

# إدارة المؤسسات الإعلامية

الدكتور: توفيق عمري

DGM411

أسس ومعايير الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الإعلامية

المحاضرة الرابعة



## المحاضرة التعريفية

### محتويات المحاضرة :

- 1- مقدمة
- 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - خلفية معرفية.
- 3- أدوات إدارة الجودة الشاملة .
- 4- المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
  - خلفية معرفية.
- 5- إدارة المؤسسات الإعلامية وفق إدارة الجودة الشاملة.
  - دراسة علمية.
  - نماذج مهنية.
- 6- معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية.
  - أمثلة توضيحية
  - نماذج مهنية.
- 7- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التسويقية.
  - أمثلة توضيحية
  - نماذج مهنية.
- 8- حلول لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التسويقية والإعلامية
- 9- خلاصة



تُعَدُّ إدارة الجَودة الشَّاملة من المَفاهيم الإدارية الحديثة، الَّتِي تَهْدَف إلى تحقيق التَّميز والإرتقاء بِمُسْتَوَى الأداء داخل المُؤسَّسات بِمُختلف مجالاتها، ومن بَيْنها المُؤسَّسات الإعلانية، الَّتِي تُواجه اليوم تحديات مُتزايدة في ظِلِّ التطور التكنولوجي والمُنافسة الشَّديدة في سُوق الإعلام الرِّقْمِي والمرئي والمسموع. وتتمثَّل أهمية إدارة الجَودة الشَّاملة في الإعلام في ضَمَان تَقْدِيم مُحتوى مِهني، مَوْضوعي، ومُبْتَكِر يُواكب تَطَلُّعات الجُمهور ويُلبي إحتياجاته، مع المحافظة على القيم الأخلاقية والمِصداقية. كَمَا تُرَكِّز هذه الإدارة على إشراك جميع العاملين في عَمَلية التَّطوير، من الصحفيين والمحرِّرين إلى التَّقْنِيِّين والإداريين، بهدف تحسين العمليات التَّحريرية والفَّنية والإدارية، بِشكل مُتكامل. وبِالنَّتالي، فإنَّ تطبيق مبادئ الجَودة الشَّاملة في المُؤسَّسات الإعلامية، لا يسهم فقط في تَعزِيز ثِقَّة الجُمهور ورفَع مُستوى التَّنافسية، بَلْ يَضْمَن أيضاً إِستدامة المُؤسَّسة وقُدْرَتها على مُواكبة التَّحولات السَّريعة في بِيئة الإعلام العالَمية.



## تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات أهمية كبيرة، فقد لقي تعريفها إهتماماً من قبل الباحثين.

تُعرّف مُنظمة المَعايير العالمية ISO:

إدارة الجودة الشاملة لتسيير المؤسسة، وتُركّز على الجودة "باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة، تُعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية" تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح، لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن، وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع.



تتفق كل التعاريف، على أنّ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، نهج متكامل معني بالتطوير والتحسين المستمر للأداء، وهدفها هو إرضاء العملاء.

من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة استخدام القائمة التالية:

- التدريب والتعليم المستمر ، التقييم الذاتي، التركيز على خدمة المجتمع ، المشاركة في اتخاذ القرارات، التخطيط والتوجيه، القيادة الديمقراطية، حلقات الجودة وروح الفريق، - الإتصالات، المكافآت والحوافز، التعاون بين القيادات والأقسام، التجديد والتحسين المستمر- ، قياس الجودة بصفة دورية، الإعراف بالأداء الفعّال، الرؤية الثاقبة، المقارنات التجديدية . ، التكامل مع العمل، إدارة العمليات والتحسينات، المنافسة مع المؤسسات الأخرى، تطبيق التفكير المنتظم، مراقبة وتوكيد الجودة. وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمُرتقبين بأقلّ تكلفةٍ ممكنة .

