي

كافة في إذاعة الوادي



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 5 | 13.9% |
| أحيانا | 13 | 36.1% |
| نادرا | 18 | 50.0% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (35) والتمثيل البياني رقم (43) يتضح أن نسبة **13.9%** من المبحوثين دائماً مقاييس الأداء الإعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين كافة في إذاعة الوادي وقد أجاب **36.1%** ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم **50%**.

وعليه يجب أن تكون مقاييس الأداء الاعلامي معروفة وواضحة لدى كافة العمال لتسهيل عملية الاداء

عرض وتحليل النتائج المحور الثالث: أثر مبادئ إدارة الجودة على الأداء الإعلامي

لصحفي وعمال إذاعة الوادي

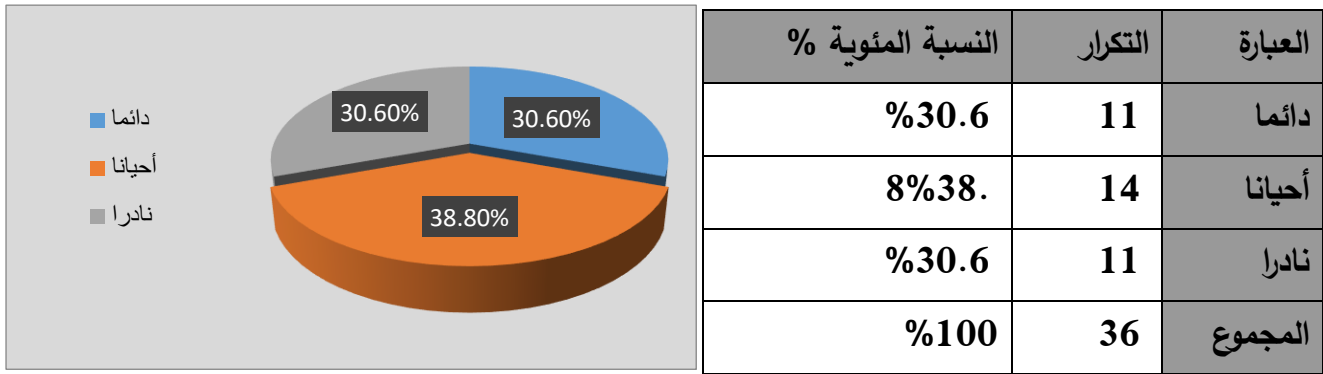
1. نص التساؤل: يتم منح المكافآت بشكل عادل؟

التمثيل البياني رقم 44 يمثل عينة الدراسة حسب

يتم منح المكافآت بشكل عادل

جدول رقم (36): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب

يتم منح المكافآت بشكل عادل



من خلال قراءتنا للجدول رقم (36) والتمثيل البياني رقم (44) يتضح أن نسبة **30.6%** من المبحوثين دائماً يتم منح المكافآت بشكل عادل وقد أجاب **38.8%** ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم **30.6%**.

وعليه نستنتج لتحقيق ادارة الجودة يجب أن يتوفر معيار البرنامج المناسب للمكافاة.

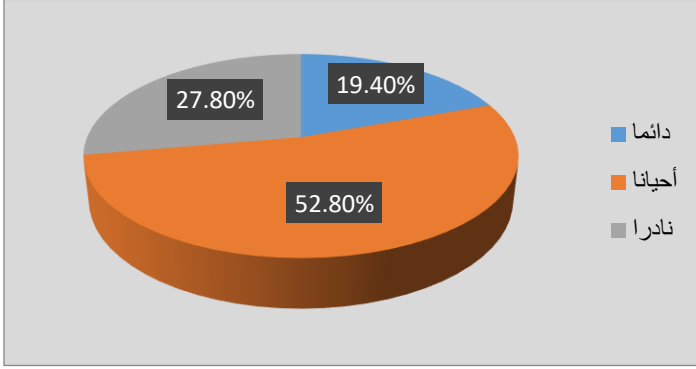
2. نص التساؤل: تهتم إدارة إذاعة الوادي بإشراك العمال في القرارات المتعلقة بنظام

التحفيز والمكافئة؟

التمثيل البياني رقم 45 يمثل عينة الدراسة حسب تهتم

إدارة إذاعة الوادي بإشراك العمال في القرارات

المتعلقة بنظام التحفيز والمكافئة



جدول رقم (37): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب تهتم

إدارة إذاعة الوادي بإشراك العمال في القرارات

المتعلقة بنظام التحفيز والمكافئة

| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 7 | 19.4% |
| أحيانا | 19 | 52.8% |
| نادرا | 10 | 27.8% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (37) والتمثيل البياني رقم (45) يتضح أن نسبة

19.4% من المبحوثين دائما ما تهتم إدارة إذاعة الوادي بإشراك العمال في القرارات المتعلقة

بنظام التحفيز والمكافئة. وقد أجاب 52.8% بـ أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين

ذلك وقد بلغت نسبتهم 27.8%.

يجب على المؤسسة اشراك العمال في قرارات المتعلقة بالتحفيز والمكافئة لأن العمال

أدرى باحتياجاتهم مما يؤدي الى تحسين الأداء.

3. نص التساؤل: تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبني سياستها على تحقيق مستوى مهني عال؟

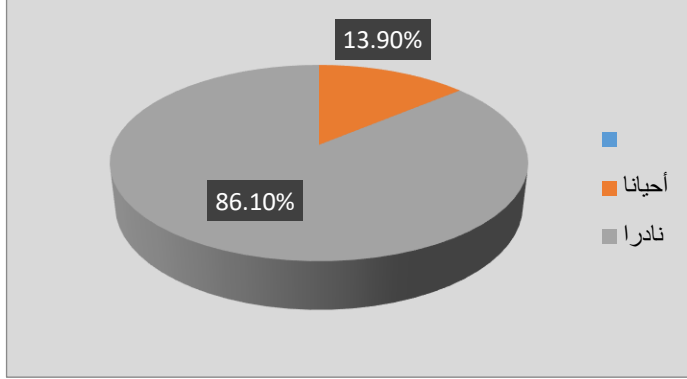
جدول رقم (38): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب

تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبني سياستها على تحقيق مستوى مهني عال

التمثيل البياني رقم 46 يمثل عينة الدراسة حسب

تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبني سياستها على تحقيق مستوى مهني عال

التمثيل البياني رقم 46 يمثل عينة الدراسة حسب



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 0 | 0% |
| أحيانا | 5 | 13.9% |
| نادرا | 31 | 86.1% |
| المجموع | 36 | 100% |

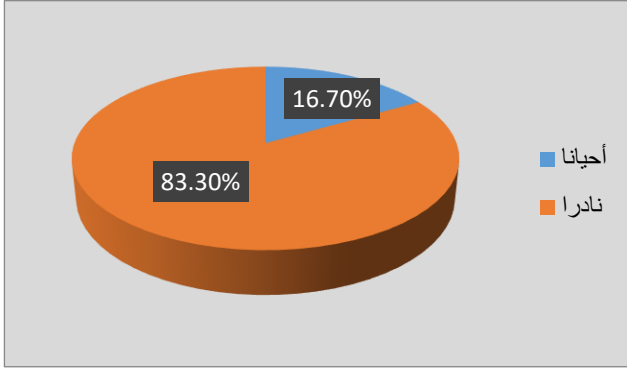
من خلال قراءتنا للجدول رقم (38) والتمثيل البياني رقم (46) يتضح أن نسبة 0% من المبحوثين دائما ما تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبني سياستها على تحقيق مستوى مهني عال وقد أجاب 13.9% ب أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 86.1%.

وعليه عرفنا سابقا أن المبدأ الأول لإدارة الجودة هو التركيز على الزبون (المستمع) الذي يجب أن يكون المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع أنشطة المؤسسة، ويعتبر المستمع هو الدعامة الأساسية الذي تقوم عليها الاذاعة، لأن ما تنتجه يستهلكه المستمع، ولذا لا بد من الاهتمام بهذا الأخير من خلال تقديم مادة إعلامية تتماشى مع متطلباته وحاجاته.

