

أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإعلامية وارتباطها بالمواصفات الدولية

القياسية (ISO) مقاربات و رؤى.

Foundations of TQM in the Media Establishment and its relation to the International Standard Specification (ISO) Approaches and visions

د. سعيداني سلامي - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر

د. ساعد ساعد - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

Email : salami.saidani@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام : 2020/03/22 ؛ تاريخ القبول : 2020/04/12 ؛ تاريخ النشر : 2020/07/20



ملخص:

لكي تنجح المؤسسة الإعلامية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يتوجب عليها العمل بشكل منظم، أي إتباع خطوات معينة، حتى تصل إلى نتيجة مرضية في النهاية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المقال العلمي.
الكلمات المفتاحية: أسس الإدارة، الجودة الشاملة، المؤسسة الإعلامية، المواصفات الدولية القياسية

Abstract

The success of the media organization in the application of Total Quality Management, Of the duty to work in an orderly manner, By following certain steps, until you reach a satisfactory result in the end, This is what we will discuss in this scientific article..

Keywords: Management, Total Quality, Media Foundation, Standard International Standards

- مقدمة:

يمكن النظر إلى إدارة المؤسسات الإعلامية من زاويتين: الزاوية الأكثر شيوعاً هي الإدارة العامة للمؤسسة الإعلامية بمعنى الجهة أو الهيئة الموجودة داخل المؤسسة الإعلامية والتي تهتم على نواحي النشاط في المؤسسة كتنسيق الموارد البشرية، والنشاط الإعلاني وتوفير المواد الضرورية المتعلقة بإيصال المادة الإعلامية للمستهلك وعليه فإدارة المؤسسات الإعلامية كأى إدارة تتولى تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة، ومن خلال تقرير النتائج المطلوبة واختيار أصلح العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج، وعمل الترتيبات اللازمة لاستخدام تلك العناصر أفضل استخدام مع ضمان الاستمرارية في توفير المواد المختلفة وكذا العنصر البشري.
والزاوية الثانية التي ينظر لإدارة المؤسسة الإعلامية من خلالها هي إدارة التحرير بمعنى عملية تنظيم وتخطيط وتوجيه جهاز التحرير من محررين، مصورين، مصححين... الخ يعملون في أقسام المؤسسة وفقاً لسياسة تحريرية وأهداف معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها، لكن غالباً ما يطغى مفهوم إدارة المؤسسات الإعلامية بمعناها الأول.

أولاً. خطوات تطبيق وخصائص وأهداف إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في بيئة المنظمة

1.1. خطوات تطبيق الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق نظام الجودة الشاملة عدة خطوات، وقد حددها الباحثون في خمس مراحل هي كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

تكون هذه المرحلة عندما تدرك إدارة المؤسسة الإعلامية، وتعترف بجمالية التغيير في الفلسفات والمفاهيم والثقافات داخل المؤسسة الإعلامية ، وأن هناك عائداً مجدداً سوف يعود على المؤسسة الإعلامية من الدخول أو السير في مسيرة الجودة الشاملة". (محمود سليمان، 2001، ص27)

ومن هذا الإدراك، يبدأ كبار المسؤولين بالمؤسسة الإعلامية تدريباً خاصةً عن النظام، وأهميته ومتطلباته وأساسياته وغيرها. ويكون من المستحسن أن يتم التدريب من طرف متخصصين في ذلك، من أجل تحقيق الهدف المنشود من التدريب. ثم تقوم الإدارة العليا بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمؤسسة ككل.

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

يتم التخطيط لنظام الجودة الشاملة، بتشكيل لجنة تقوم بما يلي:

- إعداد خطة مبدئية للتنفيذ.
- تحديد الموارد اللازمة للخطة.
- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

كما يتم تحديد الفريق القيادي للبرنامج والمشرفين، وفي الأخير، يتم المصادقة على هذه الخطة، بعد موافقة جميع أعضاء الفريق.

المرحلة الثالثة: التقييم

وتتضمن هذه المرحلة دراسة الوضعية الحالية للمؤسسة الإعلامية، من خلال الإجابة على التساؤلات: ما هي إمكانيات المؤسسة الإعلامية حالياً؟ وهل هي كافية لإحلال نظام الجودة الشاملة مكان النظام المعمول به حالياً؟ كما يتم تحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المؤسسة من وراء هذا النظام، وما هي متطلبات تطبيق هذا النظام بالمؤسسة الإعلامية ، والعقبات التي يمكن أن تعترض أو تعوق تطبيقه، كما يتم دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بهدف محاولة حصر وتحديد التغييرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة.

المرحلة الرابعة: التنفيذ

تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية:

1. خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم فيها تدريب كافة العاملين بالمؤسسة

الإعلامية على فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2. أدوات حل المشاكل: حيث نبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها وصولاً إلى الحل المناسب.

