

الموضوع الثاني

الإدارة مبادئ وأسس

أولاً: الهدف التعليمي:

تعريف الطالب بالمبادئ العامة والأساسية للإدارة وإدارة الجودة الشاملة والأيزو، وتطبيقها في المؤسسات الإعلامية.

ثانياً: المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

أ- المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادراً على أن:

- 1- يفهم مبادئ علم الإدارة.
- 2- يحدد مبادئ وأسس الإدارة في مجال المؤسسات الإعلامية.
- 3- يعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأيزو.
- 4- يحدد مبادئ لإدارة الجودة في المؤسسات الإعلامية.

ب- المهارات الذهنية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادراً على أن:

- 1- يحلل المبادئ العامة للإدارة.
- 2- يربط بين كيفية قياس الأداء وتأثيرها على المضمون الإعلامي.
- 3- ينتقد الوضع الإداري داخل مؤسسات إذاعية وطرق تقويمها من جانب المديرين ومستوياتهم.
- 4- يقيم الوضع الحالي في إدارة المؤسسات الإذاعية ضمن المستجدات المحلية والدولية.

5- يستدل بالبرهان على الأنماط الإدارية في مؤسسات فضائية حديثة في المنطقة العربية.

ج- المهارات المهنية والعملية؛

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.

2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.

د. المهارات العامة والمنقولة؛

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها.

ثالثاً: المحتوى؛

مبادئ عامة وأساسية للإدارة؛

الأول: مبدأ الهدف؛

لا يمكن أن يوجد شيء عقلائي، إلا أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشيء الوصول إلى ذلك الهدف، سواء أكان في الأعمال الفردية أم الاجتماعية، والأعمال الاجتماعية أولى بالاحتياج إلى الهدف؛ لبعدها عن العيشية، ومن الواضح أن الإدارة لا توجد إلا لقصد شيء مادي أو معنوي، على اختلاف الجهات في كلٍّ من الماديات والمعنويات.

وإذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيس العام للمنظمة، وتنصب الأهداف الصغيرة لتلك الوحدات كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية الثانوية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيس لتلك المنشأة، ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الهدف الرئيس للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف).

الثاني: مبدأ ضرورة التنظيم:

إذا زاد عدد الأفراد، في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه؛ حتى لا يكون العمل فوضى، والوصول إلى الهدف بعيداً، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.

الثالث: مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة، سواء أكانت لها فاعلية خاصة أم عامة في فروعها الرئيسة، أو الفروع الثانوية، على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين؛ فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكوّن منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين، يتضمن واجبات ومسؤوليات محدّدة، ويجعل في مقابل تلك الواجبات والمسؤوليات الحقوق، ويعين لها الأنشطة المعينة الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة، كما قد يكون الموظف مشغولاً أو غير مشغول، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين؛ إذ إن القواعد الأساسية في الإدارة العامة، تنص على أن الوظائف العامة تنشئ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها، قبل أن يُعيّن فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين فيها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، ورغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيعة أو كفاءات متوسطة أو دون المتوسطة.

أما الموظف فهو الشخص، الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها، وللوظيفة غالباً شخصية حقوقية مرتبطة بالوظيفة، فالموظف ما دام في الوظيفة يكون مسئولاً، بينما إذا خرج عن الوظيفة تكون المسؤولية من شأن الموظف الذي يأتي بعد ذلك.

الرابع: مبدأ التخصص:

كلما زاد التخصص، زادت الكفاية، والعكس صحيح، فإن الكفاءات الإدارية، رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال له تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته.

الخامس: مبدأ وحدة التوجيه:

رئيس - توجيه واحد، سواء أكان ذلك التوجيه الواحد، من فرد واحد أو كان ذلك التوجيه من جماعة يقطعون الأمور بالشورى، فيتسلم هذا الشخص . مديراً متوسطاً أو مديراً في القاعدة أو فرداً. الأوامر والتعليمات من جهة واحدة، ويكون مسئولاً عن أعماله أمام تلك الجهة، فإن عدم وحدة الموجه يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى، سواء في الموظفين أو في الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن واحد . ومن الطبيعي أن تكون تلك الأوامر متعارضة . فإن الموظف يضطرب ويرتبك، ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، وإذا تصرف حسب كلام هذا الأمر، يكون مسئولاً أمام الأمر الآخر، والعكس بالعكس؛ ولذا فمن الضروري أن لا يكون هناك مبدأ تعدد الرئاسة، سواء الرئاسة العرضية أو الرئاسة الطولية.