4. نص التساؤل: هل تشعرين بأهمية العمل الذي تمارسونه؟

التمثيل البياني رقم 47 يمثل عينة الدراسة حسب
حسب تشعرين بأهمية العمل الذي تمارسونه

جدول رقم (39): يوضح توزيع ونسبة العينة
حسب تشعرين بأهمية العمل الذي تمارسونه



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 0 | 0% |
| أحيانا | 6 | 16.7% |
| نادرا | 30 | 83.3% |
| المجموع | 36 | 100% |

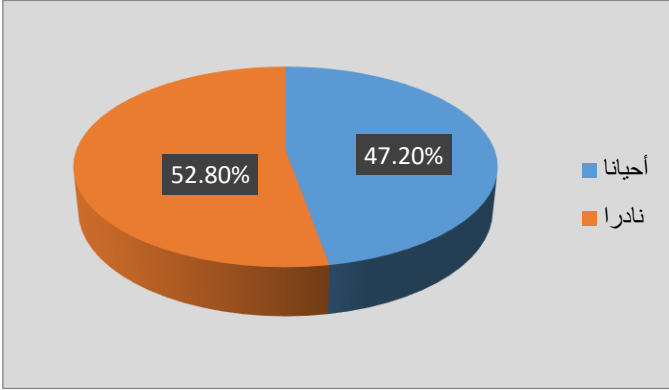
من خلال قراءتنا للجدول رقم (39) والتمثيل البياني رقم (47) يتضح أن نسبة 0% من المبحوثين دائما ما تشعرين بأهمية العمل الذي تمارسونه وقد أجاب 16.7% بـ 'أحيانا'، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 83.3%.

وعليه فالشعور بأهمية العمل الممارس دليل على حب العمل وبالتالي القيام به على أحسن وجه ممكن، والاجتهاد في تطويره وتحسينه والعكس صحيح. وعليه فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة أن تجعل أفراد المؤسسة يشعرون بأهمية العمل الملقى على عاتقهم مهما كان بسيطاً. وشعور الفرد بأهمية العمل الممارس دليل على رضى الأداء والمؤسسة ككل. والشعور بأهمية العمل تكون من خلال إجابة الفرد على السؤال التالي: لماذا آتي إلى العمل؟ فإذا كانت الإجابة هي: لمجرد أن أكسب قوت يومي، أو حتى أرضي الرئيس فإنه من الأولوية مراجعة الوضع لأن الإجابة المفضلة هي: كي أضمن تحقيق أفضل خدمة للقراء وكل المعنيين بمنتج مؤسستي

5. نص التساؤل: يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم ؟

التمثيل البياني رقم 48 يمثل عينة الدراسة حسب يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم

جدول رقم (40): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| دائما | 0 | %0 |
| أحيانا | 17 | %47.2 |
| نادرا | 19 | %52.8 |
| المجموع | 36 | %100 |

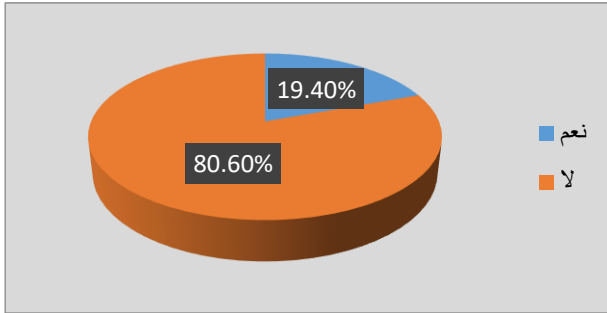
من خلال قراءتنا للجدول رقم (40) والتمثيل البياني رقم (48) يتضح أن نسبة 0% من المبحوثين دائما ما يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم وقد أجاب 47.20% أحيانا، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 52.8%. وعليه اولت الإدارة اليابانية جل الاهتمام بوجهة النظر التي تقول إنه يجب أن يتم النظر إلى الموظفين على أنهم زملاء ولا فرق بين الرئيس والمرؤوس، بل الأكثر من ذلك لا بد من إشراك الموظفين في مشاكل المؤسسة ومناقشة الأمور معهم.

-نص التساؤل: إذا كان الجواب دائما أو أحيانا فهل يأخذ المسؤول آراءكم

واقترحاتكم بعين الاعتبار؟

التمثيل البياني رقم 49 يمثل عينة الدراسة حسب
إذا كان الجواب نعم أو لا فهل يأخذ المسؤول

جدول رقم (41): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا كان الجواب
نعم أو لا فهل يأخذ المسؤول آراءكم واقترحاتكم بعين الاعتبار
آراءكم واقترحاتكم بعين الاعتبار



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| نعم | 7 | 19.4% |
| لا | 29 | 80.6% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (41) والتمثيل البياني رقم (49) يتضح أن نسبة

19.4% من المبحوثين أجابوا بنعم بأنه يأخذ المسؤول آراءكم واقترحاتكم بعين الاعتبار في حين

نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم 80.6%

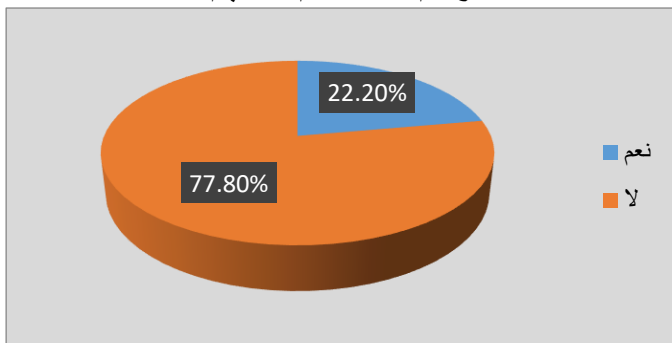
وعليه فإن فالمسؤول في اذاعة الوادي بنسبة كبيرة 80.6% لا يأخذ اراء واقترحات

عماله وهذا ما يعيق ادارة الجودة في المؤسسة (انظر الاجابة على السؤال السابق)

6. نص التساؤل: يسمح لكم بأداء عملكم بأسلوبكم المفضل؟

التمثيل البياني رقم 50 يمثل عينة الدراسة حسب
يسمح لكم بأداء عملكم بأسلوبكم المفضل

جدول رقم (42): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب
يسمح لكم بأداء عملكم بأسلوبكم المفضل



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| نعم | 8 | 22.2% |
| لا | 28 | 77.8% |
| المجموع | 36 | 100% |

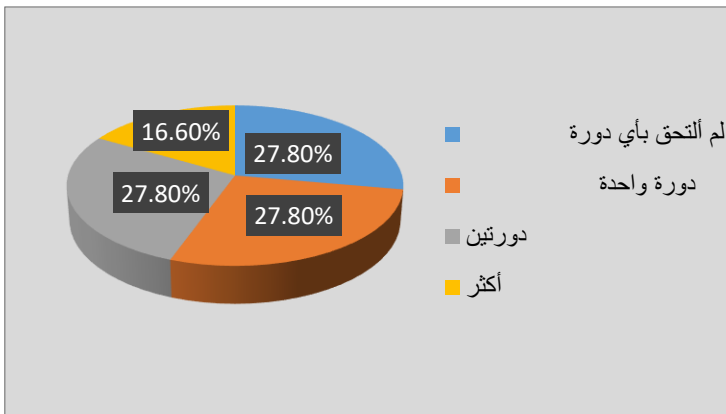
من خلال قراءتنا للجدول رقم (42) والتمثيل البياني رقم (50) يتضح أن نسبة من المبحوثين دائماً ما يسمح لهم بأداء عملهم بأسلوبهم المفضل وقد أجاب **22.20%** بنعم، في حين نفت نسبة من المبحوثين ذلك وقد بلغت نسبتهم **77.8%**.

وعليه فإداء العمل بالأسلوب المفضل هو ما يصطلح عليه في علم الإدارة بالتمكين، أي منح العاملين حرية التصرف، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة وافتخار.

-نص التساؤل: إذا كانت الإجابة نعم كم دورة تدريبية التحقتم بها ؟

التمثيل البياني رقم 51 يمثل عينة الدراسة حسب إذا كانت الإجابة دائماً كم دورة تدريبية التحقتم بها

جدول رقم (43): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا كانت الإجابة دائماً كم دورة تدريبية التحقتم بها



| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------|---------|------------------|
| لم ألتحق بأي دورة | 10 | 27.8% |
| دورة واحدة | 10 | 27.8% |
| دورتين | 10 | 27.8% |
| أكثر | 6 | 16.6% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (43) والتمثيل البياني رقم (51): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا مختلفة من حيث عدد الدورات الملتحق بها حيث نجد الذي لم يلتحق بأي دورة بلغت نسبتهم **27.8%**، في حين أن الذين التحقوا بدورة واحدة بلغت نسبتهم **27.8%**، في حين أن الذين التحقوا بدورتين بلغت نسبتهم **27.8%**، في حين أن الذين التحقوا بعدد أكثر بلغت نسبتهم **16.6%**.