3. الضبط الإحصائي للعمليات: فحل المشاكل يتطلب تدريب العاملين على استخدام أدوات الضبط

الإحصائي، وكيفية تفسير نتائجها.

4. تصميم التجارب: وفي هذه المرحلة تستخدم أساليب إحصائية، أكثر تقدماً من أدوات الضبط

الإحصائي. وذلك من أجل التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة، من أجل تحقيق أهدافها.

المرحلة خامسة: تبادل الخبرات

في هذه المرحلة، وعلى ضوء ما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون في المراحل السابقة، يتم مناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين، لتقييم نتائج التطبيق الأولى، واتخاذ الإجراءات اللازمة.

إنّ أي مؤسسة إعلامية أو أي إدارة، لا بدّ لها من الأخذ بالحسبان عدة عوامل، كإمكانياتها والظروف البيئية، كما يجب أن تراعي مجموعة من السمات والخصائص تعمل في إطارها، وذلك من أجل تحقيق ما ترمي إليه، وستتطرق إلى هذه الخصائص بالشرح في الفرع الثاني. (محمود سليمان، 2001، ص28)

2.1. خصائص إدارة الجودة الشاملة

إنّ إدارة الجودة الشاملة، تمثل الانتقال من النموذج القديم للإدارة، إلى نموذج جديد للجودة الشاملة الفعالة، ومن بين

خصائصها ما يلي:

- التعامل مع العملاء، عن طريق محاولة خلق جمعيات تخدم الصالح العام.
- مواصلة قيام إحصائية الموظف، بالتحليل المستمر لعمليات العمل الإداري، من خلال استعمال الأدوات الإحصائية لتحليل العمل. (لعويسات، 2003، ص174)
- اكتشاف الأسباب التي تساهم في استمرارية التحسين.
- إعطاء العامل مكانة أو فرصة في عملية التحليل.
- الصراحة والتسامح، أي إمكانية إطلاع الإدارة على الحقائق.
- تحسين الإنتاجية عن طريق التحسين التدريجي للجودة.
- التدريب المتواصل والاستفادة من الخبرات.
- العميل هو صاحب القرار حول موضوع الجودة، وتقييمها.
- التنبؤ بتطلعات ومتطلبات العميل، وتجسيدها على أرض الواقع، عن طريق المقابلات واللقاءات الشخصية، والاتصالات الهاتفية، وغيرها من وسائل الاتصال مع العملاء.
- تحليل حاجات العميل، وتبسيط النماذج والإجراءات المستخدمة في ذلك.
- "تقليل العمليات الإدارية وإتقانها، وتقليل شكاوى العملاء". (أبو النصر، 2007، ص128)
- "إنّ إدارة الجودة الشاملة، تمثل تغييراً جذرياً، ذلك لأنّها تتطلب من الإدارة أن تتعلم العمل مع موظفيها أثناء أداء العمل، إذ أنّ تحسين الجودة المستمرة يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل. لا تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين ولكن أنّ يتطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل. ذلك أنّ جميع أعضاء المؤسسة الإعلامية قد تم تدريبهم، وبالتالي فإنّه يتوقع منهم أن يحلّلوا عمليات العمل. وأنّ يعملوا من أجل التحسين والتطوير" (لعويسات، 2003، ص175) وكما لإدارة الجودة الشاملة سمات وخصائص تميزها، فإنّ لها أهداف تعمل عليها

3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة

إنه ولكي تنجح المؤسسة الإعلامية في تطبيق هذا النظام، لا بد لها ومن البداية، أن تضع أهدافاً واضحة لها، تسعى إلى تحقيقها، وستتطرق فيما يلي إلى البعض من هذه الأهداف.

لا يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من سعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وتغطيتها بشكل مستمر ودائم، وذلك بصورة أفضل من المنافس.

ولكي تتحقق هذه المقولة، والتي تعبر عن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة لا بد أن تتوصل المؤسسة إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة. من أجل تحقيق رضا وثقة وسعادة عملائها، وتتبع في ذلك إستراتيجية متكاملة. (عقيلي، 2001، ص40) في ضوء الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة الإعلامية، فإنها تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- فهم حاجات ورغبات العملاء (الملتقي/ المجتمع)، ومحاولة تلبيتها بالشكل المرغوب.
- امتلاك المؤسسة لأفضل قنوات التوزيع، والتي تساهم بشكل كبير في توزيع المنتجات. وتقديمها لخدمات ما بعد البيع، بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- القيام بالمراجعة المستمرة للعمليات، بغية إزالة الهدر والتلف وإيجاد مقاييس جديدة لتقييم الأداء.
- استقطاب وجذب عملاء جدد (متابعين)، ومحاولة الحفاظ على العملاء الحاليين. (لعويسات، 2003، ص176).