نعم في تصوّر عقليّ، يمكن أن يكون هناك رئيسان طوليان أو عرضيان، لكن يكون حكم أحدهما مقدماً على حكم الآخر إذا اجتمع الحكماء، كما يمكن أن تكون الإطاعة على نحو الكفائية، لكن ذلك خارج عن نطاق القوانين والمقررات العرفية، وإن كان تصوّراً عقليّاً صحيحاً في نفسه، لكن في النهاية يرجع إلى وحدة التوجيه أيضاً، وما ذكر في المدير، يصح في الموظف أيضاً، فإن الموظف يجب أن يكون واحداً لا متعدداً، سواء وحدة شخصية أو اجتماعية، وإلا فكلُّ يلقي بالمسئولية على الآخر، ويقع نفس الارتباك والفوضى، وهنا أيضاً يصح الأمر على نحو الترتيب أو الكفائية.

السادس: مبدأ عدم التدخل:

من الضروري على المدير ألا يتدخل في شئون الموظفين؛ مما يؤدي إلى مضايقتهم، وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلا فضيق الموظف بعمله يوجب قلة الإنتاج، ويقلل شعوره بالمسئولية، كما يقلل اعتماده على نفسه، فإن الموظف إذا رأى المدير يتدخل في كل صغيرة وكبيرة لا بد وأن ينسحب عن الميدان، فالمدير له أن يتدخل في الخطوط العريضة، أما الجزئيات فيتركها للموظفين.

السابع: مبدأ قصر الخط:

ذلك يقتضي بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إنجازها، إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في المنشأة، زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية؛ لأن الاتصالات في هذه الحالة، تكون أسرع، وتمر في طريق أقصر، ولا يكون هنالك مجال لتأخير المعاملات، أو انحرافها، أو البرود في الموظفين الذين يتلقون الأوامر، وهذا مبدأ عام يأتي في كل الأعمال الإجرائية، ويسمى أحياناً بـ (روتينية العمل)، فإنها مضيعة للوقت وللمال، وتعطيل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تطرق الانحراف والالتواء كلما زادت الوسائط وابتعدت الخطوط، وقد جرب بعض العلماء ذلك في مثال خارجي، فأعطى أمراً سريعاً إلى زيد، وقال ليعطه إلى عمرو، وهو بدوره يعطيه إلى بكر، وهكذا فلاحظ أنه كلما ازدادت الأفراد، ازداد الانحراف.

الثامن: مبدأ تقابل المسئولية والسلطة:

فتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسئولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه، أورث ذلك خبالاً وفساداً؛ فإن السلطة إنما توضع في يد الموظف أو الرئيس الأعلى، أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، بقصد تحقيق غايات وأهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح المأمور مسئولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، وليس من الصحيح أن يكون مسئولاً عن أقل من سلطته، أو عن

أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطة والمسئولية العموم من وجه؛ حيث يكون من كل جانب جهة سلبية، والالتقاء إنما يكون في الإيجابيات.

التاسع: مبدأ حصر المرءوسين:

لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافاً كاملاً، إلا على عدد محدود من المرءوسين، وكلما كان الكيف أقوى يكون العدد أقل، ولا يوجد هناك عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون في نطاق الإشراف المناسب؛ بل يجب أن يحول نطاق الإشراف بالنظر إلى اختلاف الرئيس والمرءوسين، ونوعية العمل، فربما يكون الرئيس قوياً، يتمكن من الإشراف على عدد أكبر، وربما يكون ضعيفاً أو متوسطاً، فإشرافه يكون على عدد أقل، كما أن المرءوسين يكونون بهذا الحكم أيضاً، وإذا أريد قوة التدريب أو كان الموقع الجغرافي موقعاً غير مناسب، يلزم أن يكون الإشراف على عدد أقل، مثلاً إذا كان المرءوسون موزعين على مناطق جغرافية بعيدة، فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم.