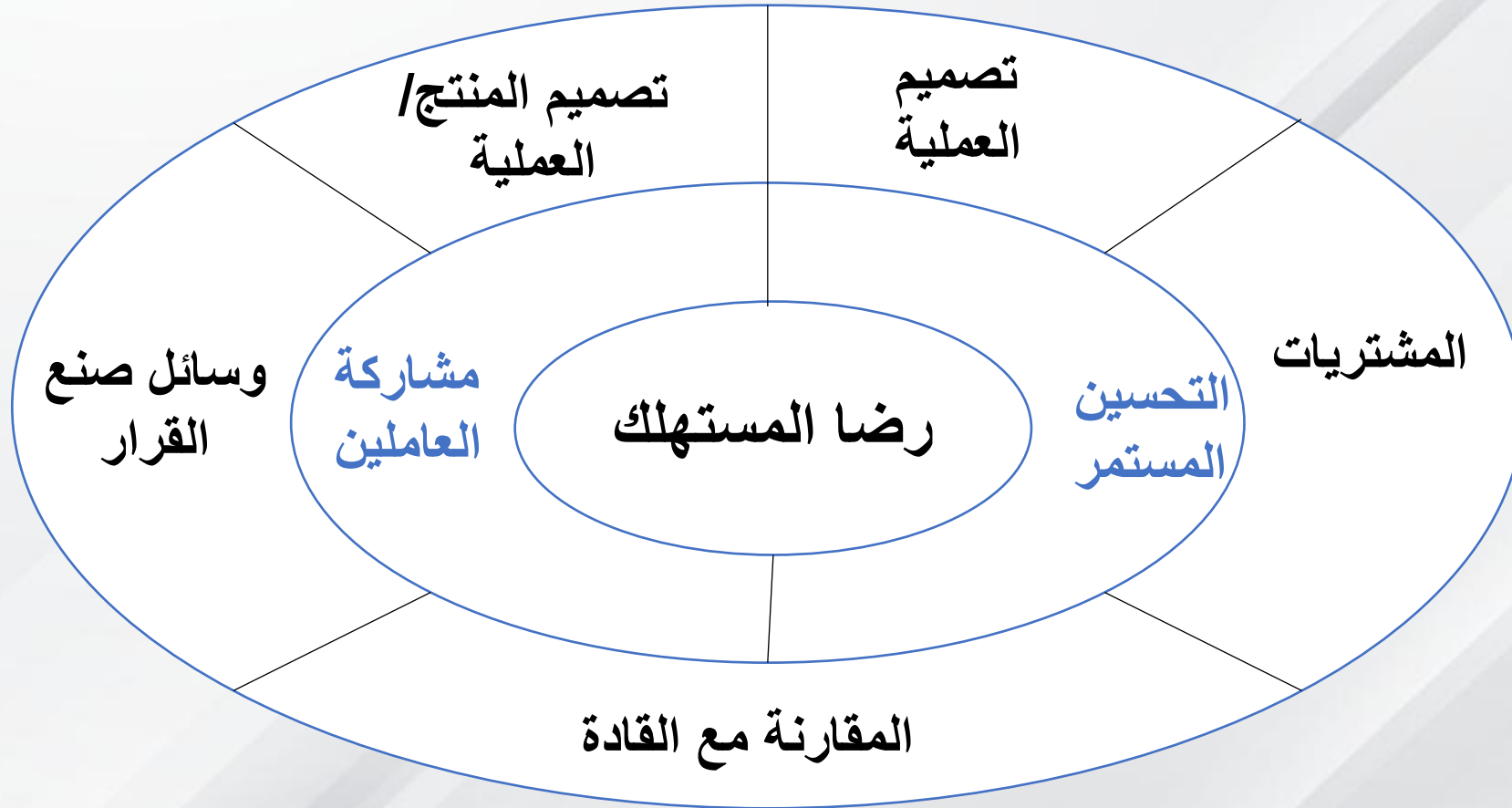


## المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يُمكننا التَّعرض لِأهمَّ المبادئ الأساسية، لِإدارة الجودة الشاملة  
فِيما يلي:

**1- مَبْدَأُ التَّرْكِيز:** يُعَدُّ التَّرْكِيز على المُستهلك، وَتَحْقِيق رِضاها وتَلْبِيَةِ إحتياجاته هو الهدف الرئيسي، لِأَيِّ مُنظَّمة كَانَتْ، وَهَذَا ما يَراه أَغلبُ البَاحِثِينَ، حَيْثُ يكون المُستهلك المِحور الَّذِي تَرتَكز عليه الجودة الشاملة، وَيُمكن ملاحظة العناصر الأساسية في الشكل المِوالِي:





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

## 2- مَبْدَأُ التَّحْسِينِ المُسْتَمِر:

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

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

## المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

### 3- مبدأ القيادة الموجهة:

إنَّ التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة، وظهور إدارة الجودة الشاملة، مِنْ أَهَمِّ أسباب الإهتمام بالقيادة، كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أَنْ يتَّسم القائد بمجموعة من الموصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته .

### 4- مبدأ التخطيط الإستراتيجي :

التَّخطيط الإستراتيجي هو الأساس لإدارة الجودة الشاملة، إذ يعمل كخارطة تُحدِّد المسار المُستقبلي للمؤسسة عبر:

- وَضع أهدافٍ بعيدة المدى.
  - تحديد الأنشطة والبرامج لتحقيقها.
  - دراسة البيئة الداخلية والخارجية، لمعرفة الفرص والتحديات.
  - توجيه الموارد نحو النتائج المطلوبة.
- وبذلك يربط بين الجودة والأداء لضمان التميز والإستمرارية.



## 5. مبدأ إتخاذ القرار :

على أساس الحقائق، لا بُدَّ للمؤسسات أن تُطبِّق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك بالاعتماد على الأساليب الكميّة مثل: شجرة القرار، أو إستعمال نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية.

■ شجرة القرار: هي مُخطَّط على شكل شجرة، يبدأ من قرار رئيسي (الجذر)، ويتفرّع إلى خيارات أو بدائل (الأغصان)، ثمَّ إلى نتائج مُحتملة (الأوراق أو النهايات). الغرض منها: توضيح جميع البدائل المُتاحة أمام متَّخذ القرار. وعَرْض النتائج المُحتملة لكل بديل مع إِحتمالاتها أو تكاليفها ومكاسبها.

## خطوات إجراء تحليل شجرة القرار

حدد القرار

تقييم الخيارات ومقارنتها

حساب القيم المتوقعة



السؤال المهم الذي نودُّ أن نَسْتَهْل به هذا العنصر هو : ما هي أسباب تَأَخُّر تَطْبِيق مَبَادِئ إدارة الجَوَدَة الشَّامِلَة في المؤسسات الإعلامية، كَبَقِيَّة المؤسسات الإِقْتِصَادِيَّة الصِّنَاعِيَّة منها والخدمَاتِيَّة في ظل صناعة الإعلام؟ يُمكن النَّظَر إلى إدارة الجودة الشاملة في الإعلام على أَنَّهَا نِظَام يَتِم من خلاله تَفَاعُل المُدْخَلَات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة، لِتَحْقِيق مستوى عالٍ من الجَوَدَة، حيث يقوم العاملون بالإِشْتِرَاك بِصُورَة فَاعِلَة في العملية الإعلامية، والتَّركِيز على التَّحْسِين المُسْتَمَر بِجَوَدَة المُخْرَجَات لِإِرضَاء المُسْتَفِيدِينَ، أَمَّا المُدْخَلَات، فَتَكُون مِنَ المَادَّة الإِعْلَامِيَّة والمُسْتَلْزَمَات المَادِيَّة والأفراد، سواءً أَكَانُوا صِحْفِيِّين أم مُوظَّفِينَ.