وعلى هذا يمكن للمؤسسات الإعلامية بفضل التدريب أن تزيد من قيمة وقدرة الأصول البشرية، وتأهيل قادة المؤسسة مستقبلاً بالإضافة إلى تغيير اتجاهات الموظف لكي تصبح أكثر إيجابية إزاء الجودة. وعليه فعدد الدورات التدريبية التي يستفيد منها الفرد في

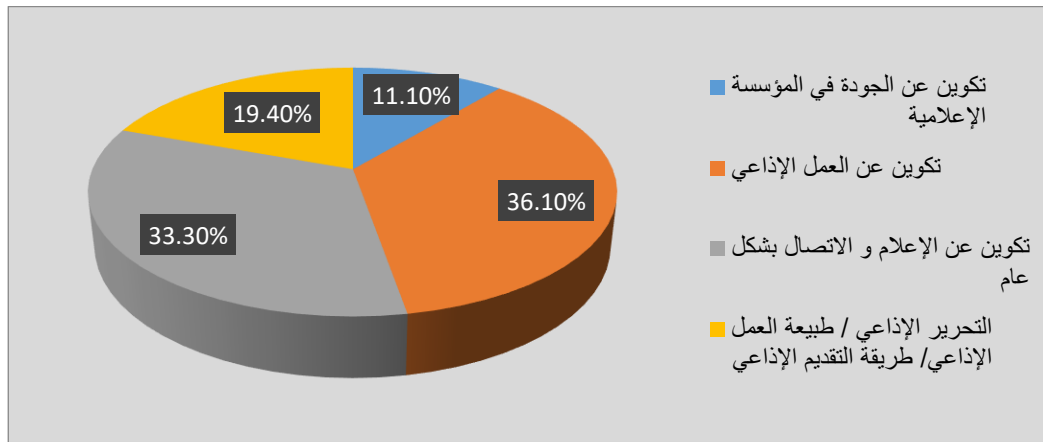
المؤسسة الإعلامية دليل على نجاح سياسة التدريب، لأن الإعلامي يحتاج إلى التدريب بشكل مستمر حتى وإن كان يتمتع بخبرة طويلة.

7. نص التساؤل: إذا التحقتم بدورة تدريبية أو استفدتم من تكوين فماذا كان

الموضوع؟

جدول رقم (44): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب إذا التحقتم
التحقيق بدورة تدريبية أو استفدتم من تكوين فماذا كان الموضوع
التمثيل البياني رقم 52 يمثل عينة الدراسة حسب إذا بدورة تدريبية
أو استفدتم من تكوين فماذا كان الموضوع

| العبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---------|------------------|
| تكوين عن الجودة في المؤسسة الإعلامية | 4 | 11.1% |
| تكوين عن العمل الإذاعي | 13 | 36.1% |
| تكوين عن الإعلام والاتصال بشكل عام | 12 | 33.3% |
| التحرير الإذاعي / طبيعة العمل الإذاعي / طريقة التقديم الإذاعي | 7 | 19.4% |
| المجموع | 36 | 100% |



من خلال قراءتنا للجدول رقم (44) والتمثيل البياني رقم (52) نجد أن توزيع أفراد العينة بحسب موضوع الدورة التدريبية إلى أربع فئات رئيسية احتل فيها "تكوين العمل الإذاعي" النسبة الأكبر حيث بلغت هذه النسبة 36.10% بينما قدرت نسبة "تكوين عن الإعلام والاتصال بشكل

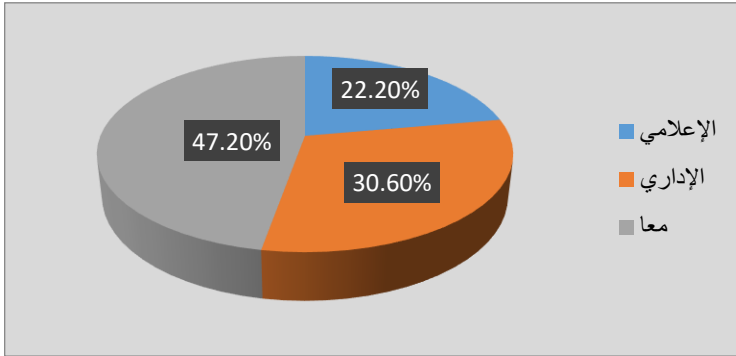
عام " 33.3% يليها "التحرير الإذاعي/طبيعة العمل الإذاعي/طريقة التقديم الإذاعي" البالغة نسبتهم 19.4% في حين كانت نسبة تكوين عن الجودة في المؤسسة الإعلامية 11.10%.

ومنه نستنتج يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أحد النشاطات الهامة التي تؤديها المؤسسة، وتخصص لها مبالغ كثيرة، وعليه لإنجاح هذه العملية يتوجب على الإدارة التخطيط الجيد للبرامج التدريبية . أول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي تتم معابنتها لدى مختلف الأفراد مهما تعددت درجاتهم السلمية وتنوع وظائفهم، ويمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين ومستوى الفرد الذي يؤدي هذا العمل، وعليه فاختيار موضوع التدريب لا يكون اعتباطيا بل لا بد أن يتم من خلال دراسة دقيقة للاحتياجات . و لكن ما يلاحظ في أغلبية المؤسسات عدم وعيها بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، بل تهتم فقط بالكم دون الكيف، أي عدد الأفراد الذي يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات والسلوك الذي يكتسب من هذه الدورات

8. نص التساؤل: تولي مؤسستكم اهتماما بالشق ؟

التمثيل البياني رقم 35 يمثل عينة الدراسة حسب

تولي مؤسستكم اهتماما بالشق



جدول رقم (45): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب

تولي مؤسستكم اهتماما بالشق

| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------|---------|------------------|
| الإعلامي | 8 | 22.2% |
| الإداري | 11 | 30.6% |
| معا | 17 | 47.2% |
| المجموع | 36 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (45) والتمثيل البياني رقم (53) نجد أن توزيع أفراد العينة بحسب تولي مؤسستكم اهتماما بالشق الإعلامي والإداري مع النسبة الأكبر حيث بلغت هذه النسبة 47.20% بينما قدرت نسبة الإداري 30.6% يليها الإعلامي البالغة نسبتهم 22.20%.

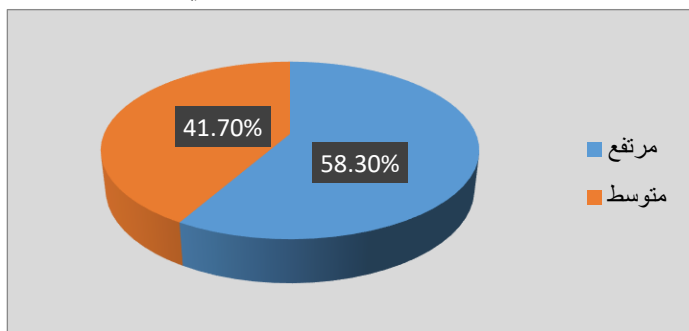
ومنه نستنتج ان إدارة المؤسسة الإعلامية كأى إدارة تتولى تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها من خلال تقرير النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها، واختيار أصلح العناصر

الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج، وعمل الترتيبات اللازمة لاستخدام تلك العناصر أفضل استخدام مع ضمان الاستمرار في توفير المواد والعنصر البشري لإصدار المنتج الإعلامي . وعليه فلنجاح المؤسسة الإعلامية لا بد أن يعطي اهتماما واحدا للإدارة والجانب الإعلامي، ولا يكون هناك تفضيل لجانب على آخر

9. نص التساؤل: ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في إذاعة الوادي؟

التمثيل البياني رقم 54 يمثل عينة الدراسة حسب

ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في إذاعة الوادي



جدول رقم (46): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب

ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في إذاعة الوادي

| العبارة | ا تكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------|---------------------|
| مرتفع | 2 1 | 58.3% |
| متوسط | 1 5 | 41.7% |
| منخفض | 0 | 0% |
| المجموع | 3 6 | 100% |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (46)

والتمثيل البياني رقم (54): نجد أن نسبة كبيرة

من المبحوثين أعطوا تقييم مرتفع لمستوى أداء في إذاعة الوادي حيث بلغت نسبتهم

58.3%، بينما أجاب 41.7% بتقييم متوسط في حين كان تقييم منخفض معدوم ومنه

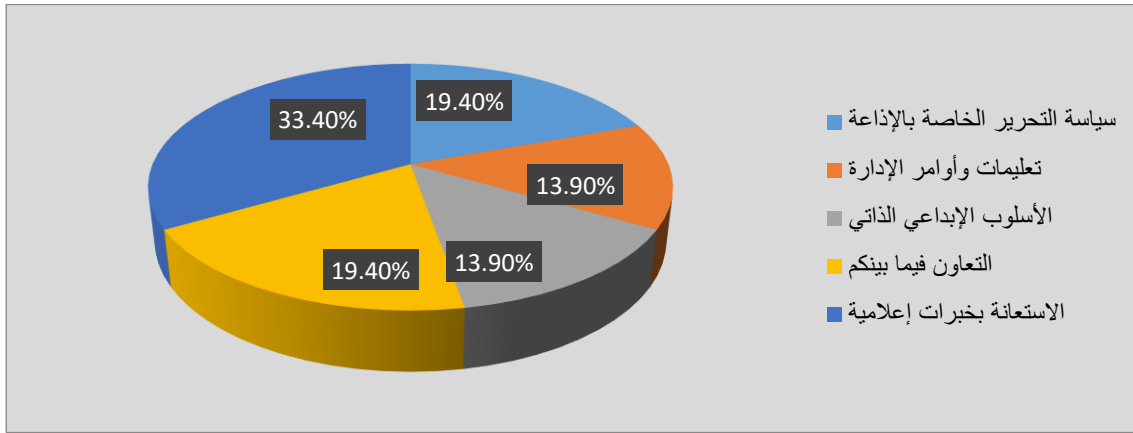
نستج من الضروري على المؤسسة الإعلامية وضع آلية عملية لقياس مستوى الأداء،

خاصة وأنها تعتمد على منتج فكري يمتاز بخصوصيته ودقة مراقبته.