- أن تمتاز المؤسسة الإعلامية بنوع من المرونة في مراجعة المتغيرات، في حجم ونوع المتطلبات في سوق الملتقين.
- العمل على تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات. وتوفير سلع وخدمات وفق متطلبات العميل، من حيث الجودة، التكلفة والوقت، الاستمرارية.
- تحقيق جودة عالية في كافة مكونات المؤسسة الإعلامية، أي جودة الموارد البشرية المؤهلة، جودة التكنولوجيا المستخدمة، جودة البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للمؤسسة الإعلامية.
- التطوير والتحسين المستمرين للمنتج، من أجل التميز في الأداء، وجعل كفاءة الخدمات الإعلامية عالية، في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن، ولكن لا يكون ذلك على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد التكلفة.
- إن كل هذه الأهداف، والتي هي أهداف إدارة الجودة الشاملة، ترمي إلى تحسين الجودة، من خلال تحسين العمليات، أي زيادة الإنتاجية، وتقليل تكلفة المنتج، وبالتالي تقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية.

ويمكن تجسيد كيفية تحقيق هذه الأهداف، من خلال سلسلة ديمين **Deming**. (لعويسات، 2003، ص177)

4.1. إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في بيئة المنظمة

تكمل علاقة إدارة الجودة الشاملة ببيئة المنظمة في تنظيم بشكل عام إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها مع الموردون وكذلك في تحقيق رضا الزبائن، وسوف نتطرق لهما.

أ. تنظيم إدارة الجودة الشاملة

لقد أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسئولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها، وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة (الضبط الإحصائي للجودة مراقبة الجودة، مراقبة الجودة الكلية، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة) أو غير ذلك من المسميات، إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساساً كلها بالجودة. (الطائي وآخرون، 2005، ص151-152)

وخلال الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أربعة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية تنظيم الجودة:

- تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى.
- توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ومن العميل الخارجي فقط إلى العميل الخارجي والداخلي.
- التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.
- تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.

وقد أدت الاتجاهات الأربعة سابقة الذكر إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات والأنشطة الأخرى في المنظمة و خاصة منها المؤسسات الإعلامية. (جودة، 2009، ص55)

ليس هناك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر التنظيمي فمن حيث موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي، فقد يتخذ أحد المواقع التالية:

1- إنشاء دائرة الجودة:

لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة، ويتم تعيين مدير للدائرة تتوفر فيه صفات محددة من أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة وأن يكون راغباً في رفع مستوى رضا المتقنين للمادة الإعلامية وإجراء تحسينات للجودة، ومن مهام دائرة الجودة:

- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة.
- متابعة وتقييم أنظمة الجودة.
- تنفيذ خطة التعليم والتدريب.
- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة
- تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع العملاء. (جودة، 2009، ص56)

2- إنشاء قسم الجودة:

ووفقاً لهذا الخيار يكون هناك قسمًا للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسئول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية.

3- عدم وجود وحدة إدارية للجودة:

في بعض الأحيان وخاصةً في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة، بل قد تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة، بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلية، وكذلك أن الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه الحالة فإنّ الخبير الخارجي يتمتع بسلطة استشارية.

4- تشكيل مجلس الجودة:

يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسئولاً عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط، ويمكن تلخيص مهام مجلس الجودة بما يلي:

- وضع سياسة الجودة أو أهدافها.
 - دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
 - إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج.
 - توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - متابعة وتقييم مشاريع ربح التحسين المستمر.
 - المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار.
 - وضع خطة التعليم والتدريب.
 - مراقبة أنظمة المكافآت والمخافز المعنوية. ويجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر، وذلك بهدف مراجعة إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ، بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر.
- (جودة، 2009، ص 56-60)

ب. إدارة الجودة في المنظمات الإعلامية

السمة الرئيسية في عمل جوزف جوران وغيره يتمثل في أهمية المتلقي للمادة الإعلامية في تحسين الجودة الخدمة الإعلامية، ومن هنا فقد طور جوران مفهوم "الجودة الحلزونية" التي تشير إلى أن أهمية كل عنصر في العمل وكل وظيفة لا يتمثل فقط في نهاية المنتج أو الخدمة للمتلقي.

ومن أجل الوصول إلى برنامج ناجح لإدارة الجودة الشاملة فكل من هذه المجالات، يجب أن ترتبط بالجودة من خلال التزام الإدارة العليا بتطبيق ذلك ومن ثم هذا الالتزام إلى الإدارات الدنيا، ومن هنا يجب التخطيط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وبناءً وتبني الإدارة العليا لتطبيقه بواسطة مختلف الموظفين في المنظمة؛ لأنّ برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام تام من الإدارة والموظفين لمراقبة الجودة والحفاظة عليها في المنظمة الإعلامية.