العاشر: مبدأ تفويض السلطة:

يجب على المدير الأعلى تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات الأدنى، وذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين العاملين تحت يده، وهذا التفويض يجب أن يكون بقدر الحاجة، لا أكثر ولا أقل، ويتحتم التفويض في حال وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيس للمنشأة، كرؤساء الأقسام في الوحدات المتعددة، أو في الوحدة المفردة البعيدة عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة والواجب من المسؤولية.

ثم إن التفويض للسلطة قد يكون من الرئيس الأعلى، وقد يكون من الرئيس المتوسط، وأي منهما فوّض السلطة يكون هو الذي يتمكن من استردادها أو تحديدها، حسب القرار المقرر في منهاج الإدارة، ومن الممكن أن يعطي السلطة أحدهما ويجعل الحق للآخر في الاسترداد أو التوسعة أو التضييق.

حادي عشر: مبدأ العلاقات الإنسانية:

يجب مراعاتها على جميع المستويات الإدارية، لمن كان رئيساً أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبة إلى المديرين أم سائر الموظفين، وهي أمور كثيرة، مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء أكانوا زملاء أو مرءوسين أو غيرهم، ومبدأ عدم الحدة في الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مذكورة في علم الاجتماع، ومبدأ تنمية الموظفين، ومبدأ إشراك الموظفين في الرأي، ومبدأ عدم الترفع عنهم، ومبدأ قضاء حوائجهم.

ثاني عشر: مبدأ المرونة:

يمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء أكانت تغيرات بالحسبان أم مفاجآت.

ثالث عشر: مبدأ الكفاءة:

التنظيم يعتبر ذا كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة في المجتمع المنظم بالكفاية، بحيث يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسئولية، واشتراك مع الكل في حل المشاكل، وتكاليف أقل للوصول إلى الهدف، وهذا ليس بالشيء السهل، وإنما يجب توفير جوانب متعددة ضاغطة؛ حتى تتمكن المنشأة من السير بكفاءة ولياقة.

رابع عشر: مبدأ الصيانة:

يجب على المدير الاهتمام الكافي بصيانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسة.

خامس عشر: الإلتقان:

الإلتقان - سواء أكان في قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غيرها - من أهم ما يسبب التفاف الناس حول المشروع، وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود؛ فإن الدعاية مهما كانت قوية، لا تحل محل الإلتقان.

ومن منطلق هذه المبادئ العامة يتضح ضرورة أن:

- تتعلق الإدارة بالبشر.

- تعالج الإدارة دمج الناس في مشروع مشترك؛ بحيث تكون متأصلة في الثقافة.
- تمكن الإدارة المؤسسة وكل عضو فيها من النمو والتطور، وذلك عندما تتغير الفرص والحاجات.
- يعرف الزملاء كل هدف للمنظمة ويفهموه، وعلى كل فرد أن يفكر ملياً فيما هو مدين فيه للآخرين، وأن يتأكد أن الآخرين يفهمون ذلك ويؤيدوه.
- لا تعتبر كمية المخرج ولا الرقم النهائي (أي صافي الربح) بحد ذاتها مقياسين مناسبين لأداء الإدارة وأداء المؤسسة؛ ذلك أن من المعتبر كذلك مركز المؤسسة السوقي والابتكار والإنتاجية وتطور الناس والجودة والنتائج المالية.
- وأخيراً فإن أهم شيء ينبغي تذكره حول أي مؤسسة هو أنه لا توجد نتائج داخل جدرانها.

