

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

**متطلبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية العمومية في
الجزائر**
**Requirements and obstacles of total quality management in public media
institutions in Algeria**

1. عبد الرحمان قروش guerrouche.abderrahmane.2. عبد القادر قطشة Abd Kader gatcha

1 طالب دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علوم الاعلام والاتصال، مخبر بحث
الاتصال السياسي والاجتماعي في الجزائر،

**1. PhD Student, University of Medea, Algeria, Faculty of Humanities and Social Sciences,
Department of Information and Communication Sciences, Research Laboratory of
Political and Social Communication in Algeria**

guerrouche.abderrahmane@univ-medea.dz:

2 بروفييسور، جامعة المدية، الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علوم الاعلام والاتصال، مخبر بحث
الاتصال السياسي والاجتماعي في الجزائر.

**2. Lecturer, University of Medea, Algeria, Faculty of Humanities and Social Sciences,
Department of Information and Communication Sciences, Laboratory for Research on
.Political and Social Communication in Algeria**

kader_gatcha@yahoo.fr

الإيميل: guerrouche.abderrahmane@univ-medea.dz

المؤلف المراسل: عبد الرحمان قروش

تاريخ القبول : 02 - 04 - 2024

تاريخ الاستلام: 26 - 08 - 2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات والبحث في دراسة المفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على المؤسسة الإعلامية العمومية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية لما لها من أهمية كبيرة في تحسين وتطوير الأداء وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والوصول لإرضاء المتلقي وإشباع احتياجاته بل حتى توقع رغباته.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الإعلامية، المؤسسة الإعلامية العمومية.

Abstract:

This study aims to find out the requirements and obstacles of the application of total quality management in the public media institution in Algeria

The study relied on the descriptive approach based on collecting information and research in studying the concepts of total quality management and its application to the public media institution.

The study recommended the need to pay attention to total quality management in the media institution because of its great importance in improving and developing performance and achieving the competitiveness of the institution and reaching to satisfy the recipient, satisfy his needs, and even anticipate his desires.

Keywords: Institution, Total quality management, Media institution, Public media institution.

مقدمة:

تسعى المنظمات والمؤسسات في عصرنا الحالي للبحث عن استراتيجيات وآليات إدارية لتحقيق التواجد الدائم في السوق المحلية والعالمية وللوصول إلى أكبر عدد من الزبائن والمستهلكين والمتلقين، محاولة إرضائهم وتلبية رغباتهم بل ويتعدى ذلك إلى توقع ميولاتهم ومتطلباتهم.

وقد ظهرت الكثير من الاستراتيجيات والفلسفات الإدارية آخرها ما سمي إدارة الجودة الشاملة هذه النظرية الإدارية الحديثة التي طبقت من قبل الكثير من المنظمات والمؤسسات الإنتاجية بادي الأمر في اليابان ثم لاقت رواجاً كبيراً في أمريكا والعالم اجمع.

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة انتقل من المؤسسات الإنتاجية إلى المؤسسات الخدمية ومن المؤسسات الربحية إلى المؤسسات غير الربحية، كما انتقل من المؤسسات الاقتصادية إلى المؤسسات الإعلامية هذه الأخيرة التي يختلف منتوجها من حيث المضمون والشكل عن باقي المؤسسات.

وتحاول أن تجد لها موطئ قدم في الساحة والفضاء الذي تنشط فيه والذي يميزه التنافس الشديد والقوي، خاصة مع التطور التقني الرهيب في مجال الرقمنة والسموات المفتوحة. ولعل أهم دوافع المؤسسات الإعلامية لانتهاج هذه الإجراءات والآليات والفلسفة الإدارية هو تلبية حاجات العملاء والمتلقين.

وتعتبر المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر من بين المؤسسات الخدمية غير الربحية التي تحاول جاهدة أن تحتل مركزاً مهماً في سوق الإعلام المحلي والإقليمي والدولي لمجابهة التحديات العديدة على المستويين الداخلي والخارجي

لهذا وجب عليها تطوير أدائها ورفع كفاءتها بانتهاج وتطبيق طرق حديثة في الإدارة بعيدة عن تلك الأدوات والوسائل التقليدية منها تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

إن محاولة تطبيق هذا المدخل الإداري لا يتأتى إلا بتوفير جملة من المتطلبات والتغلب عن العراقيل والعوائق التي تقف في طريق انتهاج هذا النظام.