ج. إدارة الجودة والموردين الخارجيين

يجب أن تعمل الشركة بالتعاون مع مورديها من أجل تلبية احتياجات المتلقين للمادة الإعلامية، وتتمثل الشراكة ما بين الموردين وعملائهم (الشركات) في إدارة الموردين (الممولين) للجودة المتعلقة بهم بفعالية مما يترتب عليه حصول الشركة على مواد وقطع وخدمات ذات جودة، وتعد هذه الحالة من مبادئ ديمينج الأربعة عشرة.

5.1. إدارة الجودة وتحقيق رضا المتلقي للخدمة العمومية الإعلامية

وفيما يخص بتحقيق رضا الزبائن نلتمس مجموعة من الأسئلة: إن أهم مكونات برنامج إدارة الجودة الشاملة في قدرة المؤسسات الإعلامية على قياس رضا المتلقي، هل تلبية المؤسسة الإعلامية توقعات المتلقي؟ وهل تتوافق خدمات المؤسسة الإعلامية مع مفهوم المتلقي لملائمة الاستخدام و الاشباع؟ وهل تمثل الخدمات الإعلامية ما يريد المتلقي؟ وهل يحتاجها المتلقي بشكل فعلي؟ وهل تمثل الخدمات ما يريده المتلقي؟ وهل يحتاجها المتلقي بشكل فعلي؟ وهل يرغب المتلقي في تغييرها؟

ومن هنا فإنّ برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب نظام قياس معين للإجابة على مثل هذه الأسئلة، فأكثر الطرق شيوعاً في قياس رضا المتلقي للمادة الاعلامية هي إجراء المسح المتعلق بالمتلقين الذين يعرفون بأداة لتحليل الساحة الإعلامية ، ويلعب دوراً مركزياً في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ويتوقع من المتقدمين لجائزة الوطنية للجودة (BNQA) أن يتوفى لديهم مقياس لرضا المتلقي، والذي عادةً ما يكون من خلال إجراء المسح. (النعمي، صويص، 2009، ص546-559)

ثانياً. أبعاد إدارة الجودة الشاملة

1.2. أساسيات إدارة الجودة الشاملة

إنّ أساسيات إدارة الجودة الشاملة، تشير إلى الحقائق الأساسية التي يجب الأخذ بها عند تطبيق أو استخدام نظام الجودة الشاملة عملياً، ولقد اختلفت آراء المفكرين في تحديد هذه الأساسيات، والتي نذكرها منها:

أ. الاهتمام بالعميل، فهو يعتبر من المرتكزات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة لذلك فإنّه عليها إدراك أهمية العميل، وضرورة الاقتراب منه، واتخاذ مرجعاً أساسياً في قراراتها.

ب. "الإيمان بأنّ العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب المعاصرة. لذلك يجب التركيز على الأمور التالية:

➤ اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة، بشكل مسبق، تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.

➤ تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته، ومؤهلاته وخبراته وميوله، على أساس أنّ معادلة الأداء

الجيد هي: $\text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$.

➤ تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة".

➤ تبني سياسة حوافز سليمة، قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بأن واحد، تحقيقاً لغاية هامة جداً وهي: زرع

الولاء، والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلاً لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.

➤ تبني المنهج الجماعي في العمل، وتعزيز روح التعاون والفريق. (عقيلي، 2001، ص52)

لذلك يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية، كونها المسؤولة والمتخصصة بشؤون العاملين، حيث يجب تقديم كل العون لها، مادياً وفتحاً حتى تتمكن من أداء مهامها فوجود إدارة متطورة للموارد البشرية، مدربة ومؤهلة يساهم بقدر كبير في تطبيق منهجية الجودة الشاملة.

ج. نظام المعلومات والتغذية العكسية، إذ يعتبر أن (السلمي، ص27) من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة، حيث يجب الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات، واستمرارية التحسين والتطوير اللذين يرتبطان بالتفوق المعلوماتي، وأنظمة استرجاع المعلومات.

د. العلاقة بالموردين، "حيث أنّ اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة، ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، له دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية". (محمود سليمان، 2001، ص100)

هـ . تقبل المنافسة كواقع عملي والسعي إلى السوق على المنافسين من خلال تحقيق التميز عنهم.

و. النظام الكلي المتكامل والمفتوح (النظرة الشمولية)، حيث ترى إدارة الجودة الشاملة على أنّها نظام متكامل مكون من أنظمة فرعية، تعمل بالتعاون والتنسيق بينها، لتحقيق الهدف العام للمؤسسة، وتعمل على ترسيخ النظرة الشمولية في ذهن كل من يعمل بها لأنّ النجاح من منظورها هو نجاح الكل، لا نجاح جزء على حساب جزء آخر. هذا فيما يخص النظام المتكامل، أمّا المفتوح فهي تتأثر بكامل المتغيرات المحيطة اقتصادياً أو اجتماعية أو قانونية، وعلى رأس هذه المتغيرات العملاء، إلاّ أنّه ولتحقيق البقاء والاستمرار، فلا يكفي فقط تحقيق رغبتهم، وإنما محاولة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في حاجاتهم ورغبتهم كما ونوعاً.

ز. التخطيط الإستراتيجي المتكامل، فإدارة الجودة الشاملة تتبع إستراتيجية التصدي للمستقبل، والحد من مفاجآته، فلا وجود للصدفة، ويجب أن تدرس كل شيء بالتدقيق ويخطط له، من خلال تخطيط إستراتيجي طويل الأجل، متوسط أو قصير. إنّ إدارة الجودة الشاملة، وأثناء قيامها بعملها، لا بدّ أن تأخذ هذه الأساسيات أو المرتكزات بالحسبان، كما تستعين في عملها بأدوات وتقنيات تمكنها من ذلك. وستتطرق بالشرح إلى هذه الأدوات والتقنيات في الفرع الموالي.

2.2. تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة

تتألف إدارة الجودة الشاملة، من مجموعة من العناصر، ومنها: الأدوات والتقنيات "فأما الأدوات فهي الوسائل التي تحدد وتحسن الجودة، أمّا التقنيات فهي سبل استخدام الأدوات". (محمود سليمان، 2001، ص100) فمثلاً تسجيل نتائج إحدى العمليات بياناً هو أداة، ولكن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تعتبر تقنية. وستتطرق إلى كل من الأدوات والتقنيات فيما يلي على حدى.

● أدوات إدارة الجودة الشاملة:

إنّ أدوات إدارة الجودة الشاملة، هي عبارة عن طريق لجمع وعرض البيانات ونذكر منها:
أ. **تخطيط التدفق:** تخطيط التدفق يعتبر عرضاً مرئياً للخطوات التي تتم في عمل محدد، يستخدم التدفق رموزاً متشابهة، لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات الموضحة في المربعات.

ب. **خرائط المراقبة الإحصائية للجودة:** يجب اكتشاف أسباب انحراف الجودة عن المعايير المحددة مسبقاً، حيث تقوم بعملية الفحص والتفتيش، مع مراعاة ما يلي:

- الفحص قبل التوريد في مقر المورد.
- الفحص قبل استلام البضاعة في مقر المشتري.
- الفحص قبل الدفع والاستلام.
- الفحص خطوةً خطوةً في خط الإنتاج.
- الفحص قبل الانتهاء من دورة الإنتاج.
- الفحص قبل أن تقوم بتوريد البضاعة. (النجار، 2006، ص242)

ج. **تخطيط عظم السمكة:** وهو ما يطلق عليه مخطط الأسباب لتحليل المشكلات، ويرسم لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة. (أبو النصر، 2007، ص130)

د. **مخطط باريتو:** يوضح مخطط باريتو عدد العيوب أو المشكلات، خلال فترة محددة، ويستخدم هذا المخطط من أجل مواجهة الأسباب المسؤولة عن أغلبية المشكلات من ناحية الجودة

● تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

إنّ هذه التقنيات هي طرق، ثبت نجاحها في تحسين فعالية المؤسسة بمرور الزمن ونذكر منها:

1. تفويض السلطة: والتفويض يعني أن يترك المسؤول المرؤوس يقوم بالمهمة فعلاً ولا يخسر المسؤول شيئاً، فالمسؤوليات مشتركة، ويمكن للآخرين إنجاز المهام أيضاً وينجح تفويض السلطة إذا توفر ما يلي:

- أن يكون للمدير أو المسؤول رؤية واضحة، عن أهداف المؤسسة، ونقل ذلك إلى مرؤوسيه.
- أن يبنى المسؤول علاقة فعالة وقوية مع مرؤوسيه، فيثق بهم في اتخاذ القرارات ويؤنبهم إذا خيبروا أمله، ولم يحققوا توقعاته، ويمدحهم إذا حققوا ذلك.
- أن يكون المرؤوس متقبلاً لأخطاء المرؤوسين، ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة. (أبو النصر، 2007، ص132)

2. الإبداع والابتكار: إنّ الإبداع يعني الثورة على الأساليب والطرق القديمة القائمة ويجب أن ينتشر

هذا المبدأ من خلال أفعال وأقوال المديرين المسؤولين، حيث لا يقومون بتشجيع الأفكار المختلفة فقط، بل ويمدحون التفكير المخالف. ولكن هناك حواجز كثيرة تمنع الإبداع والابتكار، ولكن تجاوزها يعتبر الدليل الفعلي لقدرة المؤسسة على التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3. بناء الفريق: "يشعر أعضاء الفريق الفعال عادةً بمشاعر الانتماء النفسي للمؤسسة فهم يعتقدون

بأنهم شركاء في المؤسسة، كما يقومون بالأشياء القليلة التي تجعل المؤسسة ناجحة، فهم يتكلمون عن المؤسسة قائلين: (مؤسستنا). ويرددون (نحن)، وهم يميلون إلى العمل بجد، كما هو ضروري ومطلوب لتحقيق النجاح لهم وللمؤسسة".

4. تطوير مهارات المدير: فكلما كانت قدرة المدير على إدارة مرؤوسيه أقوى، كلما كانت الجودة

في المؤسسة أفضل، فيجب أن تمتلك كل مؤسسة برنامجاً خاصاً لتطوير وتحسين مهارات مديريها، فإذا لم تقم هي بتطوير مهاراتهم، فسوف يطورون عادات ومهارات غير فعالة بالنسبة للمؤسسة، وقد تمثل هذه العادات تهديداً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3.2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة، ونظام الجودة العالمي

كثيراً ما يحدث الخلط بين إدارة الجودة الشاملة **TQM**، ونظام الجودة العالمي **ISO 9000** أو كما يسمى **BS5750**، وسنحاول في هذا المطلب إبراز الفرق بينهما، ولكن قبل ذلك نتطرق إلى مفهوم نظام الجودة العالمي بإيجاز: "الإنيزو 9000

عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء". (سمير، ص119)

ما يمكن قوله هو أن إدارة الجودة الشاملة ليست هي نظام الجودة العالمي، وذلك للفروقات السابقة الذكر، ولكن لا ينفي أنهما متكاملان وليسا بديلان أو متعارضان، حيث أنه يمكن الحصول على الإيزو دون إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو، أو يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو، وهذا أفضل.

إن إدارة الجودة الشاملة، وأثناء تأديتها لعملها، تواجهها عقبات ومشاكل تحول دون ذلك. كما أن هناك عوامل وأسباب للنجاح لا بد أن تأخذ بها لتتجاوز هذه العقبات والمشاكل. وستتطرق في الفرع الموالي إلى ذلك.

4.2. أخطاء ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعوامل نجاحها

إن معظم المؤسسات خلال العقدين الأخيرين، أخذت تبذل جهودًا من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولذلك لمتطلبات السوق، التي أصبح هدفها الأساسي هو الجودة. ولكن في الواقع العملي، واجهت هذه المؤسسات عدد من العوائق والعقبات والتي حالت دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي البعض من هذه العقبات:

أ. **دوافع التطبيق الخاطئة:** عندما تفكر أي مؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا فكرت المؤسسة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؟ وبالنظر إلى الإجابات، فإننا نجد للأسف، وفي معظمها أسباب ودوافع خاطئة (أبو النصر، 2007، ص136)، فالبعض من المؤسسات ترى أن السبب هو إلحاح وتشجيع عملائها لذلك ومنهم من يرى أن الدافع هو الحصول على جوائز الجودة، ومنهم من يرى أنها موضوعة العصر، لذلك يجب تتبعها، وغيرها من الدوافع الخاطئة.

ب. **يواجه المؤسسة مشكل إحداث التوازن بين متغيرين:** أولهما هو إحداث استقرار في الإنتاج والثاني هو إدخال تغيرات على العمليات والإنتاج. لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار.

ج. **الاعتقاد الخاطيء بأن الآلات الجديدة والمتطورة، والصيانة المستمرة وحدها، ستحقق الجودة.**

د. **تدني المستوى التعليمي للعمال، في مختلف المدارس والجامعات، إن أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في مؤسسات جديدة، إذ أن الطريقة السليمة في التعليم، هي البحث عن معلم أو أستاذ جيد (Master) والتعلم على يديه، كما هو الحال عند اليابانيين.**

هـ. **العمل ببرامج جاهزة للجودة، وعدم ابتكار أو تصميم برنامج حسب احتياجات المؤسسة والعمالين بها، وإمكاناتهم.**

و. **انعدام الثقة بين المسئول ومرؤوسيه، وعدم انضباط العاملين.**

ثالثاً. **إدارة الجودة الشاملة والإيزو للمؤسسة الإعلامية**

1.3. المواصفات الدولية القياسية الإيزو 9000

أ. نشأة نظام إدارة الجودة:

يعود تاريخ نظام إدارة الجودة المعروف بالإيزو 9000 العالمية إلى سنة 1906 عندما تأسست اللجنة العالمية لبراءة الإلكترونيات (IES)، التي قامت بوضع مقاييس عالمية تخص الإلكترونيات، هذا ما أعطى الفكرة لوضع مقاييس لقطاعات أخرى.

بعد الحرب العالمية الثانية، وفي سنة 1946، تم عقد مؤتمر بلندن تم بموجبه إنشاء المنظمة العالمية للتقييس، التي بدأت بإصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 عام 1987 وقد ركزت خلال هذا الإصدار الأول على ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء، أما الإصدار الثاني ISO 9000: 1994 والذي كان 1984، اهتم بتأكيد الجودة والوقاية من وقوع أخطاء، ثم الإصدار ISO 9001: 2000 الذي صدر عام 2000، وتم خلاله إدماج سلسلة 9001، 9002، 9003 في المواصفة إيزو 9001 التي ركزت على نظام إدارة الجودة وأخيرًا الإصدار ISO 9001: 2008 في سنة 2008، الذي قام بتعديل المواصفة السابقة.

ب. مفهوم الإيزو 9000: يرجع مصطلح الإيزو إلى جذور إغريقية بمعنى التساوي، وقد اشتقت من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والتقييس International Standardising Organisation وهي منظمة غير تابعة للأمم المتحدة، تهتم بإصدار وتعديل المواصفات على المستوى العالمي.

كما تهتم ISO 9000 بكل ما يخص جودة المؤسسة ككل، فهي ليست مواصفة للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، ولكنها تقيس درجة الإدارة، ومدى إمكانيتها لتحقيق رغبات العاملين خلالها والمتعاملين معها على حد سواء بشكل يضمن استمراريته وأدائها المتميز وجودتها الرفيعة. (الطائي، 2003، ص120)

فالغرض من إنشاء المنظمة العالمية للمعايرة هو التشجيع على وجود مواصفات عالمية تؤدي إلى تحسين كفاءة التشغيل، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، حيث أصبحت هذه المواصفات ضرورية لجميع المؤسسات التي تقرر نشاطها إلى المستوى العالمي.

وعليه، يمكن أن نعرف الإيزو 9000 على أنها شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير، والتي تتعلق بمستوى جودة المؤسسة.

ج. سلسلة معايير الإيزو 9000:

تتضمن سلسلة معايير الإيزو 9000 المعالم الإرشادية والمخططات الأساسية التي تحقق الجودة، والتي يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، ويمكن توضيح هذه المعايير فيما يلي:

✓ الإيزو 9000: وهي أكثر المعايير شمولاً، وتحتوي على عشرين عنصراً من عناصر الجودة المطلوبة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع، وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده، أي أنها تخص المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

✓ الإيزو 9002: تعتبر نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، دون أن تشمل على مراحل التصميم والخدمة ما بعد البيع، أي أنّها تخص المؤسسات التي تنتج وتبيع فقط، وتضم هذه المواصفة 18 عنصراً من العناصر المتضمنة للإيزو 9001.

✓ الإيزو 9003: وهي نموذج لضمان الجودة للسلعة المنتجة واختبار جودتها وتخص المؤسسات التي تباع المنتجات فقط، وتتضمن هذه المواصفة 12 عنصراً فقط من العناصر التي تقدمها الإيزو 9001.

✓ الإيزو 9004: تتضمن هذه المواصفات التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الإيزو السابقة الذكر، حيث أنّها تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي لجميع المؤسسات التي ترغب في تطوير نظام جودتها. يمكن التمييز بين أربع ملحقات أو إرشادات تتضمنها المواصفة إيزو 9004 هي:

❖ إيزو 9004-1: دليل لنظام الجودة وعناصره.

❖ إيزو 9004-2: دليل لنظام الجودة وعناصره للنشاطات الخدمية.

❖ إيزو 9004-3: دليل للمنتجات المشغلة.

❖ إيزو 9004-4: دليل لتطوير الجودة.

ولكن تجد الإشارة إلى أنّه في سنة 2000 تمت تعديلات للإيزو 9000 لسنة 1994 تم خلالها إلغاء مقاييس الإيزو 9002 والإيزو 9003، بالإضافة إلى إحداث تعديلات جذرية على مستوى الإيزو 9001 والإيزو 9004، حيث أصبحت هذه المعايير تشجع على تبني مدخل العمليات في إدارة الجودة لإرضاء العميل. (الطائي، 2003، ص122) د. منهجية تطبيق الإيزو 9000:

تتضمن منهجية تطبيق المواصفة العالمية للإيزو 9000 ثلاثة مراحل أساسية تحتوي كل منها على عدد من الخطوات والتي يمكن التطرق إليها فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد

تستعد المؤسسة في هذه المرحلة للتغيير أو لتعديل نظام جودتها، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

❖ اقتناع الإدارة العليا بأهمية نظام الجودة ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة ونقل هذه القناعة إلى كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية.

❖ تعيين مسئول عن نظام الإيزو داخل المؤسسة، يهتم بمسؤولية تأهيلها لمتطلبات الإيزو، وبوضع خطط العمل.

❖ تشكيل مكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.

❖ تقييم نظام جودة المؤسسة حتى يكون متوافقاً مع متطلبات المواصفة.

- ❖ تحسين سبل العمل بما يتوافق مع هذه المتطلبات.
- ❖ التمكن من تجاوز العقبات ومقاومة الصعوبات.
- ❖ تطبيق نظام الجودة كما هو موثق.
- ❖ تقييم النظام ومحاولة تطويره وتحسينه.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة، تختار المؤسسة الجهة التي تكلفها بتقييم نظام جودتها، على أن تكون هذه الجهة متخصصة، بعد ذلك تقوم بملء استمارة طلب التسجيل التي من خلالها تصرح بمختلف المعلومات التي تخصها، ثم تحدد برنامج تخطيط وإعداد وتنسيق لعملية المراجعة الداخلية مع وضع جدول زمني لهذه المراجعة.

2.3. موضوعات المؤسسة الإعلامية

وتمثل هذه الموضوعات الأربع فيما يلي:

- ✓ أولاً: مسؤولية الإدارة بالمؤسسة الإعلامية: تناولت المواصفة القياسية الجديدة ISO 9001: 2008 المتطلبات الأساسية التالية: التزام الإدارة/ التركيز على الزبون/ سياسة الجودة/ التخطيط لأهداف الجودة ونظام إدارة الجودة/ تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها داخل المؤسسة الإعلامية/ تعيين ممثل الإدارة/ فاعلية الاتصال الداخلي/ مراجعة نظام إدارة الجودة بمعرفة الإدارة العليا/ مدخلات ومخرجات هذه المراجعة/ والتأكد المستمر أن كل نشاط أو عملية بالمؤسسة فاعلة ونشطة دون تعقيدات بيروقراطية أو ورقية.
- ✓ ثانياً: إدارة موارد المؤسسة الإعلامية: تؤكد المواصفة الجديدة على ضرورة توفير الموارد اللازمة في المؤسسة من موارد بشرية وضمان كفاءتها وتوعيتها وتدريبها، وأيضاً كفاءة البنية التحتية للمنشأة من مباني ومعدات وخدمات مساعدة. وكذلك توفير بيئة عمل مواتية بما يضمن تحقيق المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة لمتطلبات نظام إدارة الجودة الفعال.
- ✓ ثالثاً: تحقيق الخدمات الإعلامية : تناولت المواصفة إيزو ISO 9001: 2008 كل العمليات التي تتعلق بمتطلبات تحقيق المنتج أو الخدمة، بدءاً بمرحلة تصميم المنتج إلى غاية تقديمه للزبون.
- ✓ رابعاً: القياس والتحليل والتحسين الأداء الإعلامي: تتناول المواصفة متطلبات محددة لمراقبة وقياس رضا الزبون وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي بالمؤسسة لمراقبة وقياس كفاءة وقدرة كل العمليات (الأنشطة) قصد تحقيق النتائج التي تم التخطيط المسبق لها، ووضع إجراءات للتحكم في حالات عدم المطابقة للمنتج أو الخدمة وتركز المواصفة على ضرورة اتخاذ كافة ما يلزم من إجراءات تصحيحية ووقائية لإزالة أسباب عدم المطابقة. إن تطبيق المؤسسات مهما كانت طبيعية أنشطتها لهذه المواصفة يجعلها تلمس المزايا العديدة أهمها:

- ❖ الحصول على مميزات تنافسية وفرص تسويقية وبيعية متزايدة بفتح ودخول أسواق جديدة.
- ❖ الوفاء على نحو أفضل باحتياجات العملاء المتزايدة باستمرار، والوصول لمعدلات أفضل لرضاهم، وتقليل المخاطر الكامنة في عدم تحقيق توقعاتهم.
- ❖ تحسين عملية التواصل الداخلي، ورفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي بين فرق العمل. (المخياوي، ص 277)

- خاتمة:

يسعى نظام الجودة العالمي إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة المرتكزة على إشباع حاجات عملائها ورغباتهم. ومنع تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر تحديداً من نظام الإيزو ومن حيث إحداث الرضا لدى العميل إلى جانب ذلك على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع لإدارة الجودة الشاملة، يختلف تطبيقها من حيث مداه من منظمة لأخرى، بمعنى أنّ لكلٍ منها نموذجاً خاصاً بما يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، (العلي، ص 96) في حين أنّ جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوص كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

تهدف المؤسسات الإعلامية الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجها، في حين أنّ المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.

- قائمة المراجع:

- 1) عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2001)
- 2) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، (الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2003)
- 3) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، 2007)
- 4) عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، (عمان: دار الوائل للنشر، 2001)
- 5) الطائي يوسف وحجيم سلطان والعبادي، هاشم فوزي دباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005)
- 6) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (عمان، دار وائل، ط 4، 2009)
- 7) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، (عمان: دار اليازوري، 2009)
- 8) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع)

- 9) فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)
- 10) حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2003)