مبادئ متعددة لإدارة الجودة:

- "مبادئ إدارة الجودة" هي مجموعة من المعتقدات والمعايير والقواعد والقيم الأساسية التي تقبل على النحو الصحيح، ويمكن استخدامها كأساس لإدارة الجودة، كما يمكن استخدامها كأساس لتوجيه المؤسسة لتحسين الأداء وتحديثه.
- تعتمد فلسفة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ والتقسيمات التي وضعها الكتاب والمنظرون والهيئات المتخصصة في الجودة، نستعرض منها ما يلي:

تقسيم مبادئ الجودة إلى ثلاثة مبادئ:

- التركيز على رضا الجمهور أفراداً ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.
- المساهمة الجماعية وفرق العمل.
- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

نموذج التقسيم الثاني يقسم مبادئ إدارة الجودة إلى ما يلي:

* التخطيط الإستراتيجي.

* الإسناد والدعم.

* مشاركة العاملين في العمليات.

* التحسين المستمر للعمليات والجودة.

* اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

* تحقيق رضا المستفيد.

* التدريب والتطوير.

نموذج التقسيم الثالث:

* التفهم الكامل والالتزام بروح المشاركة من قبل الإدارة العليا K بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

* الاستمرارية في العمل؛ من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

* التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة، مع التأكيد على استخدام فرق العمل، وتنمية العمل الجماعي.

* مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامجها.

* بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر، وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين.

* إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.

* تركيز الجودة على تلبية حاجات المستفيد.

نموذج التقسيم الرابع :

* اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء.

* سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية؛ بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المنظمة.

* الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني.

* المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة.

* الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في الوقت ذاته وبشكل متكامل.

* توفير التدريب والحوافز للعاملين.

* الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.

نموذج "ديمنج" للمبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة:

نبعت مبادئ "ديمنج" من فلسفته في العمل الإداري التي تتمثل في تبني المبادئ الملائمة في الإدارة، بما يتيح للشركات تحسين الجودة، وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة، وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر، والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- وضع هدف دائم، يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.

2- تبني فلسفة جديدة.

3- التوقف عن الاعتماد على التفويض لتحقيق الجودة، والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.

4- التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط.

5- الاستمرار في تحسين العمليات كافة، وعلى نحو متواصل.

- 6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم والعمل.
 - 7- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.
 - 8- إزالة الخوف من العاملين، وجعل أنشطتهم تتجه دومًا نحو معرفة المشاكل في الأداء، وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف.
 - 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات، وتعني كسر الحدود بين الأقسام، وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق.
 - 10- تقليل الشعارات والمواظع والنقد.
 - 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز على تكوين سلوك الفريق.
 - 12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
 - 13- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.
 - 14- تشجيع الأفراد في العمل، والسعي لمواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول).
- نموذج الأيزو لمبادئ الإدارة (9000 QMPs. ISO، 9001) وما يتصل بها من الجودة:

International Organization.
for Standardization.
ISO Central Secretariat.

وتستند معايير الإدارة على هذه المبادئ السبعة.
يتم عرض المبادئ من خلال:
● بيان: يصف المبدأ.

- الأساس المنطقي: شرح السبب في أهمية المبدأ للمنظمة.
- الفوائد الرئيسة: أمثلة من الفوائد المرتبطة بالمبدأ.
- تطبيقات: أمثلة على الإجراءات النموذجية لتحسين أداء المنظمة عندما يطبق المبدأ.

مبادئ إدارة الجودة السبعة هي:

1- QMP التركيز على الجمهور:

بيان:

التركيز الرئيس لإدارة الجودة هو لتلبية متطلبات الجمهور، والسعي لتجاوز توقعاته. (الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي والجهات المعنية).

الأساس المنطقي:

يتحقق النجاح المستمر من خلال جذب الجمهور وجميع الأطراف المعنية، والاحتفاظ بثقتهم واستخدام جميع جوانب التفاعل مع الجمهور، وتوفير فرص لمزيد من إيجاد وتحقيق المنفعة والقيمة للجمهور والجهات المعنية، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهم.

الفوائد الرئيسة للجمهور والجهات المعنية:

- * زيادة القيمة.
- * زيادة معدلات الرضا.
- * تحسين الولاء.
- * تعزيز تكرار السلوك المطلوب.
- * دعم السمعة الحسنة للمنظمة.
- * تكوين قاعدة واسعة من الجمهور والجهات المعنية.
- * زيادة الإيرادات وحصة السوق.