10. نص التساؤل: يتوقف أداء عملكم الإذاعي على:

جدول رقم (47): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب يتوقف أداء عملكم الإذاعي على

| العبارة | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------------------|---------|------------------|
| سياسة التحرير الخاصة بالإذاعة | 7 | 19.4% |
| تعليمات وأوامر الإدارة | 5 | 13.9% |
| الأسلوب الإبداعي الذاتي | 5 | 13.9% |
| التعاون فيما بينكم | 7 | 19.4% |
| الاستعانة بخبرات إعلامية | 12 | 33.4% |
| المجموع | 36 | 100% |



التمثيل البياني رقم 55 يمثل عينة الدراسة حسب يتوقف أداء عملكم الإذاعي على:

من خلال قراءتنا للجدول رقم (47) والتمثيل البياني رقم (55) نجد أن وقوف أداء العمل الإذاعي ينقسم إلى خمس فئات رئيسية احتل فيها الاستعانة بخبرات إعلامية النسبة الأكبر حيث بلغت هذه النسبة 33.4% بينما قدرت نسبة "سياسة التحرير الخاصة بالإذاعة" و"التعاون فيما بينكم" 19.4% يليها "تعليمات وأوامر الإدارة" و"الأسلوب الإبداعي الذاتي البالغة نسبتهم 13.9%

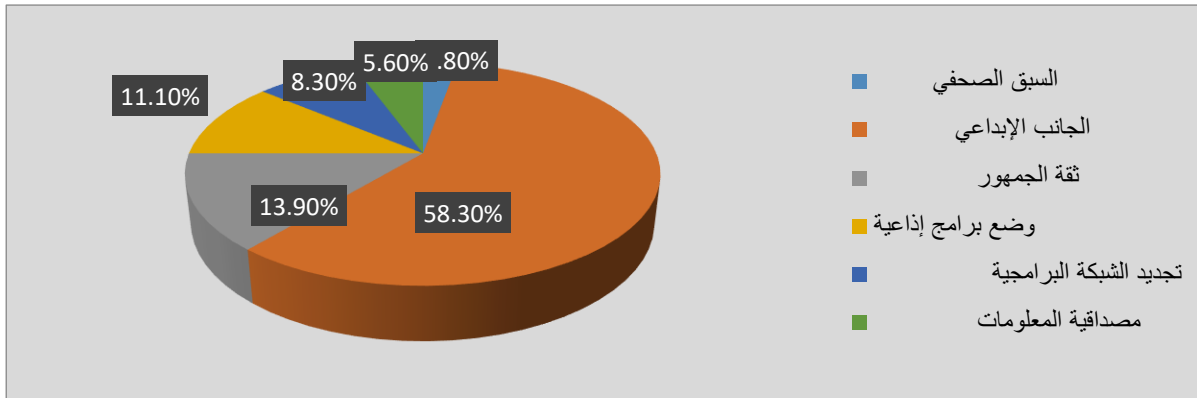
وعليه فإذاعة الوادي يقف أداء نتائج عملها على الاستعانة بخبرات إعلامية وهذا يساهم في تحسين الأداء لمنتوجها الإعلامي وتحقيق الجودة .

11. نص التساؤل: نتائج أدائكم الإعلامي تظهر في ؟

جدول رقم (48): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب نتائج أدائكم الإعلامي تظهر في

| العبارة | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------------|-------|------------------|
| السبق الصحفي | 1 | 2.8% |
| الجانب الإبداعي | 21 | 58.3% |
| ثقة الجمهور | 5 | 13.9% |
| وضع برامج إذاعية | 4 | 11.1% |
| تجديد الشبكة البرمجية | 3 | 8.3% |
| مصادقية المعلومات | 2 | 5.6% |
| الاهتمام بالشأن المحلي | 0 | 0% |
| المجموع | 36 | 100% |

التمثيل البياني رقم 56 يمثل عينة الدراسة حسب نتائج أدائكم الإعلامي تظهر في



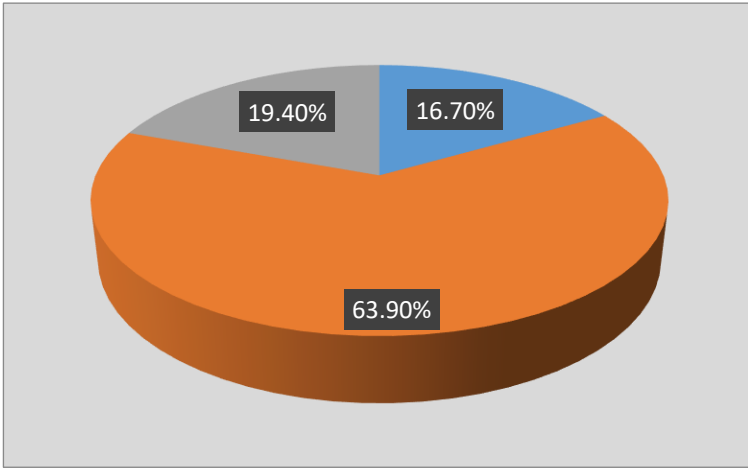
من خلال قراءتنا للجدول رقم (48) والتمثيل البياني رقم (56) نجد أن وقوف أداء العمل الإذاعي ينقسم إلى سبع فئات رئيسية احتل فيها "الجانب الإبداعي النسبة الأكبر حيث بلغت هذه النسبة 58.3% بينما قدرت نسبة "ثقة الجمهور" 13.9% يليها "وضع برامج إذاعية البالغة نسبته 11.10% و" تجديد الشبكة البرمجية البالغة" نسبته 8.3% أما مصادقية المعلومات بلغت نسبتها" 5.6% في حين بلغت نسبة السبق الصحفي " 2.8%

وعليه اذاعة الوادي من خلال نتائج الاداء تسعى الى الجانب الابداعي لكسر الملل والروتين لدى المستمع وكسب ثقة الجمهور .

12. نص التساؤل: أدائكم الإعلامي أدى إلى ؟

التمثيل البياني رقم 57 يمثل عينة الدراسة حسب أدائكم الإعلامي أدى إلى

جدول رقم (49): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب أدائكم الإعلامي أدى إلى



| النسبة المئوية % | العدد | العبارة |
|------------------|-------|-----------------------------------|
| 16.7% | 6 | خفض التكاليف وزيادة أرباح الإذاعة |
| 63.9% | 23 | ثقة الجمهور |
| 19.4% | 7 | مصادقية المعلومات |
| 100% | 36 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (49) والتمثيل البياني رقم (57): نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بان أدائهم الإعلامي أدى إلى "تكاليف وزيادة أرباح الإذاعة" حيث بلغت نسبتهم 16.7%، بينما "ثقة الجمهور" كانت نسبتها 63.9% في حين بلغ نسبة "مصادقية المعلومات" 19.4%

وعليه من العناصر المكونة للمؤسسة الاعلامية هي الاهداف المراد تحقيقها والتي تتمثل في ترشيد وتعليم وتحفيز الجمهور ولا يتحقق ذلك الا بكسب ثقته وهذا ما تسعى اليه اذاعة الوادي .