### 1- مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية:

لقد عرّف "رودز" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية على أنّها، عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين وإستثارة قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي، لتحقيق التحسين المستمر. ومنهم من عرّفها باعتبارها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر المؤسسة الإعلامية من صحفيين ومحررين ومُدرّاء، ومباني وحواسيب إلكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وصحفيين في النجاح التنظيمي، وتحقيق أهداف المؤسسة، فأيّ خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية.

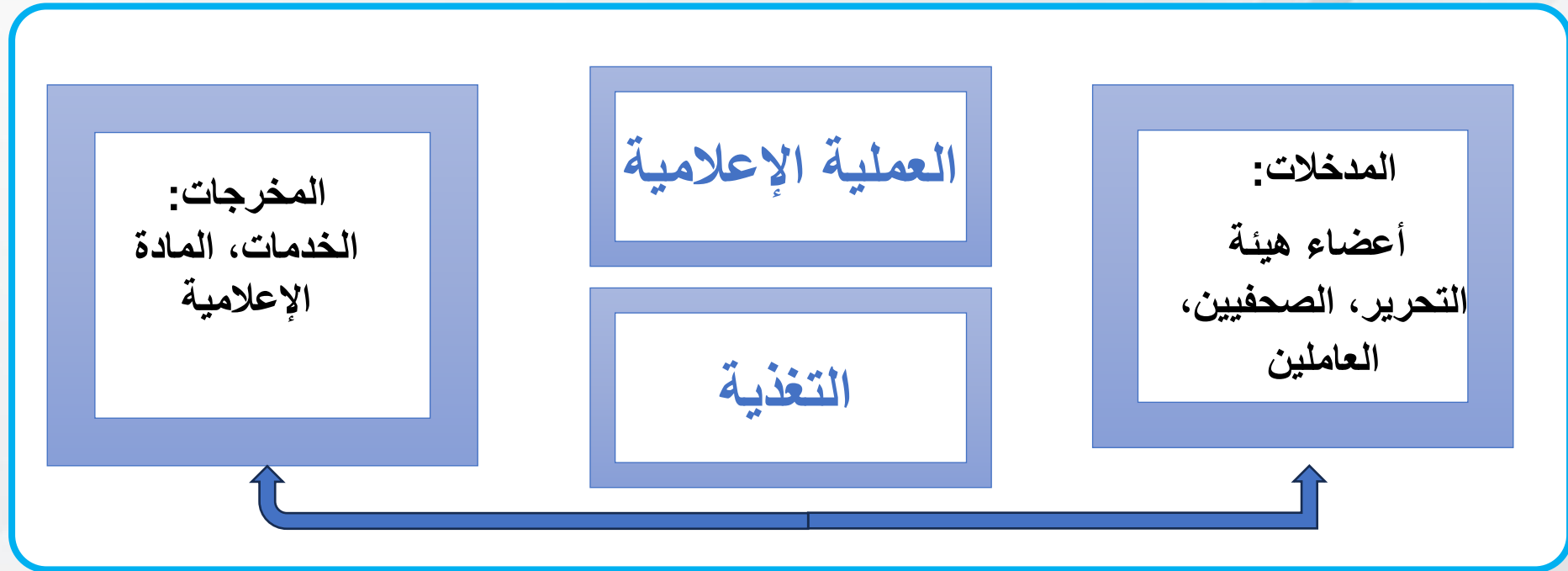
- ويمكن تحديد أهمّ المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بما يلي :
- **النِّظام:** هو مجموعة من العلاقات المُتبادلة للخُطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللاّزمة، لِتحقيق أهداف المؤسسة.
  - **العملية الإعلامية:** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الدّاتية، الّتي تُستخدم في تحقيق العمليات الإعلامية، والبحث بِصورة مُتميّزة داخل المؤسسة وخارجها .
  - **هيكل المؤسسة:** ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للمؤسسة، الّذي يخدم أهداف المؤسسة ووظائفها .
  - **الأساليب:** وهي مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية، والتكنولوجيا المُتعلقة بِها الضرورية للوظيفة الإعلامية.

يَتَبَيَّن مِمَّا سَبَقَ، أَنَّ إِدَارَةَ الْجُودَةِ الشَّامِلَةَ هِيَ عِبَارَةٌ عَنْ ثَقَافَةٍ جَدِيدَةٍ، يَجِبُ أَنْ تَتَّبِنَهَا الْمَوْسِسَاتُ الْإِعْلَامِيَّةُ وَهِيَ تَهْتَمُ بِالْعُنَاصِرِ التَّالِيَةِ:

- التَّركيزُ عَلَى الصِّحْفِيِّينَ وَالْمُسْتَفِيدِينَ وَإِحْتِيَاجَاتِهِمْ.
- إِعْتِبَارُ الْجُودَةِ جُزْءًا رَئِيسِيًّا مِنْ إِسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْمَوْسِسَةِ - التَّركيزُ عَلَى مُشَارَكَةِ الْعَامِلِينَ وَالْمُدِيرِينَ، وَتَقْوِيَةِ الطَّاقَاتِ وَالْإِمْكَانَاتِ، لِتَنْفِيزِ مُعَدَّلَاتِ الْجُودَةِ الْعَالِيَةِ.
- التَّركيزُ عَلَى الْإِسْتِمْرَارِيَّةِ فِي التَّحْسِينِ .
- إِعْتِبَارُ كُلِّ فَرْدٍ فِي الْمَوْسِسَةِ مَسْئُولًا عَنِ الْجُودَةِ.
- شُمُولِيَّةُ الْعَمَلِيَّاتِ وَالْأَنْشِطَةِ، الَّتِي تُطَوِّرُ وَتُغَيِّرُ ثَقَافَةَ الْمَوْسِسَةِ الْإِعْلَامِيَّةِ، لِتُرْكَزَ عَلَى جَمِيعِ جَوَانِبِ الْجُودَةِ عِبْرَ عُنَاصِرِهَا الْمُخْتَلِفَةِ وَهِيَ: الْمَصَادِرُ، الْمُدْخَلَاتُ، التَّشْغِيلُ، الْمُخْرَجَاتُ، الْإِسْتِخْدَامَاتُ وَالْمُقَارَنَاتُ الرِّقَابِيَّةُ، الْبِيئَةُ، وَالْقِيَادَةُ .