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للجمهور والجهات المعنية:

- * تعريف الجمهور والجهات المعنية المباشرة وغير المباشرة بقيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - * فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتوقعاتهم.
 - * ربط أهداف المنظمة باحتياجاتهم وتوقعاتهم.
 - * تعريف احتياجاتهم وتوقعاتهم لجميع أفراد المنظمة.
 - * احتياجاتهم وتوقعاتهم.
 - * قياس ورصد معدلات الرضا واتخاذ الإجراءات المناسبة.
 - * تحديد واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن الاحتياجات والتوقعات التي يمكن أن تؤثر على معدلات الرضا المطلوبة.
 - * تنشيط العلاقات الإدارية؛ لتحقيق النجاح المستمر.
- 2- QMP القيادة:

بيان:

على القادة على جميع المستويات إيجاد ظروف مواتية يشترك فيها الموظفون لتحقيق أهداف الجودة للمنظمة.

الأساس المنطقي:

- * إيجاد سبل لدعم وحدة الهدف والاتجاه، وإشراك الجميع في ذلك.
- * تمكين المنظمة لمواءمة إستراتيجياتها، والسياسات والعمليات والموارد لتحقيق أهدافها.

الفوائد الرئيسة:

- * زيادة معدلات الفعالية والكفاءة في العمل لمواجهة متطلبات تحقيق أهداف جودة المنظمة.

* توفير البيئة المناسبة لتحقيق العملية التنظيمية.

* تحسين الاتصال بين المستويات والوظائف الإدارية بالمنظمة.

* تطوير وتحسين قدرة المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة.

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها:

* تعريف الجمهور الداخلي أعضاء المنظمة بكل من رسالة المنظمة ورؤيتها، والإستراتيجيات والسياسات والعمليات المتبعة بالمنظمة.

* تكوين إطار من القيم المشتركة والنماذج الأخلاقية للسلوك، على جميع المستويات المنظمة، والحفاظ عليها.

* ترسيخ ثقافة الثقة والنزاهة.

* تشجيع الالتزام بالجودة على جميع مستويات المنظمة.

* التأكد من أن القادة على جميع المستويات مثال إيجابي لجميع موظفي المنظمة.

* تزويد الناس بالموارد المادية المطلوبة، ودعمهم بأساليب التدريب، ومنحهم السلطة في إطار من المساءلة.

* التقدير والتشجيع والاعتراف بمساهمات وإنجازات الموظفين.

QMP-3 شراكة الجمهور:

بيان:

تأهيل وتمكين ومشاركة جميع الموظفين يمثل أمراً أساسياً لزيادة قدرة المنظمة على إبداع وتوصيل القيم المطلوبة.

الأساس المنطقي:

لإدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية، من المهم إشراك جميع الموظفين على جميع المستويات واحترامهم كأفراد.

الاعتراف والتمكين وتعزيز الكفاءة لجميع الموظفين يدعم اشتراك الموظفين في تحقيق أهداف جودة المنظمة.

الفوائد الرئيسة:

- * تحسين فهم جميع الموظفين لأهداف جودة المنظمة، وزيادة الحافز إلى تحقيقها.
 - * تعزيز مشاركة الموظفين في تحسين الأعمال والأنشطة.
 - * تدعيم الرضا الوظيفي.
 - * تعزيز الثقة والتعاون على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
 - * زيادة الاهتمام بالقيم المشتركة والثقافة على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- الإجراءات التي يمكنك اتخاذها:**
- * التواصل مع الموظفين؛ لتعزيز فهمهم لأهمية مساهماتهم الفردية.
 - * دعم التعاون بين جميع الموظفين.
 - * إتاحة فرصة للنقاش المفتوح، وتبادل المعرفة والخبرة.
 - * تمكين الموظفين من تحديد المعوقات في الأداء، واتخاذ المبادرات بدون خوف.
 - * الاعتراف والإقرار بمساهمات الموظفين وتعلمهم وتحسن أدائهم.
 - * تمكين الموظفين من التقييم الذاتي للأداء، بعيداً عن المصالح الشخصية.
 - * إجراء دراسات استقصائية؛ لتقييم الرضا الوظيفي، والتوصل إلى النتائج، واتخاذ الإجراءات المناسبة.