المطلب الثاني: تفسير النتائج

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض نتائج الدراسة تحاول الطالبتان الباحثتان مناقشتها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة لمعرفة مدى اتفاقها أو تعارضها معها كما يلي:

فيما يتعلق بالمحور الثاني: وجهة نظر موظفي إذاعة الوادي لمبادئ إدارة الجودة

ان " إذاعة الوادي تطبق جزئيا بعض مبادئ ادارة الجودة من خلال المبادئ

-**اتخاذ القرارات:** كتطوير الاساليب العلمية المستخدمة للتنبؤ بعدد المستمعين ورغباتهم

لتحقيق رضاهم. وبناء نظام ادارة الجودة يتم ببيان المعايير الوظيفية على اساس الكفاءة

والخبرة وليس على اساس المحاباة التي تعيق جودة الاداء الاعلامي بالإضافة الى اتخاذ

القرارات الصائبة لحل المشاكل التي قد تعترض العمال يجب أن تكون هذه القرارات

مدروسة جماعيا وهذا لا ينفي الاضطرار لاتخاذ قرارات فردية ترجع لظروف طارئة مثلا

-**التحسين المستمر لإنتاجية العمال والصحفيين:** ان فكرة التحسين المستمر من

المساهمات الأساسية للمستشار Deming للجودة اليابانية، فلقد توصل هذا الباحث إلى فكرة

أن النهائي للمنتجات هو طريقة غير مجدية لمراقبة الجودة لأن ما يهم حقا هو تخفيض

عيوب الإنتاج الفعلي بالبحث وإزالة كل مصادر العيوب الموجودة في المسارات، لهذا اقترح

Deming وسيلة تعرف بعجلة plan بمعنى (PDCA) أو (Deming)

كما تعمل إدارة إذاعة الوادي على مبدأ التدريب دلالة على أن المؤسسة تسود بها

ثقافة الجودة الشاملة، لأنه من المهم أن تكون المؤسسة قادرة على تدريب وتأهيل موظفيها

جميعا لأنه جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، والحقيقة التي يجب أن نؤمن بها جميعا

هي أن كل فرد بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها يحتاج إلى فرصة للتعلم والتطور

-**ضمان الجودة:** إذاعة تعمل على أن يتميز منتوجها الاعلامي بما يتماشى مع

سياستها وطبيعة المنطقة وثقافتها. كما أنها تقوم باشارك عمالها في قرارات اجراء أو

تعديل يخص المؤسسة بهدف تقديم جودة عالية للمنتوجات الاعلامية. كما تسعى أن تكون

سباقة للوصول الى المعلومة مما يؤدي الى تميزها واستقطاب الجمهور.

-**مبدأ المقاييس والتحليل:** يقوم عمال اذاعة الوادي بالمشاركة في وضع مؤشرات

ومعايير الأداء الاعلامي لجودة المنتج وتحسين الأداء بناءا على معايير استراتيجية ادارة

الجودة بأن يكون تقييم الأداء موضوعي وصادق وعادل .

كما تعمل إدارة إذاعة الوادي على توفير الموارد المادية والبشرية (موظفون، صحفيون) الكافية لدعم عملية الاعلام لتحقيق إدارة الجودة. كما أن مقاييس الأداء الاعلامي معروفة وواضحة لدى بعض العمال لتسهيل عملية الاداء.

فيما يتعلق بالمحور الثالث: أثر مبادئ إدارة الجودة على الأداء الإعلامي

لصحفي وعمال إذاعة الوادي:

- أن المبدأ الأول لإدارة الجودة هو التركيز على الزبون(المستمع): الذي يجب

أن يكون المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع أنشطة المؤسسة، ويعتبر المستمع هو الدعامة الأساسية الذي تقوم عليها الاذاعة، لأن ما تنتجه يستهلكه المستمع، ولذا لا بد من الاهتمام بهذا الأخير من خلال تقديم مادة إعلامية تتماشى مع متطلباته وحاجاته. وهذا نادرا ما تطبقه إذاعة الوادي

- الشعور بأهمية ممارسة العمل: أن عمال إذاعة الوادي نادرا ما يشعرون بأهمية

عملهم وعليه فالشعور بأهمية العمل الممارس دليل على حب العمل وبالتالي القيام به على أحسن وجه ممكن، والاجتهاد في تطويره وتحسينه والعكس صحيح. وعليه فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة أن تجعل أفراد المؤسسة يشعرون بأهمية العمل الملقى على عاتقهم مهما كان بسيطاً. وشعور الفرد بأهمية العمل الممارس دليل على رضى الأداء والمؤسسة ككل. والشعور بأهمية العمل تكون من خلال إجابة الفرد على السؤال التالي: لماذا آتي إلى العمل؟ فإذا كانت الإجابة هي: لمجرد أن أكسب قوت يومي، أو حتى أرضي الرئيس فإنه من الأولوية مراجعة الوضع لأن الإجابة المفضلة هي: كي أضمن تحقيق أفضل خدمة للقراء وكل المعنيين بمنتوج مؤسستي.

- مناقشة المسؤول لمشاكل العمل مع العمال: أن مسؤول إذاعة الوادي بنسبة

كبيرة نادرا ما يناقش مشاكل العمل مع عماله وعليه اولت الإدارة اليابانية جل الاهتمام بوجهة النظر التي تقول إنه يجب أن يتم النظر إلى الموظفين على أنهم زملاء ولا فرق بين الرئيس والمرؤوس، بل الأكثر من ذلك لا بد من إشراك الموظفين في مشاكل المؤسسة ومناقشة الأمور معهم .

- المسؤول لا يأخذ اراء واقتراحات عماله وهذا ما يعيق ادارة الجودة في المؤسسة.
-لا يسمح للعمال أداء العمل بالأسلوب المفضل هو ما يصطلح عليه في علم الإدارة بالتمكين، أي منح العاملين حرية التصرف، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة وافتخار.

ومنه نستج أن عدم تطبيق اذاعة الوادي لمبادئ ادارة الجودة انعكس سلبا على الاداء الاعلامي للصحفيين والعمال بشكل واضح.

مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- كشفت نتائج الدراسة أن ادارة إذاعة الوادي تطبق بعض مبادئ ادارة الجودة ولو جزئيا وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قامت بها "حنان بولال" بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية -دراسة حالة مؤسسة موبيليس_

-نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى قبول واقتناع إطارات الإدارة العليا بها، ونشر هذه الفلسفة وتبنيها لدى مختلف الأفراد، لتحسين أدائهم بشكل واضح. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام بها " خالد شريقي" بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجا "

-يؤدي التدريب الى المساعدة الكبيرة في أداء الوظيفة بشكل أفضل وهذا من خلال الاستجابات العالية للصحفيين والعاملين وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قامت بها " شعبي وفاء " " بعنوان " التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية - دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية "

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما عرضناه في بحثنا هذا في الجانبين النظري والميداني تبين ان موضوع ادارة الجودة الشاملة من المواضيع التي الحديثة التي جذبة اهتمام الباحثين في مجال ادارة الاعمال حيث نجد انه في السابق كان التركيز منصب على مفهوم الجودة في المنتجات والخدمات، الامر الذي نتج عنه العديد من الاساليب والاجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات ان تتميز بجودة خدماتها ومنتجاتها، إن التطور السريع في كافة قطاعات المؤسسات الإعلامية وأنشطتها، واستخداماتها التقنية، كل 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.

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.

كما لا يخفى أن فتح الطريق أمام الموظفين للمشاركة في هدف تحقيق الجودة الشاملة سيحرك المياه الراكدة في بيئة العمل، ويؤدي دورا شبيها بحراثة الأرض وتقليبها لتجديد هواء التربة وإنعاشها ليكون نتاجها بعد ذلك مضاعفا وعطاؤها أعم. ولعل هذا العامل هو سر التألق في مخرجات الجودة الشاملة.

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها يتضح لنا أن مفهوم نظام إدارة الجودة في إذاعة الوادي غائب تماما مما يبرهن على أن اذاعات الجزائر بصفة عامة يغيب فيها نظام الايزو.

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 ووسائل 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 المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: اللغة العربية

الكتب:

- 1- إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
- 2- أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار الكتب الحديثة، عمان، 2006
- 3- أحمد عظيمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009،
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة) دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، سنة 2003
- 5- جمال طاهر ابو الفتوح: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، مكتب القاهرة للطباعة القاهرة 2000
- 6- حسن إبراهيم مكي، المدخل إلى علم الإتصال، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1995 .
- 7- حسين حريم :إدارة المنظمات ،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2003.
- 8- حمد حسام الدين، المسؤولية الإجتماعية للصحافة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003 .
- 9- حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 10- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة .ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2000 .
- 11- خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مكتبة الأشقر، بغداد، 2002 .