وهنا يُمكن النَّظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنَّها نظام يتمُّ من خلاله تفاعل المُدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملون بالإشتراك بصورة فاعلة في العملية الإعلامية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المُخرجات لإرضاء المستخدمين، وحسب هذا التعريف فإن مُدخلات النظام الإعلامي تتكون من المواد الإعلامية والمستلزمات المادية والأفراد (الصحفيين، العاملين، هيئة التحرير، الإدارة)، والتي يتمُّ تحويلها من خلال العملية الإعلامية إلى مجموعة من المُخرجات التي تُمثِّل في المادة الإعلامية النهائية.





الشكل 2 : يوضح العملية الإعلامية في إدارة الجودة الشاملة

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

-الفهم الكامل لحاجات المستخدمين على المستويين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الراجعة وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستخدمين وإدارتها.

-رَبط كل من حاجات المستخدمين مع عمليات تصميم العملية الإعلامية في المؤسسة - ضرورة إيجاد نظام تعاون فعّال بين المؤسسة والمستخدمين، يُمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حلّ المشكلات التي يواجهها هؤلاء المستخدمين.

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

## 2- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية :

عَنْ إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المَرَكز التَّنَافُسي لعدد من الشركات الصناعية، والمؤسسات الإعلامية لها مسؤولية مشتركة في تَعَلُّم ومُمارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أَنَّ هذا النظام يمكن أن يساعد ويُشكّل مُعظم إدارات المناطق والمؤسسات الإعلامية على إحداث عملية التَّغيير والتَّحديث في النظام الإعلامي، وذلك لأنَّ نَظَريّة الجودة الشاملة هي نظرية مُنظَّمة وطريقة مُتكاملة التَّطبيق، يَتِمُّ إِستخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات وإِتخاذ القرارات، كما تُرَكِّز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام الإعلامي من أجل التطوُّر والتَّحسين المُستمر وتكْمُن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة المُلِحَّة لِمواكبة التَّغيُّرات الحالية في عصرنا الحاضر.

وَيُمْكِنُ إِجْمَالُ الْفَوَائِدِ الَّتِي يُحَقِّقُهَا تَطْبِيقُ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي الْمَوْسَّسَاتِ الْإِعْلَامِيَةِ فِي النَّقَاطِ التَّالِيَةِ :

- ✓ وَضْعُ نِظَامٍ شَامِلٍ لِمُضَبِّطِ الْجُودَةِ وَتَطْوِيرِ الْمُنَاحِجِ الْإِعْلَامِيَةِ.
- ✓ تَوْجِيهِ الْجُهِودِ لِتَلْبِيَةِ إِحْتِيَاجَاتِ السُّوقِ وَالْجُمْهُورِ.
- ✓ تَوْحِيدِ الْهَيَاكِلِ التَّنْظِيمِيَةِ وَتَحْقِيقِ الْإِنضِبَاطِ.
- ✓ تَقْيِيمِ الْأَدَاءِ وَتَحْسِينِ مَعَايِيرِ الْقِيَاسِ وَإِزَالَةِ الْجَوَانِبِ غَيْرِ الْمُنْتَجَةِ.
- ✓ تَعْزِيزِ الْقُدْرَةِ التَّنَافُسِيَةِ كَأَدَاءِ تَسْوِيقِيَّةٍ.
- ✓ تَقْوِيزِ الصَّلَاحِيَّاتِ لِفِرْقِ الْعَمَلِ مَعَ بَقَاءِ الْقِيَادَةِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ.
- ✓ تَنْمِيَةِ الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ وَتَطْوِيرِ إِمْكَانِيَّاتِ الْعَامِلِينَ.
- ✓ تَحْسِينِ قَنَوَاتِ الْإِتِّصَالِ الْدَاخِلِيَّةِ وَالْخَارِجِيَّةِ.
- ✓ إِحْدَاثِ تَغْيِيرٍ إِجْبَابِيٍّ فِي ثَقَافَةِ الْمَوْضُوفِينَ.

### 3- أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية:

من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة استخدام القائمة التالية:

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



### □ دراسة علمية : د. باسم الطويسي ( 2017 ):

الدراسة بعنوان إدارة الجودة في المؤسسة الإعلامية الأردنية .. دراسة في أبعاد الجودة الداخلية - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة في 20 مؤسسة إعلامية أردنية، قُسمت حسب نوع الوسيلة الإعلامية، وحجم المؤسسة ونمط ملكيتها، ضمن ستة أبعاد أساسية تُؤطر العمليات الداخلية في المؤسسات الإعلامية وهي : التنظيم المؤسسي والذاتي، والتدريب والكفاءة المهنية، والسياسات التحريرية وإدارة عُرف الأخبار والإستقلالية، والمساءلة الإعلامية، والتّحسين المستمر والتطوير، والتحديث في البنية التحتية ووسائل الإنتاج.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتملت الأداة على قياس 64 مؤشراً فرعياً تغطي الأبعاد الستة من خلال إستبانة مُقنّنة ، ونُفذت من خلال المقابلات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: تدنّي في ثلاثة أبعاد للجودة ، بينما جاء أكثر أبعاد الجودة، تطبيقاً فعلياً في هذه المؤسسات: التطوير والتحديث في البنية التحتية، ووسائل الإنتاج ، ثمّ التنظيم، في المقابل، جاءت مؤشرات الجودة في بُعدي الإستقلالية والسياسات التحريرية وإدارة عُرف الأخبار الأدنى تطبيقاً .

## أولاً - معايير ومنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية:

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

- تُوفّر المصادر البشرية الكافية، لدعم عملية الإعلام (موظفون، صحفيون...).
- تُوفّر أهداف وغايات واضحة.
- معيار البرنامج مُناسب للمُكافأة.
- التقييم الصادق والموضوعي والعادل.
- التقييم الذي يُغطّي مدى واسع من أهداف المؤسسة.

أما فيما يتعلّق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية فإنّها تتمثل في :

- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية..

- تحديد مُتطلبات المستخدمين ومحاولة مُطابقة مُواصفات العملية الإعلامية مع هذه المُتطلبات - إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام المؤسسة الإعلامية .

-البَحْث عن فُرَص التحسين والتطوير لعملية الإعلام، وَعِندَ إيجاد هذه الفُرص يَتِمُّ ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك .

-التَحْسِين المُستمر للعملية الإعلامية، وذلك يَتَطَلَّب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في المؤسسة (من صحفيين وإداريين وفنيين)، حيث تُعْتَبَر مسؤولياتهم جميعا نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية الإعلامية.

## ثانياً: خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية :

من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة، فلا بُدَّ من القيام بالخطوات التمهيدية التالية :

❖ تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:

- عقد دورات تثقيفية للعاملين في المؤسسة لبناء ثقافة الجودة .

-التعريف بنظام إدارة الجودة

-بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة وفوائده، من أجل أن يتبنّاها العاملون في المؤسسة الإعلامية عن قناعة .

- بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة - توضيح مُتطلّبات تطبيق نظام إدارة الجودة .

- عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.

- بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا .

## معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

- ❖ **تدريب الكوادر الإعلامية:** (مُدرّاء وصحفيين) على إجراءات الجودة يُعتبر خطوة أساسية لإنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. ويشمل:
  - توثيق الإجراءات: كتابة وتوضيح كل خطوات العمل بدقة.
  - ضبط الوثائق والسجلات: وضع آليات لمراجعة الوثائق وتحديد الصلاحيات.
  - التّحقّق والفحص: التّأكد من أنّ العمل يتمّ وفق المواصفات المطلوبة.
  - الإجراءات التصحيحية والوقائية: معالجة الأخطاء وتفاذي تكرارها.
  - المعايير: التّأكد من دقة الأجهزة والمُعدات المستخدمة.
  - تدريب الكادر: ضمان أنّ الموظفين مؤهلون وقادرون على الالتزام بمعايير الجودة.
  - مراجعة الإدارة: متابعة مُستمرة من الإدارة العليا، لتقييم وتحسين النظام.



## معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

### □ المثال: التوضيحي :

في مؤسسة إعلامية، إذا كان هناك إجراء جديد لِبَثِّ الأخبار العاجلة:

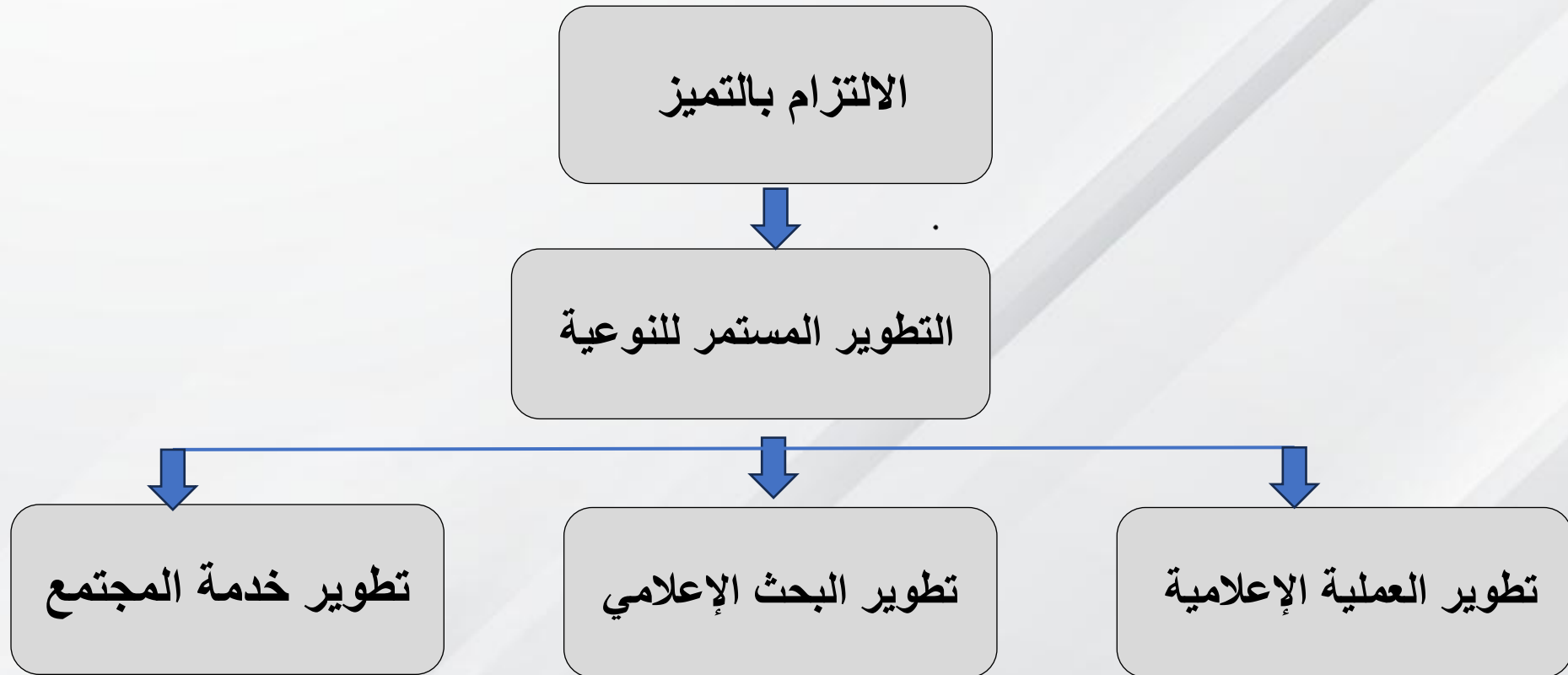
- يتم توثيق الخطوات (من التحقق من المصدر إلى البث).
- يُحدّد من له صلاحية المراجعة والموافقة قبل النشر.
- يُجرى إختبار داخلي للتأكد من سرعة وكفاءة النظام.
- عند وقوع خطأ (مثل نشر خبر غير مؤكّد)، يتم وضع إجراء تصحيحي (مراجعة إضافية) وإجراء وقائي (تدريب إضافي للصحفيين).
- تُستخدم أجهزة مُعايرة لقياس جودة الصوت والصورة.
- الإدارة تقوم بمراجعة دورية للتأكد من نجاح الإجراءات.
- إعداد دليل الجودة يتضمن: لابدّ أن يشتمل على :
  - سياسة الجودة في المؤسسة الإعلامية.
  - أهدافها: توحيد إجراءات العمل، تحسين الأداء والخدمات بإستمرار، وتحقيق رضا المستفيدين.