QMP-4 منظور العملية:

بيان:

يتم تحقيق نتائج متسقة وقابلة للتنبؤ بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما تُفهم الموظفين أن جميع الأنشطة كعملية مترابطة ومتناسكة.

الأساس المنطقي:

ويتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة:

فهم كيفية تحقيق النتائج من خلال هذا النظام يمكن المنظمة من تحسين النظام وأدائه.

الفوائد الرئيسية:

* تعزيز القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية وفرص التحسين.

* الوصول لنتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها، من خلال الانحياز لنظام العمليات.

* تحقيق الأداء الأمثل، من خلال فعالية إدارة العملية، والاستخدام الفعال للموارد، وخفض الحواجز الوظيفية.

* تمكين المنظمة من توفير الثقة لدى الأطراف المعنية، فيما يخص الاتساق والكفاءة والفعالية.

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها:

* تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

* إنشاء السلطة والمسئولية والمساءلة لإدارة العمليات.

* فهم قدرات المنظمة، وتحديد الموارد والقيود السابقة على العمل.

* تحديد عملية الترابط، وتحليل تأثير تعديلات العمليات الفردية على النظام ككل.

* إدارة العمليات والعلاقات فيما بينهم كنظام؛ لتحقيق أهداف جودة المنظمة بفعالية وكفاءة.

* التأكد من المعلومات الضرورية لتشغيل وتحسين العمليات، ورصد وتحليل وتقييم الأداء من النظام العام.

* إدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على مخرجات العمليات، وبشكل عام على نتائج نظام إدارة الجودة.

5- QMP التحسين:

بيان:

المنظمات الناجحة لديها مقدرة على التركيز المستمر على التحسن.

الأساس المنطقي:

التحسين ضروري للمنظمة للحفاظ على المستويات الحالية للأداء؛ لمواجهة التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية، وخلق فرص جديدة.

الفوائد الرئيسة:

- * تحسين عملية الأداء وإمكانيات المنظمة ورضاء الجمهور.
- * تعزيز التركيز على السبب الجذري للإنجاز والعزم، تليها الأساليب الوقائية والإجراءات التصحيحية.
- * تعزيز القدرة على توقع الفرص والمخاطر الداخلية والخارجية ومواجهتها.
- * تعزيز إدماج طرق التحسين والتقدم المعرفي.
- * تطوير نظم التعلم من أجل التحسين.
- * تعزيز أساليب العمل من أجل التحسين.
- الإجراءات التي يمكنك اتخاذها:**
- * التشجيع على تنمية الأهداف على جميع مستويات المنظمة.
- * تثقيف وتدريب الموظفين على جميع المستويات على كيفية تطبيق الأدوات والمنهجيات الأساسية؛ لتحقيق أهداف التحسين.
- * التأكد من نجاح الموظفين في تعزيز وتحقيق المشاريع.
- * تطوير ونشر عمليات لتنفيذ مشروعات التحسين من خلال المنظمة.

* تتبع ومراجعة وتدقيق التخطيط والتنفيذ والإنجاز، والنتائج الخاصة بمشاريع التحسين والتطوير.

* دمج اعتبارات التحسين، من خلال تطوير منتجات جديدة أو معدلة، والخدمات والعمليات.

* الاعتراف والإقرار بالتحسين.

QMP-6 اتخاذ القرار المبني على البراهين:

بيان:

اتخاذ قرارات مبنية على التحليل والتقييم للبيانات والمعلومات، يمثل الطريق للحصول على النتائج المرجوة.

الأساس المنطقي:

* صنع القرار يمكن أن يكون عملية معقدة، وينطوي دائماً على بعض الشكوك.

* في كثير من الأحيان يشمل أنواعاً متعددة من الأنماط ومصادر المدخلات، فضلاً عن تفسيرها، والتي يمكن أن تكون ذاتية.