- 12- دال بسترفيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، الطبعة العربية الأولى، 1995
- 13- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، الاردن، دار البازوري العلمية،
- 14- الرامي، ب. فالي، ترجمة ميلود سفاري، فضيل دليو، وآخرون: البحث في الاتصال. عناصر منهجية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط1، 2004.
- 15- رشيد زواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر 2002.
- 16- رضا صاحب أبو حمدال علي، أسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001
- 17- ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (ط1) مكتبة جرير 1999.
- 18- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1999
- 19- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة ومراجعة د.رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002
- 20- عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2000 ،
- 21- عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، الطبعة الثانية، مركز الخبرات، القاهرة، 2005
- 22- عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات، الطبعة الأولى، إيتريك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

- 23- عبد اللطيف حمزة، الإعلام له تاريخه ومذاهبه، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2002
- 24- عبد الله الحرتيسي حميد: مدونة دروس اقتصاد، إدارة أعمال جامعة خميس مليانة.
- 25- عدلي رضا، عاطف عدلي العبد، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006
- 26- العلوي محمد حسين: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جدة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز
- 27- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب القاهرة .
- 28- علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014 م .
- 29- علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1980.
- 30- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001
- 31- فاطمة عوض صابر وميرقت علي خفاجة ، أسس ومبادئ البحث العلمي، اسكندرية، مكتبة الاشعاع للنشر والتوزيع، ط 1 2002 م،
- 32- فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، عمان: دار اليازوري، 2010.
- 33- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شهاب الجامعية، ط1 الإسكندرية، 2000 ،
- 34- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1996

- 35- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، (ط1) القاهرة، 1998،
- 36- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 37- مأمون الدرادكة . طارق الشيلي. الجودة في المنظمة الحديثة، دار الصفاء للنشر. عمان، الأردن 2006
- 38- مأمون السلطي، سهيلة الياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، الإيزو9000، دار الفكر بدمشق، 1995.
- 39- ماهر العجي، دليل الجودة في المؤسسات والشركات (بحسب المواصفة القياسية إيزو9000)، (دار الرضا للنشر، 1999).
- 40- مجيد جاسم، دراسات في الإدارة والإيزو . الإسكندرية: مؤسسة شهاب الجامعية، 2001.
- 41- محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 42- محمد الترتوي عوض، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية والمكتبات ومراكز المعلومات (ط1)، دار المسيرة للنشر، والتوزيع الأردن، 2006.
- 43- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات " عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 1999.
- 44- محمد منير حجاب: الموسوعة الاعلامية، المجلد الخامس، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، 2003 .
- 45- منال طلعت محمود: اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ط1، 2003.
- 46- منير السيد، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت الإدارات، (جامعة الملك عبد العزيز، جدة).
- 47- ناصر داو دي عدوان: اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ،1998،

48- نزار ميهوب، مدخل إلى الإعلام، الجمعية السورية للعلاقات العامة، دمشق،
2005

49- هلال حسن محمد عبد العالي، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز
تطوير الأداء والحتمية، جسر السويس، القاهرة، 1996

المجلات العلمية:

1- جمال العيفة، ليلي فقيري-إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس،
المبادئ وآليات التطبيق-مجلة المعيار .العدد42-جوان 2017 .

3- الأطروحات والرسائل

أ- الأطروحات

1-فتيحة حبشي -إدارة الجودة الشاملة، مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لانتاج
الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص اقتصاد كمي - جامعة منتوري -قسنطينة
2007/2006

2-يوسف بومدين :دراسة أثر إعادة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات
الاقتصادية أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة
الجزائر 2006 ،

ب -رسائل الماجستير

1-نوال براهيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدماتية : حالة
مستشفى بشير بن ناصر - بسكرة -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006

2- خالد شريقي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر
نموذجاً، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية والإعلام قسم علوم الإعلام والاتصال-
تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية- جامعة الجزائر 03

2- عبد الحليم الأسود، جودة الخدمات كامتياز تنافسي في المؤسسات الخدمائية: دراسة حالة خدمات التأمين في وكالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين بالوادي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال التجارية، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر - الجزائر، الدفعة الرابعة،

3- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2004.

5- لحسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة 2007-2008

6 - لوشاحي أحمد خير الدين: الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع الوالب والسكاكين والصنابر، رسالة ماجستير، الدارسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003

7- نصيرة رداق، تصورات الشباب الجزائري للاختيار للزواج عن طريق الإعلانات الصحفية دراسة تحليلية لمضامين جرائد: أحلام، كونتاك confidences nouvelle le مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة واتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010

ج -الماستر:

1-مليكة زيد، دور إذاعة الوادي في تنمية الوعي الديني للمرأة الماكثة بالبيت دراسة ميدانية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإسلامية -تخصص: دعوة وإعلام واتصال سنة 2014-2015

4-مواقع الانترنت:

1- الهام شوقي العرادي وآخرون، الجودة وأثرها على الإنتاج، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الجودة الأول: من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، ليبيا 10-11/05/2005

تاريخ الاطلاع : 2022-04-08 على موقع الجمعية الليبية للجودة :
www.quality.org.ly

2- معجم المعاني لكل اسم معنى عربي عربي متاح على
www.almany.com/ar/dict/ar-ar/ : 2022/03/08 ، 14:00

3- موقع اذاعة سوف المحلية ، www.el-radio.oued com، تاريخ الدخول 2 ماي
2022م بتاريخ 17:15.

4- قيراط محمد، في أزمة أخلاقيات الصحافة، موقع الشروق
www.elchorokonline.com . 09/12/2009

5- العينات في البحث العلمي شرح مفصل للباحثين - قاعدة مذكرات متاح على
: https://mothakirat-takharoj.com تم الاطلاع عليه يوم: 2022/05/28 على
الساعة 08:08 سا

1- الملتقيات والمؤتمرات الدراسية:

- 1- الطاهر خليفة زايد، رضى المستهلك: مفهومه وأساليبه قياسه، ورقة مقدمة لمؤتمر
الجودة 2005، المنعقد في الفترة 10-15/05/2005 الجماهيرية الليبية .
- 2- يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال إدارة
الجودة الشاملة، ورقة بحث، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة
أبي بكر بلقايد تلمسان، مارس 2007

ثانيا: اللغة الأجنبية

- 1-Alain Beinaynie , « nouvelles approches de la concurrence » , economica ,
paris , 2002.
- 2-ELMIQYQS.normalisation et de propriete indistielle .Revue Algerienne .N
11 Aout 1998
- 3-Hachette, Le dictionnaire de français, édition "ENAG", (Alger, 1973)
- 4-.ROBERT Escarbit, « théorie générale de l'information », hachette, paris,
1980,
- 5-Dictionnaire, vrend la rousse de la langue français, libratnie la rousse,
(Paris, 1989),

6-JOCOUC Pierre et LUCAS Frederik « au cœur du management : une autre démarche de management , la qualité totale » , édition DUNOD , paris , 1995

7-Robert Percerou , « entreprise : gestion et compétitivité » , economica , paris , 1984 ..

-Association des anciens élèves de l' I.A.E de Paris, op. cit.8

9-CLAUDE Yves Bernard , « le management par la qualité totale » ,ANFOR, France , 2000, p41

10-Gattan Michel, Maîtriser processeurs de l'entrepouse, Guide opérationnel, (Paris, 2000)

11-PHILIPPE Detrie, « conduire une démarche qualité » , édition Eyrolles, paris 1996,

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان :

جامعة الشهيد حمة لخضر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

إستمارة إستبائية

تندرج في إطار انجاز مذكرة تخرج بعنوان "إدارة الجودة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية -دراسة و استكمالاً للحصول على شهادة ماستر تخصص سمعي بصري نطلب منكم مد " حالة باذاعة الوادي "X" يد العون بالإجابة عن أسئلة الاستمارة ، وذلك بوضع علامة

. و نشكركم مسبقا على مشاركتكم و تعاونكم معنا لإتمام هذا العمل

إشراف الدكتور

:إعداد الطالبة:

زياد اسماعيل

بني فائزة

للح هنية

الموسم الجامعي 2021/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1. السن:

من 18 سنة الى 28 من 29 سنة الى 39 من 40 سنة الى 50

من 50 سنة الى اكثر

2. المستوى التعليمي : مستوى تعليمي متوسط مستوى تعليمي ثانوي

مستوى تعليمي جامعي مستوى تعليمي اخر اذكره.....