## ❖ تحديد عناصر إدارة الجودة:

- هي: مسؤولية الإدارة- نظام الجودة - مُراجعة العقود - ضبط التصميم - ضبط الوثائق والبيانات -
- المُشتريات - ضبط العمليات - الفحص والاختبار - ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار- ضبط الخدمات
- والموارد غير المُطابقة - الإجراءات التصحيحية والوقائية - التدقيق الداخلي لنظام الجودة - التدريب - الخدمات.

## ولبدء برنامج الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الإعلامية ، لابد من إتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد الرسالة العامة للمؤسسة: ويُستحسن أن تكون مكتوبة بوضوح، ليسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة، تُحدّد مسار المؤسسة في المستقبل، أي تحديد ما تمّ إنجازه، أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ ولتفعيل كل من الرؤية، والرسالة، لابد من أن يكون الهدف العامّ للمؤسسة هو "الإلتزام بالتميّز" في كل جنب من جوانب الأداء الإعلامي والإداري، ونظرًا لصعوبة ذلك عمليًا، نجد بعض المؤسسات تسعى لتمييز نفسها في بعض جوانب الأداء دون البعض الآخر.



الشكل 3: يوضح أهمية الالتزام بالتميز في المؤسسة الإعلامية

- بناء إستراتيجية للتغيير، تتركز على التطوير المستمر للنوعية، أي السعي الحثيث والمُتواصل للتحسين والتطوير، وهذا ما يتطلب عادةً، مُراجعة الأهداف والهيكل الإداري للمؤسسة، ولِنظام القيم والحضارة التنظيمية وأساليب العمل، كما تحتوي الإستراتيجية على خطة العمل تُقود التنفيذ، وتُسَعَمَل مَهمة المُتابعة والتقييم.
- من المعروف أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإعلامية، هي نقل المعلومات وخدمة المجتمع، فَلِأخذ بمبادئ الجودة الشاملة، لابد من البحث عن التميّز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور.



### ثالثاً: الفوائد التي حققتها المؤسسات الإعلامية جراء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة:

- تتعدّد الفوائد التي حقّقتها المؤسسات الإعلامية من جرّاء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة، نُوردها فيما يلي:
- إيجاد مجموعة مُوحّدة من الهياكل التنظيمية، التي تُركّز على الجودة الإعلامية في المؤسسة، والتي أدّت لمزيد من الضبط والنظام داخلها.
- طريقة لنقل أو تحويل السُلطة والمسؤولية، لأسفل مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
- طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
- إعطاء الموظفين مزيداً من الفرص، لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
- وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل المؤسسة وممارسة الأساليب الإدارية الجديدة.
- أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة، وتقديم خدمات أفضل للمستخدمين وفق فلسفة الجودة.



## الجزيرة أول مؤسسة إعلامية بالمنطقة تحصل على شهادة الأيزو 27701 لحماية البيانات

نشرت في: 04 يونيو 2023

شارك

حصلت شبكة الجزيرة الإعلامية، الأربعاء 31 مايو، على شهادة الأيزو 27701 المعيارية في مجال إدارة البيانات وحماية الخصوصية، من المعهد البريطاني للمواصفات والمقاييس "بي أس آي"، بعد مراجعة نظم إدارة حماية البيانات المطبقة بالشبكة.

وبمناسبة الحصول على الشهادة، قال عمران تشودري،

## □ نموذج عن سياسة الجودة في مؤسسة إعلامية:

شهادة الأيزو 27701 (ISO/IEC 27701) هي معيار دولي يختص ب إدارة خصوصية المعلومات وحماية البيانات الشخصية للمستخدمين (مثل: الأسماء، العناوين، أرقام البطاقات...).

وتُركّز بشكل خاص على كيفية جمع البيانات الشخصية، معالجتها، تخزينها، وحمايتها بما يتوافق مع القوانين العالمية مثل اللائحة الأوروبية لحماية البيانات GDPR. وهنا يعني أن المؤسسة الإعلامية الحاصلة عليها :

- لديها نظاماً فعالاً لإدارة الخصوصية وحماية البيانات الشخصية.
- أنها تُطبّق سياسات واضحة لحماية معلومات العملاء والموظفين والشركاء.
- أنها تتّبع إجراءات للشفافية، وتُعطي الأفراد الحق في التحكم في بياناتهم.
- تعزيز ثقة العملاء والمستخدمين.

<https://2cm.es/1g4vM>

## □ نموذج عن سياسة الجودة في مؤسسة إعلامية:

الشركة المصرية للقنوات الفضائية: (CNE)

هي شركة مصرية تأسست سنة 1991، وتُعد الجهة الوحيدة المخولة قانونياً لتقديم خدمات البث التلفزيوني الرقمي المُشفّر في مصر.