الإشكالية:

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ماهي متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية العمومية في الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

وسنحاول الإجابة عن هذا السؤال المحوري من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وماهي متطلباتها؟
 - 2- ماهي خصائص ومميزات المؤسسات الإعلامية العمومية؟
 - 3- ماهي متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على المؤسسات الإعلامية العمومية الجزائرية؟
 - 4- ماهي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية العمومية الجزائرية؟
- للإجابة عن الأسئلة الفرعية ومنه عن التساؤل البحثي قسمنا البحث الى ثلاثة مباحث

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1. الوقوف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية العمومية
2. معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة للتطوير
3. معرفة خصوصية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية
4. إعطاء توصيات فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري للتطوير ورفع الكفاءة وتحسين الأداء خاصة في المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعطيات والذي يتوافق ويناسب مع أغراض البحث..

المحور الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم الجودة الشاملة في ثمانينات القرن الماضي وشاع في اليابان بادئ الأمر على يد عالم الرياضيات والفيزياء الأمريكي ادوارد ديمينغ الذي بات يلقب بأبي الجودة الشاملة، ثم انتقل هذا المفهوم وهذه الاستراتيجية الإدارية الحديثة إلى أمريكا والدول الأوروبية ومنه إلى بقية دول العالم.

العمل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بأحسن الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق مشاركة جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.⁷

ويمكن تعريفها على أنها مدخل إداري حديث يهدف لتطوير أداء المؤسسة ورفع كفاءتها وتحسين قدرتها التنافسية بصفة مستمرة عن طريق مجموعة من العمليات لتحقيق رضا العملاء وتلبية حاجياتهم.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث داخل المؤسسة يسمح بتحقيق جملة الأهداف التي نذكر منها من خلال التعاريف السابقة وغيرها يتضح لنا جملة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة الشاملة منها:

1- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة أهداف نحاول تلخيصها في النقاط التالية:

1. زيادة الإنتاج وتحسينه وزيادة رضا العميل
2. العمل على تخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء منذ البداية
3. مشاركة العمال مما يولد لديهم الرضا الوظيفي وتحسين العلاقات بينهم.
4. تحقيق التنافسية للمؤسسة في سوق يزدحم بمنتجات عديدة ومتنوعة.

5. فهم حاجيات وتوقع رغبات المتلقين ومحاولة تلبيةها.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد المختصون في إدارة الجودة الشاملة عدة خطوات لتطبيقها في المؤسسة ونجملها في أربع خطوات

1. مرحلة الإعداد وهي المرحلة الأولى ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط ويتم فيها اقتناع الإدارة بهذه الاستراتيجية وتقرر تطبيقها.
2. مرحلة التقييم ويتم فيها معرفة الأهداف وكيفية تحقيقها مع دراسة لواقع المؤسسة ودراسة المتطلبات والعراقيل التي تواجه المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. مرحلة تنفيذ أساليب إدارة الجودة الشاملة وخطواتها وقيام الفرق بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم بعد تدريبهم على طرق التحسين.⁸

من رواد هذا المفهوم ادوارد ديمينغ الذي بنى هذه الفلسفة على مبادئه الأربعة عشر والتي تلتزم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وجوزيف جوران صاحب فكرة ثلاثية الجودة، فيليب كروسبي الذي نادى بفكرة العيوب الصفرية¹، كاورو اويشيكاوا صاحب حلقات الجودة²، وآخرون لا يمكن حصرهم في هذا البحث.

يعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الرائدة في الوقت الراهن والتي اهتمت بتطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية. تركز إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي المؤسسة الإعلامية بصفة خاصة على الاهتمام بالزبون أو المتلقي فنجاح أي مؤسسة أو منظمة مرتبط بالاهتمام بالزبون أو الجمهور.

كما تهدف إلى خلق الجو الملائم للعمل وخلق روح الفريق والتعاون بين العمال بالإضافة إلى التكوين والتدريب المستمر وهذا بإيجاد نظام معلوماتي يكفل تدفق المعلومات في كل الاتجاهات خاصة فيما يتعلق بالزبون أو الجمهور لتلبية رغباته وتوقع تطلعاته.

وسنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها.

أولاً- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف والمفاهيم لهذه الفلسفة الإدارية حسب الرواد والمضمون والرؤية التي يراها المهتمون والباحثون. وسنورد هنا من خلال هذا المقال مجموعة من التعاريف:

تعرف بانها: «عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز على طاقات وموارد المؤسسة وعلى رغبات واحتياجات العملاء، وتحقيقها بصورة منتظمة».³

كما تعرف «بانها عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع في تحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل».⁴

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة «فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمؤسسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف».⁵

ويعرفها أبو الجودة الشاملة ادوارد ديمينغ (1900_1993) بأنها «فلسفة إدارية ومبنية على إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً»⁶

عرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي تحقق احتياجات وتوقعات

4. مرحلة عرض النتائج المتوصل إليها بعد تطبيق هذا المدخل الإداري.

ثالثاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بكل أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية فهي بحاجة إلى متطلبات نذكر منها:

- 1- دور القيادة العليا في الإيمان والدفع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والالتزام بجميع مراحلها وخطواتها ولعب دور التنسيق للجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.⁹
- 2- الاهتمام بالمنتج من البداية إلى النهاية في عملية تكاملية فإدارة الجودة الشاملة لا تهتم بالمنتج النهائي بل وجب الاهتمام بكل الخطوات ومراحل العملية الإنتاجية من بدايتها حتى وصولها إلى الزبون أو المتلقي وهو ما يطرحه جوزيف جوران في مفهوم الجودة الحلزونية¹⁰، الذي يؤكد على العمل على الجودة منذ البداية إلى غاية وصولها للمتلقى.
- 3- التركيز على عمل الفريق من خلال اكتشاف قدرات الأفراد ومواهبهم وحسب خبراتهم. بالإضافة في مشاركة جميع العاملين في صناعة القرار ووضع الحلول واقتراحها للصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسة في محيطها الداخلي أو الخارجي أو ما يسمى بتنمية الموارد البشرية.
- 4- التركيز على رضا العميل حيث يعد هذا المبدأ من معايير ومؤشرات نجاح هذه الاستراتيجية ونجاح المؤسسة.
- 5- منع الأخطاء قبل وقوعها حسب مبدأ صفيرية الأخطاء أو العيوب الصفيرية الذي جاء به كروسبي¹¹ وذلك بالفحص والتحليل والمراجعة من أجل تقليل التكلفة وتحسين صورة المنتج لدى الزبون والعميل أو المتلقي.
- 6- ضرورة التركيز على توفير نظام من المعلومات والمعطيات التي تسمح بصناعة واتخاذ القرار في بيئة المؤسسة بفعالية وكفاءة تحقق أهدافها.
- 7- الاهتمام بوضع ثقافة تنظيمية مشجعة داخل المؤسسة لتحديد المرغوب من الممنوع والتفريق بين الصحيح والخطأ.

المحور الثاني: المؤسسة الإعلامية العمومية

يعرف (دوفلور) أن المؤسسة الإعلامية هي نظام اجتماعي ذو طبيعة تفاعلية وتبادلية مع الأنظمة الأخرى الموجودة في المجتمع¹²

تنقسم المؤسسات الإعلامية لتشمل التلفزيونات والإذاعات والصحف ووكالات الأنباء، دور النشر والأشهار،

شركات الإعلانات وقد تتجمع هذه الأنواع في مؤسسة إعلامية واحدة المؤسسات الإعلامية تمارس جانب اقتصادي تجاري ربحي وقد تكون مؤسسات خدمية غير ربحية ويمكن أن تجمع بينهما وقد تكون مؤسسات إعلامية خاصة أو عمومية.

نتناول في هذا المبحث المؤسسة الإعلامية العمومية وتعريفها وخصائصها وأهدافها بالتركيز على المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر

أولاً: تعريف المؤسسة الإعلامية

قبل تعريف المؤسسة الإعلامية نأتي على تعريف المؤسسة والتي يقصد أنها مجموعة مستقرة من الأشخاص وظيفتهم تقديم للجماعات منتجات أو خدمات عن طريق استخدام وسائل تقنية ومالية¹³.

كما تعرف بأنها «كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه تبعاً لحجم ونوع نشاط هذا التنظيم الاقتصادي»¹⁴.

ومنه نورد هنا عدة تعريفات للمؤسسة الإعلامية

«هي تنظيم اقتصادي يجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة لها طابع قانوني واجتماعي تعمل على صيانة ثقافة المجتمع ونقلها للأجيال وفق قيم أخلاقية وقواعد سلوكية مبنية على اقتناع الجمهور واعتناقه لها، وهي التي تخدمه وتسهر على تحقيق مصالحه لأنها تتمتع بحرية انسياب المعلومات»¹⁵.

يعرفها قاموس لاروس الفرنسي بأنها ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد ينتمون لهيئة أو منظمة يهتمون بأعمال تقنية أو إدارية وإعلامية صحفية بحتة من أجل تحقيق أهداف معينة سلفاً¹⁶.

وتعرف المؤسسة الإعلامية بأنها كيان اجتماعي يتكون من فريق عمل يتفاعل مع بعضه البعض.

ويعرفها بطرس الحلاق في كتابه إدارة المؤسسات الإعلامية بأنها كيان اجتماعي متسق إدارياً بحدود واضحة نسبياً يمارس وظيفة اتصالية على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف محددة¹⁷.

وتعرف بأنها «مؤسسات خدمية تقوم على خدمة المجتمع المحلي والعالمي، ومجمل خدماتها مقدمة للمجتمع مثل

3- طبيعة العمال في المؤسسة الإعلامية خاصة في الجانب الإعلامي يختلف عن طبيعة العمال في المؤسسات الأخرى، فالعمل في المؤسسة الإعلامية يتطلب تكاتف العمال وان يكون العمل ضمن فريق ويقتضي الحرص على العلاقات بين العاملين لتقليل التوترات والنزاعات ومشاركة الكل لإنتاج وإنجاح العملية الإعلامية.

4- المنافسة الشديدة بين المؤسسات الإعلامية وتخضع لعدة اعتبارات منها تلبية حاجات المتلقين واشباع رغبات الجمهور.

2- المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر

تعتبر المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر مرفقا عموميا تؤدي دورها في المجتمع، بتقديم خدمة موجهة للصالح العام وذلك بالالتزام بالمحددات الأساسية للخدمة العمومية في الاعلام ويتطلب إعطاء المعلومات الصحيحة للجمهور وكذا القيم الخاصة بالتربية والتعليم والثقافة شأنها شأن كل المؤسسات التعليمية ذات الشأن.

وكذلك هي مؤسسة تهدف الى خدمة الدولة ومصالحها بالدرجة الأولى وهي تحت وصايتها كما تهدف لخدمة الصالح العام أو ما يسمى بالخدمة العمومية ولا تهدف للربح فهي تستمد مواردها المالية من خزينة الدولة.

وتنقسم الى عدة مؤسسات مؤسسة التلفزيون الجزائري، مؤسسة الإذاعة الوطنية، وكالة الانباء، وكالة النشر والاشهار، مؤسسة الإنتاج السمعي البصري والصحف الوطنية (المجاهد، النصر، الجمهورية، الشعب)

غير أن المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر تبرز من خلال الإذاعة المسموعة والتلفزيون الجزائري بصفة كبيرة بكل تفرعاتهم، حيث تأتي هذين المؤسستين الإعلاميين في المقام الأول وهما المعروفتان لدى المواطن الجزائري بحكم تأثيرهما الكبيرين.

3- خصائص المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر

بالإضافة الى خصائص المؤسسة الإعلامية بصفة عامة نحاول اجمال بعض خصائص المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر والتي تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الإعلامية ونذكر منها:

1. خضوع المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر لسيطرة مباشرة من الدولة على عكس المؤسسات الإعلامية العمومية

تقديم الاخبار ولها وظائف عدة منها وظيفة التنشئة الاجتماعية و التربية و الثقيف ووظيفة التكافل»¹⁸

ثانيا: خصائص المؤسسة الإعلامية العمومية

سنتطرق في المطلب الى خصائص ومميزات المؤسسة الإعلامية بصفة عامة والمؤسسة الإعلامية الجزائرية وخصائصها بصفة خاصة.

1- خصائص ومميزات المؤسسة الإعلامية

من خلال تعريف المؤسسة الإعلامية التي جاء بأنها « مجموعة النشاطات المتميزة يقوم بها اشخاص يؤودون بعض الأدوار وفقا لبعض القواعد، وتتميز المؤسسة الإعلامية بانها تهتم بإنتاج وتوزيع المعرفة كالإعلان و الثقافة»¹⁹ نستشف بعض خصائص المؤسسة الإعلامية والتي منها أن منتجها ليس كباقي المنتجات فالمنتج الإعلامي ليس مادي ويتعلق بالمعرفة والاخبار والثقافة.

فالمؤسسة الإعلامية هي مؤسسة خدمية ثقافية في المقام الأول فهي تنتج رسائل إعلامية.

بالرغم أن المؤسسات الإعلامية لها نفس خصائص المؤسسات الاقتصادية والتجارية سواء الربحية او الخدمية لهذا ليس هناك اختلاف من حيث المبدأ بين المؤسسات الاقتصادية والإدارية والمؤسسات الإعلامية وهذا من ناحية الإدارة والتنظيم ورأس المال وتحقيق الربح والتجهيزات.

غير أن المؤسسة الإعلامية تتميز من عدة نواحي عن المؤسسات الأخرى التجارية والاقتصادية فالمشكلات التي تواجه القائمين على الإذاعة أو التلفزيون الجرائد ليست هي نفسها التي يواجهها المدراء في المؤسسات الاقتصادية فطبيعة المنتج وطبيعة المتلقي والمستهدف من الخدمة المقدمة ليست واحدة في كلا الجانبين السابق ذكرهما

ويمكن ان نورد أهم خصائص المؤسسة الإعلامية والتي نذكر منها:

1- المؤسسة الإعلامية تنقسم الى جانبين جانب اداري الذي لا يختلف عنه في المؤسسات الأخرى من ناحية التسيير والنشاط والمهام وجانب اعلامي وصحفي أو إدارة التحرير وهو الذي يظهر في المؤسسة الإعلامية ويحقق أهدافها²⁰.

2- تقييم المنتج الإعلامي يختلف عن تقييم المنتج المادي، فالمنتج الإعلامي له جانبان محتوى وشكل وهذا يتعلق بطبيعة المؤسسة الإعلامية فالسمعية البصرية تختلف عن المؤسسة الإعلامية المكتوبة.

وسنطرق في هذا المبحث لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية وماهي متطلباتها والعوائق التي تواجه تطبيق هذا النظام الإداري الحديث في مؤسسات الاعلام خاصة في المؤسسات الإعلامية العمومية في الجزائر. أولاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية بانها ثقافة جديدة تتبناها هذه الأخيرة من خلال أولاً: التركيز والاهتمام بالصحفيين خاصة والعمال بصفة عامة وتلبية احتياجاتهم

ثانياً: مشاركة كل العاملين الصحفيين والإعلاميين والإداريين في وضع سياسة المؤسسة لان الكل معني بعملية الجودة في المؤسسة الإعلامية.

ثالثاً: تصميم المواد الإعلامية واخراجها في قالب يلبي حاجات المستفيدين والتحقق بما يقدم عن طريق التفاعل بين المرسل ومستقبل هذه المواد باستخدام التغذية الراجعة وتوظيف المعلومات المستقاة من محيط المؤسسة لقياس مدى الرضا.

تستدعي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عدة خصائص ومميزات سنستعرضها فيما بعد وقبل ذلك لابد من إعطاء تعريفات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية.

والتي تعرف على انها عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم والمتطلبات لتحقيق التحسين المستمر والتنافسية من اجل رضا الجمهور المتلقي.²² وهناك من عرفها باعتبارها استراتيجية متكاملة للتحسين المستمر والتي يشارك فيها كل العاملين بالمؤسسة الإعلامية بالإضافة الى توظيف التقنيات الحديثة للوصول الى الأهداف المنشودة.

- كما أنها ثقافة جديدة تتبناها المؤسسة الإعلامية وتهتم بـ:
- بالتركيز على احتياجات العاملين بالمؤسسة الإعلامية
- اعتبار الجودة جزء من استراتيجية المؤسسة والعمل على التطوير وفق هذا النظام الإداري.
- مشاركة العاملين والمدراء واعتبار كل فرد مهم وضروري لبلوغ الأهداف المخطط لها
- الاستمرارية في العمل وضمان الجودة وليس عملية مرحلية او مؤقتة او منقطعة على فترات

في فرنسا وبريطانيا مثلا التي تستطيع انتقاد حتى رئيس الجمهورية وسياساته.

2. الاعتماد على التمويل الحكومي ومن خزينة الدولة بنسبة كبيرة حتى عندما يتعلق بالإشهار العمومي، أما الاشهار الخاص فتستحوذ عليه المؤسسات ووسائل الاعلام الخاصة.

3. تقتصر الخدمة العمومية في اغلب الأحيان على ما يوافق توجهات الحكومة مما يجعل منه اعلام حكومي وليس اعلام عمومي، ففي الكثير من الأحيان موافقة برنامج الحكومة مقدم على العمل الصحفي الاحترافي مما يؤثر بصفة كبيرة على مصداقية هذه المؤسسات لدى الجمهور والمواطنين.

4. غياب تشريعات إعلامية واضحة فيما يخص الخط التحريري وتوجهات المؤسسة الإعلامية مستقبلا بالإضافة عملية التعيين في المناصب القيادية في هذه المؤسسات التي تخضع لاعتبارات خاصة.

5. مركزية اتخاذ القرار حيث ان المؤسسة الإعلامية مازالت تخضع لسلطة متخذ القرار على المستوى المركزي.

ثالثاً: أهداف المؤسسة الإعلامية العمومية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة الإعلامية

العمومية في الجزائر بلوغها وتحقيقها نوردها فيما ثلاث ابعاد

1. خدمة المواطن بصفته فردا في المجتمع وتلبية احتياجاته المعرفية والثقافية ومحاولة ربطه بوطنه ومجتمعه.
2. الحفاظ على هوية وثقافة المجتمع من الانحلال والاندثار والطمس خاصة في زمن الصناعة الثقافية والغزو الفكري التي يأتي أساسا من الاعلام والوسائط العابرة للحدود في زمن السماوات المفتوحة.

3. تقوية الروابط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية²¹، بفتح مجال ومساحة للنقاش المجتمعي لتبادل الآراء والخبرات، وللتعبير على آرائهم ونقلها للمسؤولين.

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الإعلامية العمومية

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة انتقل من المؤسسات الإنتاجية الى المؤسسات الخدمية ومن الربحية الى المؤسسات غير الربحية كما حاولت المؤسسات الإعلامية تطبيق هذه الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في عالم الفضاءات المفتوحة وانتشار رهيب لوسائل الاعلام وكذا لمواجهة التحديات العديدة على المستوى المحلي والعالمي

ثانيا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بصفة عامة والإعلامية العمومية بصفة خاصة لابد من توافر جملة من المتطلبات التي يجب توافرها وتعتبر أساسيات لا يمكن التغاضي عنها ولا إهمالها وهي:

أولاً: تهيئة الظروف وتحسيس العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة كنظام اداري حديث مقارنة بتطبيق الإدارة التقليدية.

ثانياً: ايمان القيادة بهذه الاستراتيجية الحديثة للتطوير الإداري وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذها، واقتناع الإدارة العليا يتطلب الإعلان عنها بين المستويات الإدارية وبين العمال، والالتزام بالخطط الموضوعة والبرامج المسطرة²³.

ثالثاً: تدريب العاملين وتعليمهم الأساليب والأدوات المستعملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة الى عنصر التحفيز والتقدير والتشجيع للحصول على الرضا الوظيفي عند العاملين. ويقصد بالتدريب العملية التي تهدف الى مساعدة الافراد على تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم ورفع قدراتهم وزيادة معلوماتهم²⁴.

رابعاً: من المتطلبات هو تقسيم العمل وتشكيل العمال في فرق ووحدات متكاملة فالكمل معني بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: صياغة ثقافة تنظيمية واضحة داخل المؤسسة الإعلامية تضمن مشاركة العمال وتراعي الكفاءة والتخصص باعتبارها التصور التراكمي للطريقة التي يتعامل به الموظفون فيما بينهم وتتألف من مجموعة الأفكار و التقاليد السارية و المتعامل بها في المؤسسة²⁵.

سادساً: الاهتمام بتوفير نظام للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات بالسرعة والفعالية المطلوبة ويتناسب مع سرعة تدفق الاخبار والمعلومات وبثها للمتلقين والجمهور، خاصة في ظل منافسة من الوسائط الإعلامية ومنصات التواصل الاجتماعي²⁶.

سابعاً: مراجعة تشريعات وقوانين الاعلام التي تتيح للمؤسسة الإعلامية الاستقلالية المادية والمعنوية لبلوغ الأهداف التي من أجلها وجدت خاصة فيما يتعلق بالخدمة العمومية وتحقيق التنمية.

ثامناً: دراسة المتلقي أو الجمهور وتوقعاته ورغباته ومحاولة تلبية من خلال استطلاعات الراي والتغذية الراجعة.

تاسعاً: الاهتمام بالجانب النوعي للعمل والابتعاد عن الاعتماد على الجانب الكمي، فالعمل يجب ان ينتج جودة لا كميات من الإنتاج.

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

ليس من السهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحويل هذا النظام الإداري الحديث الى واقع عملي في المؤسسات خاصة المؤسسات الإعلامية منها، فهناك عدة عراقيل وعوائق تقف في طريق تجسيدها والتي يجب ان يأخذها القائمون والمدراء في الحسبان والتي نحاول اجمالها في عدة نقاط:

1-عوائق تتعلق بالإدارة العليا²⁷ وتتمثل في:

1. عدم اقتناع الإدارة العليا بهذه الاستراتيجية والخوف من تطبيقها والاكتفاء بالروتين وتطبيق الإدارة التقليدية خوفاً من أن الاستقلالية والتحكم والنفوذ. خاصة أن كان المدراء والمسؤولون في هرم المؤسسة من ذوي الولاءات وعديدي الكفاءات.

2. غموض الأهداف الموضوعة نتيجة التسرع وسوء التخطيط بالإضافة لانعدام أو قلة المعلومات التي توجه وتساعد على صناعة واتخاذ القرارات الصحيحة.

3. عدم التزام الإدارة العليا بهذه الاستراتيجية نتيجة تغير المدراء أو عدم الاستمرارية

4. عدم تفويض السلطة ومركزية القرارات التي تؤثر على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

2-ما تعلق بموارد المؤسسة وهيكلها التنظيمي وتتمثل في:

1. قلة الموارد والإمكانات المادية والبشرية التي تؤهل المؤسسة لانتهاج هذه الاستراتيجية وتطبيقها.

2. انعدام الاتصال الفعال داخل المؤسسة ونقص التواصل بين العاملين والموظفين مما يعرقل عملية التنسيق بين مختلف الإدارات والهيكل.

3. الاهتمام بجودة المنتج على حساب العمليات المرافقة والتركيز على الفوائد والأرباح قصيرة الأجل على حساب الرؤية المستقبلية والاستراتيجية.

4. عدم التوازن في توزيع الموارد والإمكانات بين مختلف الأقسام والإدارات فنجد اقسام تحوز موارد أكبر من حاجاتها في حين تفتقد اقسام للموارد الضرورية للعمل.

نظرا لعدة أسباب التي كشفت من خلال دراسة المتطلبات وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا خصائص ومميزات المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر.

فهذه الأخيرة مازالت تعيش على تمويل الدولة بصفة كبيرة مما يجعل القائمون في هرم الإدارة الإبقاء على المؤسسة وتسييرها بالنظم الحالية دون التفكير في التطوير والدخول في منافسة مع المؤسسات الإعلامية الأخرى وهو مما يلاحظ على عدم رضا الجمهور على ما تقدمه الإذاعة والتلفزيون باعتبارها من المؤسسات العمومية الجزائرية الثقيلة دون ذكر الصحف الوطنية العمومية التي بدأ تأثيرها يتلاشى لصالح الصحافة الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.

مناخ الحرية وحرية التعبير وسيطرة الدولة على هذه المؤسسات جعلها تهمل الكثير من القضايا ذات الشأن العام من ناحية التطرق أو المناقشة، وبالتالي عدم بلوغ رضا (الزبائن) الجمهور المتلقي للمعلومة مما يؤثر على سمعتها بما يخالف مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بالزبون والعمل وتجعله على راس الأوليات.

نقص فعالية الإدارة نظرا لاعتمادها على الأساليب القديمة والتشريعات والقوانين التي تخدم ولا تشجع على الابداع وتحسين الأداء.

نقص أو انعدام مراكز الأبحاث ومراكز سبر الآراء التي تساعد على معرفة حاجيات وتطلعات الجمهور المستهدف مما ينجم عنه قصور في تلبية رغباته وتوقعها.

لهذا توصي هذا البحث بإعطاء أولوية لتكوين الكوادر البشرية مما يؤهلها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة لأنشاء قسم لهذا المدخل الإداري مكون من إدارات وعمال من مختلف التخصصات.

كما يوصي البحث بإجراء دراسة للعميل ومتلقي الخدمة من المؤسسة الإعلامية العمومية الجزائرية ودراسة التغذية الرجعية لمعرفة متطلباته وحاجياته واستشراف توقعاته من أجل تلبيةها، وكذا نظرته لهذه المؤسسة.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1. احمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

5. عدم وجود ثقافة تنظيمية ملائمة في المؤسسة الإعلامية العمومية، بالإضافة غياب سياسة تحريرية تعمل إرضاء المتلقي وتلبية حاجاته في المعرفة والخبر.

6. سيطرة الدولة على المؤسسة الإعلامية العمومية من حيث الخط التحريري والتمويل مما يجعل التفكير والانتقال الى الأساليب الحديثة للإدارة لا مبرر.

3- ما تعلق بالموارد البشري²⁸ ونخلصه فيما يلي:

1. نقص الخبرات بين العاملين والموظفين لانتهاج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى نقص التدريب والتكوين الذي يسمح بتطوير الأداءات.

2. الاختلال في نظام الترقيات والحوافز وعدم تشجيع العمال على الابداع مما يخلق بيئة نزاعات وتوترات تؤثر على العمل بفعالية.

3. استقالة وهروب الكثير من الكفاءات لمؤسسات أخرى نظرا لانعدام حرية التعبير وحرية الابداع والعوائد المالية مقارنة مع العمل المنجز خاصة في المجال الاعلامي.

4. عدم وجود شفافية في عملية التوظيف والتعيين في مناصب المسؤولية مما يقدم الولاءات على الكفاءات.

5. مقاومة التغيير من قبل العاملين خاصة من قبل المسؤولين والذين امضوا سنوات طويلة في المؤسسة الإعلامية العمومية وهم في مناصب قيادية.

6. غياب التحفيز المادي والمعنوي مما يؤثر على تشجيع الافراد على العمل المثمر والبناء خاصة إذا تعلق بالعمل في مجال الاعلام الذي يستوجب الابداع والعصف الذهني المنتج للأفكار والحلول.

خاتمة:

يكتسي تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر غير أنه ولحد الان لم يجد هذا المدخل التطويري الحديث تجسيدا داخل هذه المؤسسات الإعلامية بمختلف أنواعها سواء السمعية او السمعية البصرية أو المكتوبة وذلك نتيجة عدة عوامل منها قلة أو انعدام الكثير المتطلبات من جهة ووجود العديد من العراقيل والعوائق من جهة أخرى التي تقف في طريق جعلها واقعا مما أثر على أداء هذه المؤسسات وكفاءتها وصورتها وسمعتها أمام جمهورها وكذا فقدت القيمة التنافسية أمام مؤسسات إعلامية أخرى في المحيط الداخلي أو العالمي.

2. حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، 1997.
 3. محمود سليمان عبد الفتاح، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2010.
 4. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
 5. النجار فريد، إدارة المؤسسات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
 6. بطرس حلاق، إدارة المؤسسات الإعلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
 7. المخلافي فيصل، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي، الأردن، 2005.
 8. إسماعيل عمر محمد، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، مصر، 2000.
 9. الشبراوي عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2000.
 10. داداي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
 11. Dictionnaire la rousse de la langue française, paris, 1989.
 12. DeFleur, M. and Ball Rokeach, S. Theories of Mass Communication. New York: Longman, fifth edition, 1989.
- ثانياً: الرسائل والمذكرات**
1. شريفي خالد، تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية جريدة الخبر نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2011.
 2. قانة مسعود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية حالة المؤسسة الوطنية للتلفزيون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
 3. بوزقاو نورالهدى، التسيير المالي للمؤسسة السمعية البصرية العمومية، دراسة حالة المؤسسة العمومية
- ثالثاً: المقالات**
1. احمد الطراونة محمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة الدراسات مجلد 29، عدد 01.
 2. بن يحي إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان، 2017.
 3. العيفة جمال، فقيري ليلى، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، الأسس والمبادئ، آليات التطبيق، مجلة المعيار، عدد 42، جوان، 2017.
 4. احمد الصرايرة خالد، العساف ليلى، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بين النظرية و التطبيق، عدد 1، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن، 2008.
- رابعاً: المواقع الإلكترونية**
1. سعد سعد، أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإعلامية وارتباطها بالمواصفات الدولية ايزو، ديسمبر 2018، جامعة الملك خالد،
<https://www.researchgate.net/publication/33866065>
 2، تاريخ الزيارة: 28 جويلية 2023

- الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص ص 23-25
- 2 احمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، 2010، ص 34.
- 3 حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، الإسكندرية، 1997، ص 99.
- 4 سليمان عبد الفتاح محمود، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2010، ص 08.
- 5 محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، مصر، 2000، ص 54.
- 6 احمد الطراونة محمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، مجلد 29، عدد 01، 2002، ص 36.
- 7 بن يحي إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان، 2017، ص 257.
- 8 احمد جودة محفوظ، مرجع سابق، ص 216.
- 9 احمد جودة محفوظ، مرجع سابق، ص 205.
- 10 سعد سعد، أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإعلامية وارتباطها بالمواصفات الدولية ايزو، ديسمبر 2018، جامعة الملك خالد، <https://www.researchgate.net/publication/338660652>، 28 جويلية 2023.
- 11 شريفي خالد، تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية جريدة الخبر نمودجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 29.
- 12DeFleur, M. and Ball Rokeach, S. Théories of Mass Communication. New York: Longman, fifth édition, 1989.
- 13 دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 2، 1998، ص 08.
- 14 العيفة جمال، فقيري ليلي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، الأسس والمبادئ، آليات التطبيق، مجلة المعيار، عدد 42، جوان، 2017.
- 15 فقيري ليلي، الاستوديو الافتراضي واشكاله إدارة المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة التلفزيون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 29.
- 16 Dictionnaire la rousse de la langue française, paris, 1989, p : 20.
- 17 بطرس حلاق، إدارة المؤسسات الإعلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 30.
- 18 المخلافي فيصل، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي، الأردن، 2005، ص 170.
- 19 المخلافي فيصل، مرجع سابق، ص 170.
- 20 العيفة جمال، فقيري ليلي، مرجع سابق.
- 21 بوزقاو نورالهدى، التسيير المالي للمؤسسة السمعية البصرية العمومية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري، (2000-2010)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر3، ص 31.
- 22 فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 70.
- 23 شريفي خالد، مرجع سابق، ص 73.
- 24 راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 255.
- 25 الشبراوي عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2000، ص 24.
- 26 حلاق بطرس، مرجع سابق، ص 30.
- 27 احمد الصرايرة خالد، العساف ليلي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بين النظرية و التطبيق، عدد 1، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن، 2008، ص 33
- 28 سالم يسمينة، مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2020-2021، ص 78.