3- التخصص : اعلام اخر

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق ارمل

5. الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات من خمسة الى 15 سنة

من 16 سنة الى 26 سنة من 27 سنة الى 37 سنة اكثر من 37 سنة

| عبارات المبدأ | دائما | أحيانا | نادرا |
|--|-------|--------|-------|
| 1- يتمسك مسؤولي إذاعة الوادي بآرائهم الشخصية ويفرضونها على العمال | | | |
| 2- تسعى ادارة إذاعة الوادي إلى ايجاد سياق خاص تتميز به الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى | | | |
| 3- تسعى ادارة إذاعة الوادي دائما الى تحقيق رضا عمالها وولائهم | | | |
| 4- تستخدم ادارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد | | | |
| 5- تستخدم ادارة إذاعة الوادي الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفاء | | | |
| 6- تستخدم ادارة إذاعة الوادي الاساليب العلمية للتنبؤ بعدد المستمعين | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | ورغباتهم |
| | | | 7- يجرى اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم قبل توظيفهم بالإذاعة. |
| | | | 8- يقوم العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع الى مسؤوليهم |
| | | | 9-يسنطبع عامل بإذاعة الوادي الاتصال برؤساء اقسامهم بسهولة ويسر |
| | | | 10-يرتبط العمال في إذاعة الوادي بعلاقات صداقة تتسم بالثقة فيما بينهم |
| | | | 11-تتبنى ادارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير المنتج الاعلامي |
| | | | 12-تأخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين الاعتبار |

المحور الثاني: وجهة نظر موظفي إذاعة الوادي لمبادئ إدارة الجودة

1- مبدأ دعم إدارة إذاعة الوادي للصحفيين والموظفين في اتخاذ القرارات

2 - مبدأ التحسين المستمر في إنتاجية العمال والصحفيين:

| عبارات المبدأ | دائما | أحيانا | نادرا |
|--|-------|--------|-------|
| 1-تحرص ادارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على ادامتها بصورة مستمرة | | | |
| 2-تشجع ادارة إذاعة الوادي عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتج الاعلامي المقدمة للمستمعين | | | |
| 3-تطور ادارة إذاعة الوادي باستمرار صيغ واساليب المنتج الاعلامي | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | 4-ادارة إذاعة الوادي الابداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء |
| | | | 5-تستبعد ادارة اذاعة الوادي الاجراءات الزائدة في المنتج الاعلامي |
| | | | 6-يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية |

3- مبدأ ضمان جودة المنتج الإعلامي

| نادرا | أحيانا | دائما | ضمان جودة المنتج الإعلامي |
|-------|--------|-------|--|
| | | | 1-يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتجات اعلامية ذات مستوى عالي من الجودة |
| | | | 2-تسعى ادارة اذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى تتميز به عن بقية المؤسسات الاخرى على المستوى الوطني |
| | | | 3-تحرص ادارة اذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتجات الاعلامية المقدمة للمستمعين مع منتجات الإذاعات المحلية الأخرى |
| | | | 4-يؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالإذاعة عند اجراء اي تغير التعديل بهدف تقديم جودة عالية من المنتجات الاعلامية |
| | | | 5-تحرص الإذاعة إلى السبق الصحفي والتميز في عرض المعلومات |
| | | | 6-تحرص الإذاعة على تقديم منتج اعلامي يلبي حاجات المستمعين |
| | | | تحرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب جديدة |

4 - مبدأ المقاييس و التحليل في إذاعة الوادي

| عبارات المبدأ | دائماً | أحياناً | نادراً |
|---|--------|---------|--------|
| 1-يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات ومعايير الاداء الاعلامي | | | |
| 2-تستخدم ادارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس اداء العاملين | | | |
| 3-تخصص ادارة إذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث والتطوير في عمليات الاعلام. | | | |
| 4-مقاييس الاداء الإعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين كافة في إذاعة الوادي | | | |

المحور الثالث :أثر مبادئ إدارة الجودة على الأداء الإعلامي لصحفي وعمال إذاعة الوادي

1- يتم منح المكافآت بشكل عادل؟ دائما أحيانا نادرا

2- تهتم ادارة إذاعة الوادي باشتراك العمال في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة؟

دائما أحيانا نادرا

3- تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبني سياستها على تحقيق مستوى مهني عال؟.

دائما أحيانا نادرا

4- هل تشعرون بأهمية العمل الذي تمارسونه ؟ دائما أحيانا نادرا

5- يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم : دائما أحيانا أبدا

- إذا كان الجواب دائما أو أحيانا فهل يأخذ المسؤول آراءكم و إقتراحاتكم بعين الإعتبار ؟
نعم لا

6- يسمح لكم بأداء عملكم بأسلوبكم المفضل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم كم دورة تدريبية إلتحقتم بها ؟

لم ألتحق بأي دورة دورة واحدة دورتين أكثر

7- إذا التحقتم بدورة تدريبية أو استفدتم من تكمن فماذا كان الموضوع ؟

- تكوين عن الجودة في المؤسسة الإعلامية

- تكوين عن العمل الإذاعي

- تكوين عن الإعلام و الإتصال بشكل عام

التحرير الإذاعي / طبيعة العمل الإذاعي / طريقة التقديم الإذاعي

معا

الإداري

8- تولي مؤسستكم إهتماما بالشق : الإعلامي

منخفض

متوسط

9- ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في إذاعة الوادي؟ مرتفع

10- يتوقف أداء عملكم الإذاعي على:

تعليمات وأوامر الإدارة

سياسة التحرير الخاصة بالإذاعة

التعاون فيما بينكم

الأسلوب الإبداعي الذاتي

الإستعانة بخبرات اعلامية

11- نتائج أدائكم الإعلامي تظهر في:

وضع برامج اذاعية

ثقة الجمهور

الجانب الإبداعي

السبق الصحفي

الإهتمام بالشأن المحلي

مصادقية المعلومات

تجديد الشبكة البرمجية

12- أدائكم الإعلامي ادى إلى:

مصادقية المعلومات

ثقة الجمهور

خفض التكاليف وزيادة أرباح الإذاعة

الملحق رقم(2): مخرجات SPSS

Frequencies

السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 28 سنة الى 18 من | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| 39 سنة الى 29 من | 10 | 27.8 | 27.8 | 30.6 |
| 50 سنة الى 40 من | 19 | 52.8 | 52.8 | 83.3 |
| سنة الى اكثر 50 من | 6 | 16.6 | 16.6 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid مستوى تعليمي ثانوي | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| مستوى تعليمي جامعي | 32 | 88.8 | 88.8 | 94.4 |
| مستوى تعليمي اخر اذكره | 2 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

التخصص

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid اعلام | 15 | 41.7 | 41.7 | 41.7 |
| اخر | 21 | 58.3 | 58.3 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

الحالة الاجتماعية:

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أعزب | 4 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| متزوج | 27 | 75.0 | 75.0 | 86.1 |
| مطلق | 5 | 13.9 | 13.9 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة المهنية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات أقل من 05 | 7 | 19.4 | 19.4 | 19.4 |
| سنة 15 من خمسة إلى | 17 | 47.2 | 47.2 | 66.7 |
| سنة 26 من 16 إلى | 9 | 25.0 | 25.0 | 91.7 |
| سنة 37 من 27 إلى | 3 | 8.4 | 8.4 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يتمسك مسؤولي إذاعة الوادي برائهم الشخصية ويفرضونها على العمال -1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 12 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| أحيانا | 17 | 47.2 | 47.2 | 80.6 |
| نادرا | 7 | 19.5 | 19.5 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تسعى ادارة إذاعة الوادي إلى ايجاد سياق خاص تتميز بها الإذاعة عن بقية الإذاعات الأخرى -2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| أحيانا | 11 | 30.6 | 30.6 | 33.3 |
| نادرا | 24 | 66.6 | 66.6 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تسعى ادارة إذاعة الوادي دائما إلى تحقيق رضا عمالها وولائهم-3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 6 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| أحيانا | 15 | 41.6 | 41.6 | 58.3 |
| نادرا | 15 | 41.7 | 41.7 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تستخدم ادارة إذاعة الوادي الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد -4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 8 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| أحيانا | 10 | 27.8 | 27.8 | 50.0 |
| نادرا | 18 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تستخدم ادارة إذاعة الوادي الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفاء-5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 4 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| أحيانا | 13 | 36.1 | 36.1 | 47.2 |
| نادرا | 19 | 52.8 | 52.8 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تستخدم ادارة إذاعة الوادي الأساليب العلمية للتنبؤ بعدد المستمعين ورغباتهم-6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 4 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| أحيانا | 20 | 55.6 | 55.6 | 66.7 |
| نادرا | 12 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يجرى اختبار العمال والصحفيين على أساس كفاءتهم وخبرتهم قبل توظيفهم بالإذاعة -7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 5 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| أحيانا | 17 | 47.2 | 47.2 | 61.1 |
| نادرا | 14 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يقوم العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع لمسؤوليهم-8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 9 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| أحيانا | 21 | 58.3 | 58.3 | 83.3 |

| | | | | | |
|--|-------|----|-------|-------|-------|
| | نادرا | 6 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يستطيع عامل بإذاعة الوادي الاتصال بروساء اقسامهم بسهولة ويسر-9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | أحيانا | 4 | 11.1 | 11.1 | 19.4 |
| | نادرا | 29 | 80.6 | 80.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يرتبط العمال في إذاعة الوادي بعلاقات صداقة تتسم بالثقة فيما بينهم-10