شركة رائدة في مجال توزيع المحتوى التلفزيوني والإذاعي المشفّر، مُتمثّلة في القنوات التلفزيونية المتخصصة والإذاعية بكافة أنواعها مستخدمة أحدث تقنيات البث الرقمي المُشفّر ومَشْرُوط النفاذ.

■ حَصَلَت الشركة المصرية للقنوات الفضائية (CNE) على

شهادتي الأيزو 9001:2015 و الأيزو 27001:2022

في شهر يناير من عام 2025، مما يُؤكد إلزامها بمعايير الجودة العالمية في إدارة أنظمتها.

<https://2cm.es/1g4Bg>

## سياسة الجودة وأمن المعلومات للشركة المصرية للقنوات الفضائية

### الشركة المصرية للقنوات الفضائية

سياسة الجودة وأمن المعلومات

الشركة المصرية للقنوات الفضائية (CNE) شركة رائدة في مجال توزيع المحتوى التليفزيوني والإذاعي المشفر متمملا في القنوات التليفزيونية المتخصصة والإذاعية بكافة أنواعها مستخدمة أحدث تقنيات البث الرقمي المشفر ومشروط النفاذ.

وفي إطار سعيها المستمر لتحقيق مستوى عالي لجودة وأمن وسلامة وإستمرارية البث لهذه القنوات والمحتويات للمشتركين في جمهورية مصر العربية للإستمرار في ريادتها في مجال عملها، فإنه يجب على الجميع بالشركة الإلتزام بالآتي:-

- الإبداع والأداء بمهنية عالية لخدماتنا وعملياتنا وفقاً للمعايير العالمية لتحقيق الرضا الكامل للمتعاملين معنا والجهات المهتمة بعملنا
- الاحترام الكامل والتطبيق والتوافق مع المواثيق والإتفاقيات والقوانين الدولية وتفسيراتها المتعلقة بالتأمين والحفظ لحقوق الملكية الفكرية ومكافحة القرصنة
- إستمرار إتخاذ كافة الإجراءات وتحقيق المتطلبات المتعلقة بتأمين وحماية الأصول المعلوماتية للشركة ولأصحاب المحتوى من المخاطر والتحديات والحوادث الممكنة بما يضمن سريتها وسلامتها وتواجدها لضمان استمرار الشركة في أداء رسالتها بمستوى جودة وأمن عاليين
- التوافق، الكامل والمستمر مع متطلبات المواصفات

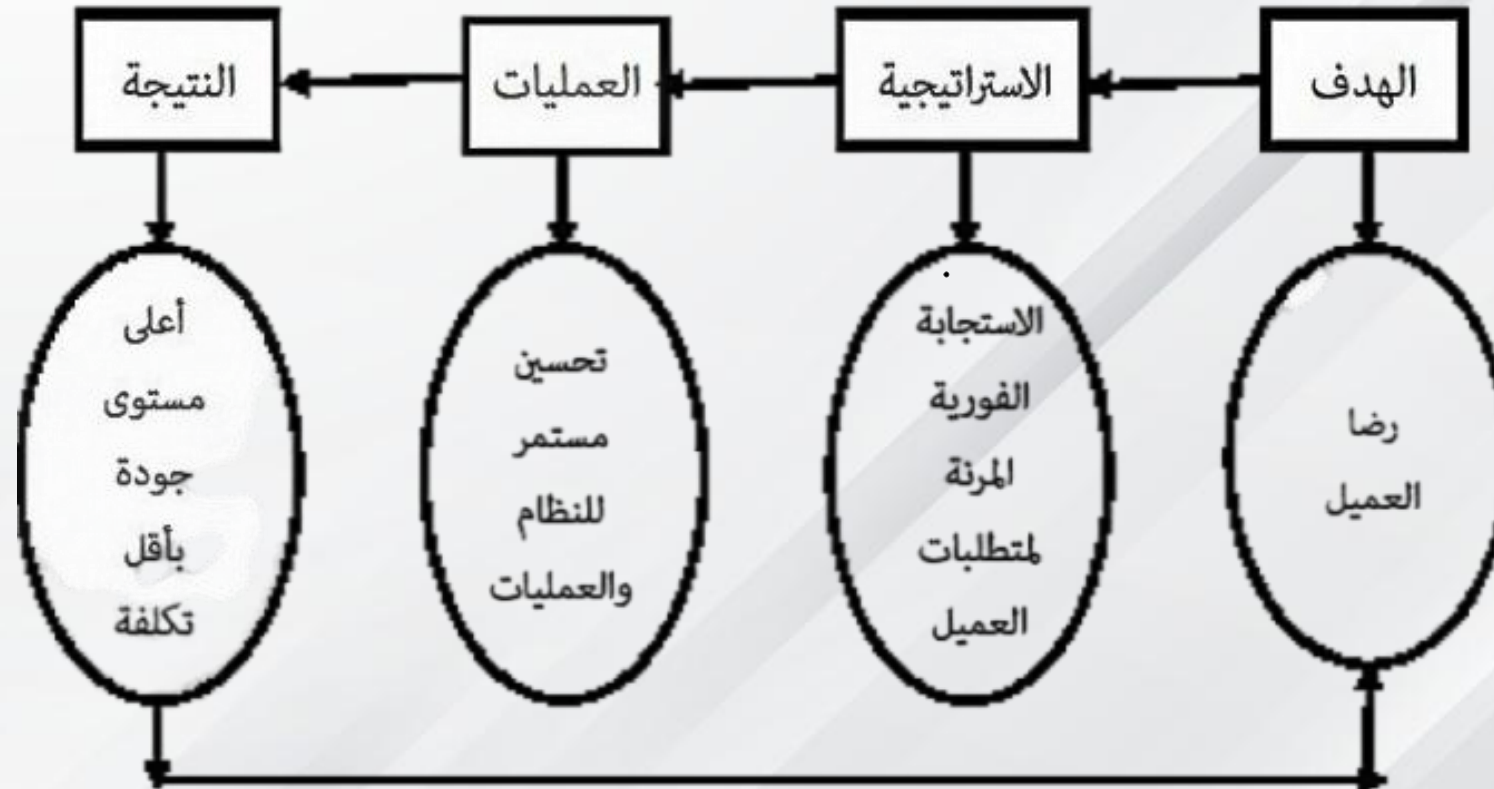
## إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التسويقية

**المفهوم:** هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء بشكل كامل من خلال تحسين جودة جميع الأنشطة التسويقية (الإعلان، التوزيع، بحوث السوق، خدمة ما بعد البيع...)، عبر مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عملية التطوير المستمر.

### ❖ معناها في السياق التسويقي:

- . ضمان أن المنتجات أو الخدمات، تلبي توقعات ورغبات العملاء بل وتتجاوزها.
- . اعتماد أسلوب التحسين المستمر في كل مراحل التسويق (التخطيط، الإنتاج، التوزيع، الترويج، التواصل مع الزبائن).
- . مشاركة كل العاملين في المؤسسة، في إنجاح العمل التسويقي، وليس فقط قسم التسويق.
- . بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء على أساس الثقة والجودة.





الشكل التوضيحي (04): يوضح دورة نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التسويقية

**□ دراسة إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة :2010**

الدراسة موسومة بـ: "مُتطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)، دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، وقد تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإختبار العيّنة ، الَّتِي بَلَغَتْ 150 موظفا إداريا ما بين مُدير، رئيس قسم، مشرف، مُراقب، إداري ، وتوصَّلت نتائج الدراسة إلى أن:

- مُتطلبات إدارة الجودة التسويقية، مُتوفرة في شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة كبيرة جدًا.
- لا تُوجد فروق كبيرة في المُتغيّرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، المسمّى الإداري) ، وبالتالي لا تُؤثّر بشكل معنوي في مدى تطبيق مُتطلّبات إدارة الجودة التسويقية. ومن أهم توصيات الدراسة:
- ضرورة العمل الدؤوب والمُتواصل بالشركة، لمُعالجة الضّعف الذي تُعاني مِنْه محطات الإرسال وتحسن جودتها.
- تعزيز الإسم التجاري وسُمعة الشركة في المجتمع ، والتذكير بأنّها شركة وطنية رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لدى زبائنها.

## الحلول الممكنة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التسويقية والإعلامية

- إلتزام القيادة بتوفير الموارد والحوافز لدعم الجودة.
- تأهيل الموظفين بالتدريب المستمر ونشر الوعي.
- تحفيز العاملين عبر المشاركة والتقدير.
- تطوير البنية التحتية وتبسيط الإجراءات.
- ترسيخ ثقافة الجودة والعمل الجماعي والتحسين المستمر.
- قياس الأداء بانتظام بإستخدام مؤشرات واضح. وَضْعُ مؤشرات أداء KPIs واضحة لمتابعة التقدم وتحديد مواطن الضعف.
- تعزيز الإتصال الداخلي والخارجي، لتحقيق الشفافية.
- التدرج في التطبيق والبدء بمشاريع صغيرة.
- الإستعانة بالخبرات الخارجية: الإستعانة بإستشاريين مُتَخَصِّصين في الجودة لتقديم الدعم الفني. وتخصيص وحدات لمتابعة الجودة.



- تحسين أساليب التّقويم الإعلامي، لتحقيق الجودة المُستَمرة.
- فهم إحتياجات المُستفيدين والعمل على رِضاَهم.
- إعادة تعريف القيادة الإعلامية وَفُق. أُسس الجودة الشاملة.
- إلتزام الإدارة العليا: ضمان دعم القيادة للبرنامج من خلال:  
تخصيص الموارد، وتطبيق نظام حوافز ومُكافآت يُشجّع على الجودة.
- التدريب والتأهيل: رَفْع وَعِي الموظفين بمفاهيم الجودة عبْر دورات وورش عمل مُستَمرة.

## خلاصة

تَبْقَى إدارة الجودة الشَّامِلَة ، نَهْجٌ إداري يَقوم على التَّحسين المُستمر بِمشاركة جميع العاملين، بهدف رَفَع كفاءة الأداء وِضمان تقديم محتوى إعلامي يَتَمَيَّز بالدِّقَّة والمصداقية والابتكار. وتُسهم في:

تَحديد رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة، سواء الإعلامية أو التَّسويقية، تحسين العمليات التَّحريرية والفنِّية والإدارية، تطوير قُدَّرات الصحفيين والإداريين وتشجيعهم على الإلتزام بِمعايير الجودة.

بالإضافة إلى تعزيز ثِقَة الجمهور بالمؤسسة وِضمان قُدَّرتها على المُنافسة والإستمرار في بيئة إعلامية مُتَغَيِّرة.

- 1- البلوشي عبد الله بن مبارك: "إدارة المؤسسات الإعلامية في العصر الرقمي"، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2020.
- 2- الدليمي عبد الرزاق: "إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.
- 3- الشكعة سامي: "الإدارة الإعلامية في المؤسسات الصحفية"، دار الفكر العربي، 2010.
- 4- زيد عبد الله: "إدارة الإعلام: الأسس والتطبيقات"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016.
- 5- عبد العزيز ياسر: "إدارة المؤسسات الإعلامية في ظل الإعلام الجديد"، المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، مصر، 2018.
- 6- سمير الهاشمي: "استراتيجيات التسويق الإلكتروني"، دار صفاء، عمّان، 2020 .
- 7- كفاح الربيعي: "التسويق الرقمي وإدارة الحملات الإعلانية"، دار وائل، الأردن، 2021.



# تمنيتي بالنجاح للجميع

المحاضرة الرابعة

DGM411

إدارة المؤسسات الإعلامية

Prepared by  
**Dr. TEWFIK AMRI**