* من المهم أن نفهم علاقات السبب والنتيجة والعواقب غير المقصودة.

* الحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي إلى مزيد من الموضوعية والثقة في اتخاذ القرارات.

الفوائد الرئيسية:

* تحسين عمليات صنع القرار.

* تقييم عملية تحسين الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف.

* تحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية.

* زيادة القدرة على المراجعة والتحدي وتغيير الآراء والقرارات.

* زيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها:

* تحديد وقياس ورصد المؤشرات الرئيسة لإثبات أداء المنظمة.

* إتاحة جميع المعلومات المطلوبة للجمهور.

* التأكد من دقة البيانات والمعلومات بشكل كافٍ، وأن تكون سليمة وموثقة.

* تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام أساليب مناسبة.

* التأكد من أن الجمهور قادر على تحليل وتقييم البيانات كما هو مطلوب.

* اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات يكون بناء على أدلة متوازنة مع الخبرة والحدس.

QMP -7 إدارة العلاقة:

بيان:

لنجاح المتواصل، على المنظمة إدارة العلاقات.

الأساس المنطقي:

تؤثر الأطراف المعنية على أداء المنظمة.

من المرجح أن يتحقق النجاح المستمر لإدارة المنظمة في حال وجود علاقات مع جميع الأطراف المعنية؛ لتحسين تأثيرها على الأداء.

إدارة العلاقة مع الموردين والشبكات الشريكة لها أهمية خاصة.

الفوائد الرئيسة:

* يتحسن أداء المنظمة والأطراف المعنية من خلال الاستجابة إلى الفرص والقيود المتعلقة بكل طرف مهتم.

* الفهم المشترك للأهداف والقيم بين الأطراف المهمة.

* زيادة القدرة على إيجاد قيمة للمهتمين من الأطراف المعنية، عن طريق تقاسم الموارد والكفاءة، وإدارة المخاطر المتعلقة بالجودة.

* بالإضافة إلى توفير الإدارة لتدفق الخدمات بشكل جيد.

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها:

* تحديد الأطراف المعنية ذات الصلة (مثل الموردين والشركاء والعملاء، المستثمرين والموظفين والمجتمع ككل) وعلاقتها بالمنظمة.

* تحديد وترتيب أولويات العلاقات مع الأطراف المهتمة التي تحتاج إلى أن تدار. الأجل.

* تجميع ومشاركة المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة.

* قياس وتقديم الأداء، وإمداد نتائج ردود الفعل للأطراف المعنية حسب الاقتضاء؛ لتعزيز مبادرات التحسين.

* إنشاء التطوير التعاوني، وتحسين الأنشطة مع الموردين والشركاء، وغيرهم من المهتمين.

* التشجيع والاعتراف بالتحسينات والإنجازات من قبل الموردين والشركاء.

معايير إدارة الجودة في سائل الإعلام:

بينت بعض الدراسات والمؤسسات الإدارية أنه لا معنى لاستخدام (ISO 9001: 2000) الموحدة - على المؤسسات الإعلامية، دون تكييفه مع خصوصيات صناعة الإعلام.

ولتنفيذ نظام إدارة الجودة لدى المؤسسات الإعلامية يتعين الالتزام بثقافة المسؤولية،

ولا بد أن يتضمن نظام إدارة الجودة - على الأقل - عاملين أساسيين، هما:

(1) شفافية سياسة الجودة

تتضمن شفافية سياسة الجودة ما يلي:

دليل واضح على التزام المؤسسة بالقيم الأساسية.

إضفاء الطابع الرسمي على سياسة الجودة في الإدارة في شكل وثيقة يتم نشرها على نطاق واسع، ويتم مراجعتها مرة واحدة على الأقل في السنة (تتضمن هذه الوثيقة دليلاً يحتوي على ما يضمن استقلالية المؤسسة الإعلامية من أي نوع من السلطة، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو غيرها، ومدونة لبرامج أو بيان المهام).

ومدونة دليل الجودة (معايير الجودة المهنية، مثل التعددية في الآراء ووجهات النظر، وتعزيز المساواة بين الجنسين، والنظر للأقليات، وتعزيز التنوع).

مدونة شفافة لقواعد الدعاية كمعيار جودة حاسم في الإعلام، وإدارة تصف بوضوح علاقة المنظمة مع هذه الدوائر كأصحاب / المساهمين والسلطات السياسية والمعلنين.

(2) عمليات الموارد:

وتتضمن الموارد والعمليات ما يلي:

- تحديد وتوثيق جميع العمليات التي لها تأثير مباشر على جودة المحتوى التحريري والعلاقة مع المعلنين، والعلاقة مع الموردين الخارجيين من المحتوى.
- توفر وسائل لقياس الجمهور والمستمعين / رضا المشاهدين.
- توفر إدارة للموارد البشرية، ووجود قواعد واضحة لتنظيم خيارات التوظيف والتطوير المهني لجميع الموظفين.

نموذج تطبيقي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل الإعلامي الأمني "عبد المحسن بدوي" الجودة الشاملة في العمل الشرطي العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب، (2007).

تعريف الجودة الشاملة في العمل الإعلامي:

هي المجموع الكلي لصفات الخدمة الإعلامية المقدمة للجمهور المستهدف، والناجمة عن دراسات حاجة الجمهور لهذه الخدمة وتوقعاته لها.

ولكي تستطيع وسائل الإعلام المختلفة تجويد رسالتها الإعلامية، لابد من وجود درجة عالية من حرية التعبير، وقد واجه الإعلاميون في معظم الأوقات مخاطر التعرض لعقوبات شديدة؛ بسبب رغبتهم في التعبير عن آرائهم بوضوح وحرية، وقد تأكدت حرية التعبير بصفة خاصة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، الذي أصدر عام ١٩٤٨م، والذي ورد فيه: "أن لكل شخص الحق في حرية التعبير والرأي، دون أي تدخل، مع استثناء الأنباء والأفكار ونشرها بأية وسيلة كانت، دون التقييد بالحدود الجغرافية، ونعني بحرية التعبير سقوط العوائق التي تحول دون أن يعبر المرء بفطرته الطبيعية عن ذاته وعن مجتمعه تحقيقاً للخير والسعادة، وهذا هو ما تبحث عنه الجودة الشاملة، وذلك من انتقالها من مرحلة إرضاء العميل إلى إسعاده بالخدمة المقدمة له.

الجودة الشاملة في الإعلام العربي:

لتطبيق مبادئ جودة شاملة في المجال الإعلام العربي لابد من التزام القيادة بالآتي:

1. بسط حرية الإبداع.
2. تشجيع المبادرات الإعلامية.
3. الاعتراف بالتميز في المجال الإعلامي.
4. الاعتماد على مناهج الشورى والاستشارة العلمية والمعلومات لاتخاذ القرارات.
5. احترام المؤسسية، والنزول إلى المنهج العلمي في تناول الإعلامي.
6. تحمل قبول الرأي الآخر مع تحري المصادقية.
7. اعتماد منهج أداء الفريق الإعلامي، ونمط المشاريع الإعلامية في أداء وتنفيذ العمل الإعلامي.

رابعاً: التقويم:

- 1- اذكر خمسة مبادئ أساسية للإدارة وتطبيقها على نماذج لمؤسسات إعلامية.

- 2- قم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما وضعها "ديمنج" على إحدى المؤسسات الإعلامية.
- 3- بين كيف تعددت أساليب طرح مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات.
- 4- حلل تقابل المسؤولية والسلطة في الإدارة.
- 5- لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تلتزم القيادة ببعض المبادئ. وضحها بالتطبيق على المؤسسة الإعلامية.
- 6- كيف ترى أهمية عامل الإتقان في العمل الإداري؟
- 7- تستند معايير إدارة الجودة الأيزو 90001 على سبعة مبادئ. اعرض ثلاثة من هذه المبادئ موضعاً (وصف المبدأ، وشرح السبب في أهمية المبدأ للمنظمة، وأمثلة من الفوائد المرتبطة بالمبدأ، وأمثلة على الإجراءات النموذجية لتحسين أداء المنظمة عندما تطبق المبدأ).