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | أحيانا | 12 | 33.3 | 33.3 | 41.7 |
| | نادرا | 21 | 58.4 | 58.4 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تتبنى ادارة إذاعة الوادي سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين العمال من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير المنتج الإعلامي-11

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أحيانا | 6 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | نادرا | 30 | 83.3 | 83.3 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تأخذ إدارة الإذاعة مطالب ومقترحات العمال والصحفيين بعين الاعتبار-12

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | أحيانا | 10 | 27.8 | 27.8 | 36.1 |
| | نادرا | 23 | 63.9 | 63.9 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تحرص ادارة إذاعة الوادي على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على ادامتها بصورة مستمرة-1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | أحيانا | 17 | 47.2 | 47.2 | 55.6 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| نادرا | 16 | 44.5 | 44.5 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تشجيع ادارة اذاعة الوادي عمالهاعلى تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودةالمنتوج الاعلامي المقدمة للمستمعين-2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| أحيانا | 6 | 16.7 | 16.7 | 19.4 |
| نادرا | 29 | 80.5 | 80.5 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تطورادارةاذاعةالوادي باستمرارصيف وأساليب المنتوج الاعلامي-3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 5 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| أحيانا | 10 | 27.8 | 27.8 | 41.7 |
| نادرا | 21 | 58.3 | 58.3 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

ادارة اذاعة الوادي الابداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء-4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| أحيانا | 13 | 36.1 | 36.1 | 38.9 |
| نادرا | 22 | 61.1 | 61.1 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تستبعدادارةاذاعة الوادي الإجراءات الزائدة في المنتوج الاعلامي-5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| أحيانا | 25 | 69.5 | 69.5 | 77.8 |
| نادرا | 8 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية-6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 5 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| أحيانا | 19 | 52.8 | 52.8 | 66.7 |

| | | | | | |
|--|-------|----|-------|-------|-------|
| | نادرا | 12 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يحرص العمال في إذاعة الوادي على تقديم منتوجات إعلامية ذات مستوى عالي من الجودة-1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أحيانا | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | نادرا | 33 | 91.7 | 91.7 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تسعى ادارة إذاعة الوادي لتكون مؤسسة إعلامية بمستوى تتميز به عن بقية المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني-2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أحيانا | 7 | 19.4 | 19.4 | 19.4 |
| | نادرا | 29 | 80.6 | 80.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تحرص إدارة إذاعة الوادي على مقارنة جودة المنتوجات الإعلامية المقدمة للمستمعين مع منتوجات الإذاعات المحلية الأخرى-3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | أحيانا | 14 | 38.8 | 38.8 | 44.4 |
| | نادرا | 20 | 55.6 | 55.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالإذاعة عند إجراء أي تغيير التعديل بهدف تقديم جودة عالية من المنتوجات الإعلامية-4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أحيانا | 13 | 36.1 | 36.1 | 36.1 |
| | نادرا | 23 | 63.9 | 63.9 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تحرص الإذاعة إلى السبق الصحفي والتميز في عرض المعلومات-5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | أحيانا | 13 | 36.1 | 36.1 | 44.4 |
| | نادرا | 20 | 55.6 | 55.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تحرص الإذاعة على تقديم منتج اعلامي يلبي حاجات المستمعين-6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أحيانا | 3 | 8.3 | 8.3 |
| | نادرا | 33 | 91.7 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 |

تحرص الإذاعة على تجديد الشبكة البرمجية ووضعها في قوالب جديدة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 3 | 8.3 | 8.3 |
| | أحيانا | 4 | 11.1 | 19.4 |
| | نادرا | 29 | 80.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 |

يشترك العمال بإذاعة الوادي في وضع مؤشرات ومعايير الاداء الاعلامي-1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 2 | 5.6 | 5.6 |
| | أحيانا | 18 | 50.0 | 55.6 |
| | نادرا | 16 | 44.4 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 |

تستخدم ادارة إذاعة الوادي معايير عادلة في قياس اداء العاملين-2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دائما | 10 | 27.8 | 27.8 |
| | أحيانا | 19 | 52.8 | 80.6 |
| | نادرا | 7 | 19.4 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 |

تخصص ادارة اذاعة الوادي موارد كافية لعمليات البحث والتطوير في عمليات الاعلام-3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 11 | 30.6 | 30.6 | 30.6 |
| أحيانا | 15 | 41.7 | 41.7 | 72.2 |
| نادرا | 10 | 27.7 | 27.7 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

مقاييس الاداء الاعلامي واضحة ومعروفة من قبل العاملين كافة في إذاعة الوادي-4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 5 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| أحيانا | 13 | 36.1 | 36.1 | 50.0 |
| نادرا | 18 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يتم منح المكافآت بشكل عادل-1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 11 | 30.6 | 30.6 | 30.6 |
| أحيانا | 14 | 38.8 | 38.8 | 69.4 |
| نادرا | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تهتم ادارة اذاعة الوادي بمشاركة العمال في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافئة-2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid دائما | 7 | 19.4 | 19.4 | 19.4 |
| أحيانا | 19 | 52.8 | 52.8 | 72.2 |
| نادرا | 10 | 27.8 | 27.8 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تهتم إذاعة الوادي بالمستمع وتبنى سياستها على تحقيق مستوى مهني عال-3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أحيانا | 5 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| نادرا | 31 | 86.1 | 86.1 | 100.0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

هل تشعرين بأهمية العمل الذي تمارسونه-4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أحيانا | 6 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| نادرا | 30 | 83.3 | 83.3 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يناقش المسؤول المباشر مشاكل العمل معكم-5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أحيانا | 17 | 47.2 | 47.2 | 47.2 |
| نادرا | 19 | 52.8 | 52.8 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

إذا كان الجواب دائما أو أحيانا فهل يأخذ المسؤول آراءكم وإقتراحاتكم بعين الإعتبار؟-

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 7 | 19.4 | 19.4 | 19.4 |
| لا | 29 | 80.6 | 80.6 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يسمح لكم بأداء عملكم بأسلوبكم المفضل -6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 8 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| لا | 28 | 77.8 | 77.8 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

إذا كانت الإجابة بنعم كم دورة تدريبية التحقتم بها؟

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid لم ألتحق بأي دورة | 10 | 27.8 | 27.8 | 27.8 |
| دورة واحدة | 10 | 27.8 | 27.8 | 55.6 |
| دورتين | 10 | 27.8 | 27.8 | 83.3 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| أكثر | 6 | 16.6 | 16.6 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

إذا التحقتم بدورة تدريبية أو استفدتم من تكوين فماذا كان الموضوع؟ -7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid تكوين عن الجودة في المؤسسة الإعلامية | 4 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| تكوين عن العمل الإذاعي | 13 | 36.1 | 36.1 | 47.2 |
| تكوين عن الإعلام والإتصال بشكل عام | 12 | 33.4 | 33.4 | 80.6 |
| طبيعة العمل الإذاعي / التحرير الإذاعي / طريقة التقديم الإذاعي | 7 | 19.4 | 19.4 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

تولي مؤسستكم إهتماماً بالشق-8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid الإعلامي | 8 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| الإداري | 11 | 30.6 | 30.6 | 52.8 |
| معا | 17 | 47.2 | 47.2 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

ما هو تقييمكم لمستوى الأداء في إذاعة الوادي؟-9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid مرتفع | 21 | 58.3 | 58.3 | 58.3 |
| متوسط | 15 | 41.7 | 41.7 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

يتوقف أداء عملكم الإذاعي على-10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سياسة التحرير الخاصة بالإذاعة | 7 | 19.4 | 19.4 | 19.4 |
| تعليمات وأوامر الإدارة | 5 | 13.9 | 13.9 | 33.3 |
| الأسلوب الإبداعي الذاتي | 5 | 13.9 | 13.9 | 47.2 |
| التعاون فيما بينكم | 7 | 19.4 | 19.4 | 66.7 |
| الإستعانة بخبرات إعلامية | 12 | 33.4 | 33.4 | 100.0 |
| Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

نتائج أداؤكم الإعلامي تظهر في-11

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | النسق الصحفي | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | الجانب الإبداعي | 21 | 58.3 | 58.3 | 61.1 |
| | ثقة الجمهور | 5 | 13.9 | 13.9 | 75.0 |
| | وضع برامج إذاعية | 4 | 11.1 | 11.1 | 86.1 |
| | تجديد الشبكة البرمجية | 3 | 8.3 | 8.3 | 94.4 |
| | مصادقية المعلومات | 2 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

أداؤكم الإعلامي أدى إلى

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|-------|-----------------------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | خفض التكاليف وزيادة أرباح الإذاعة | 6 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | ثقة الجمهور | 23 | 63.9 | 63.9 | 80.6 |
| | مصادقية المعلومات | 7 | 19.4 | 19.4 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |