وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال و المكتبات

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية

مؤسسة إعلامية سمعية بصرية أنموذجا

- دراسة وصفية تحليلية

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

اعداد الطالب:

عبد الرحمان قروش

اشراف الدكتور:

عبد القادر قطشة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الاصلية
رابح بلقاسمي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة المدية
عبد القادر قطشة	أستاذ محاضر –أ–	عضوا مقررا	جامعة المدية
موسى العيدي	أستاذ محاضر –أ–	عضوا مناقشا	جامعة المدية
ايدير معياش	أستاذ محاضر –أ–	عضوا مناقشا	جامعة المدية
أمينة نبيح	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3
جمال بوشاقور	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	المدرسة العليا للصحافة

السنة الجامعية 2024- 2025

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصالو المكتبات

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية

مؤسسة إعلامية سمعية بصرية أنموذجا

- دراسة وصفية تحليلية

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

اعداد الطالب:

عبد الرحمان قروش

اشراف الدكتور

عبد القادر قطشة

السنة الجامعية 2024- 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ والصلاة على س يدنا محمد اشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى من اقتدى بسنته الى يوم الدين....

الحمد لله وحده في البدء والمنتهى، واشكره عزوجل صحاب المنة والفضل والإكرام على توفيقه وعونه لإتمام هذا العمل فله الحمد حتى الرضا وله الحمد إذا رضي وله الحمد بعد الرضا...

ثم الشكر والتقدير للدكتور **عبد القادر قطشة** المشرف على هذه الأطروحة وعلى ما قدم من نصائح وأسدى من توجيهات وعلى عونه طيلة انجاز هذا العمل.

كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذين الفاضلين: الأستاذ الدكتور رابح بلقاسمي والدكتور موسى العيدي على تشجيعهما لي ودعمهما الدائم منذ البداية، والشكر موصول لكل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة يحي فارس بالمدية على المساعدة والمرافقة والى زملائي وأصدقائي في طور الدكتوراه.

كما اشكر إطارات الإذاعة الجزائرية الذين قدموا لي يد المساعدة لانجاز الجانب التطبيقي لهذا البحث.

و الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد .....

وأخيرا الى أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم المبذول في القراءة والمناقشة.

إهداء

الى من ربياني صغيرا وقدما لي الرعاية كبيرا والديا العزيزين رحمهما الله وجزاهما عني خير الجزاء وجعل هذا العمل وكل عمل صالح نورا في قبريهما جزاء لهما في الآخرة

الى رفيقة الدرب أم أولادي الزوجة الكريمة على دعمها مساندتها وتوفير الجو لانجاز وإتمام هذا العمل

الى مصابيح البيت وبهجة الدنيا أولادي الأعزاء ....

فرح .... رنيم نورهان ..... محمد احمد إياد....أنوار الإيمان

الى الإخوة والأخوات وأبنائهم

الى كل من ساعدني ودعمني وشجعني ....

أهدي هذا العمل المتواضع

عبد الرحمن

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث الى معرفة مدى التزام المؤسسة الإعلامية في الجزائر ممثلة في الإذاعة الجزائرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل الارتقاء بأدائها وتحقيق أهدافها، وتم إجراء دراسة ميدانية على عمال الإذاعة الجزائرية وذلك بتوزيع ودراسة استمارات استبيان على عينة بلغت 300 استمارة صالحة للدراسة.

وقد اعتمد الباحث على طريقة العينة القصدية لتوزيع استمارة الاستبيان على عينة بلغت أكثر من 20 % من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 1612 عاملا بالإذاعة–المقر المركزي– بالعاصمة، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي للدراسة، واستعملنا الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

وتوصل هذا البحث في الجزء النظري الى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا ونظاما إداريا لتطوير الأداء والتحسين المستمر في المؤسسة الإعلامية و تعتمد على مجموعة من المبادئ والمعايير وهي التزام ودعم الإدارة العليا وقدرتها على تطبيق هذا النموذج، الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، التوجه نحو العملاء والزبائن وتلبية احتياجاتهم وتوقع رغباتهم، وتوفير المعلومات والمعطيات في العمليات التطويرية وفي بلوغ الأهداف.

كما توصلنا الى أن الأداء في المؤسسة الإعلامية هو مجموعة نشاطات والعمليات التي تقوم بها بشكل مستمر وبصفة شاملة، وهو مؤشر على قيام المؤسسة بوظائفها وسعيها لتحقيق الأهداف والوصول وفق الاستراتيجيات والخطط الموضوعة والمسطرة.

وبعد معالجة البيانات المحصلة من الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS والتحقق من الفرضيات الموضوعة واختبارها توصلنا الى مجموعة من النتائج:

هناك مستوى مرتفع لالتزام المؤسسة الإعلامية الإذاعية بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتشمل أربعة معايير أساسية هي: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، الاهتمام بالعمال وتوفير المعلومات والمعطيات، وأنَ هناك مستوى متوسط بالإذاعة الجزائرية لالتزامها بمعيار الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم لأداء أعمالهم، وتم التوصل الى عديد من التوصيات والاقتراحات موجهه للمؤسسات الإعلامية العمومية بصفه عامه و للمؤسسة الإعلامية الإذاعية بصفه خاصة والتي يمكن والتي تمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس كما عير منفردة بل كإستراتيجية متكاملة وبصفه رسميه خاصة بعدما تبين أن هذا النموذج الإداري الحديث يؤدي الى تحسين الأداء والارتقاء بالمؤسسة الإعلامية نحو تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الإعلامية، الإذاعة الجزائرية.

Abstract

This study aims to determine the extent to which the media institution in Algeria, represented by Algerian Radio, adheres to Total Quality Management (TQM) standards. This is intended to improve its performance and achieve its objectives. A field study was conducted on Algerian Radio employees, distributing and studying questionnaires to a sample of 300 eligible questionnaires. The researcher used a purposive sampling method to distribute the questionnaire to a sample of more than 20% of the study population, which comprised 1,612 employees at the radio station - the central headquarters - in the capital,. The study employed descriptive and analytical approaches, as well as survey methods, and employed statistical methods to collect data, including arithmetic means, standard deviations, and percentages. This research, in its theoretical part, concluded that Total Quality Management (TQM) is an approach and administrative system for developing performance and continuous improvement in media organizations. It relies on a set of principles and standards: senior management's commitment, support, and ability to implement this model; employee engagement, including their participation in decision-making and motivating them to innovate and create; customer orientation, meeting their needs and anticipating their desires; and providing information and data for development processes and goal achievement. We also concluded that performance in a media organization is a set of activities and processes undertaken continuously and comprehensively. It is an indicator of the organization's performance and its pursuit of goals and objectives in accordance with established and outlined strategies and plans. After processing the data obtained from the questionnaire using SPSS and verifying and testing the hypotheses, we arrived at a set of results: The radio media institution has a high level of commitment to Total Quality Management (TQM) standards, which include four basic criteria: senior management commitment and support, customer focus, employee engagement, and the provision of information and data. Algerian Radio has an average level of commitment to the standard of employee engagement and motivation. Several recommendations and suggestions were made, directed at public media institutions in general and radio media institutions in particular, which enable the implementation of TQM, not as a standalone approach, but rather as an integrated and formal strategy, especially after it became clear that this modern management model leads to improved performance and advancement of the media institution toward achieving its goals.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Media Institution, Algerian Radio.

Resumé

Cette recherche vise à déterminer le degré d'engagement de l'institution médiatique en Algérie, représentée par la Radio Algérienne, envers les normes de gestion de la qualité totale, afin d'améliorer ses performances et d'atteindre ses objectifs. Une étude de terrain a été menée auprès des travailleurs de la radio algérienne en distribuant et en étudiant des questionnaires sur un échantillon de 300 formulaires valides pour l'étude. Le chercheur s'est appuyé sur la méthode d'échantillonnage intentionnel pour distribuer le formulaire de questionnaire à un échantillon qui représentait plus de 20% de la communauté étudiée, qui comptait 1612 travailleurs à la station de radio- le siège central – à la capitale. Nous avons utilisé la méthode analytique descriptive et la méthode d'enquête pour l'étude, et nous avons utilisé des méthodes statistiques pour recueillir des informations, notamment des moyennes arithmétiques, des écarts types et des pourcentages. Cette recherche a conclu dans la partie théorique que la gestion de la qualité totale est considérée comme une approche et un système administratif pour développer la performance et l'amélioration continue dans l'organisation des médias et repose sur un ensemble de principes et de normes, à savoir l'engagement et le soutien de la haute direction et sa capacité à mettre en œuvre ce modèle, l'intérêt pour les employés et leur participation à la prise de décision et les motiver à innover et à créer, l'orientation vers les clients et la satisfaction de leurs besoins et l'anticipation de leurs désirs, et la fourniture d'informations et de données dans les processus de développement et dans la réalisation des objectifs. Nous avons également conclu que la performance d'une organisation médiatique est un ensemble d'activités et d'opérations qu'elle réalise de manière continue et exhaustive. Il s'agit d'un indicateur de la performance de l'organisation et de ses efforts pour atteindre ses buts et objectifs conformément aux stratégies et plans établis et décrits. Après avoir traité les données obtenues à partir du questionnaire à l'aide de SPSS et vérifié et testé les hypothèses, nous sommes arrivés à un ensemble de résultats : L'institution médiatique radiophonique s'engage fortement dans les normes de gestion de la qualité totale, qui comprennent quatre normes fondamentales : l'engagement et le soutien de la haute direction, l'attention portée aux clients, le souci des travailleurs et la fourniture d'informations et de données. La Radio Algérienne fait preuve d'un niveau moyen d'engagement envers la norme de préoccupation envers les travailleurs et de motivation pour accomplir leur travail. De nombreuses recommandations et suggestions ont été formulées à l'intention des institutions médiatiques publiques en général et de l'institution médiatique radiophonique en particulier, qui peuvent et permettront la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale, non pas comme une mesure unique, mais comme une stratégie intégrée et de manière officielle, surtout après qu'il est devenu clair que ce modèle administratif moderne conduit à l'amélioration des performances et à la progression de l'institution médiatique vers la réalisation de ses objectifs.
Mots clés: Qualité, Management de la Qualité Totale, Institution Médiatique, Radio Algérienne .

خطة البحث

خطة البحث

مقدمةأ

الفصل الأول

الفصل المنهجي والمفاهيمي

أولاً: الإشكالية

ثانيًا: التساؤلات الفرعية

ثالثًا: الفرضيات

رابعًا: أسباب اختيار الموضوع

خامسًا: أهداف البحث

سادسًا: أهمية البحث

سابعًا: منهج البحث وأدواته

ثامنًا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

تاسعًا: المفاهيم والمصطلحات

عاشرًا: الدراسات السابقة

أحدى عشر: صعوبات الدراسة

الفصل الثاني

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: نشأة إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: التطور التاريخي (من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة)

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: خصائص، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: دعائم وركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث

الأداء في المؤسسة الإعلامية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

المبحث الأول: المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإعلامية

المطلب الثاني: أنواع وخصائص المؤسسة الإعلامية

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الإعلامية

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الإعلامية

المبحث الثالث: المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة)

المطلب الأول: مفهوم الإذاعة ونشأتها

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الإذاعة المسموعة

المطلب الثالث: أهداف و التزامات الاذاعة المسموعة

المطلب الرابع: نشاطات و مهام الإذاعة المسموعة (الإذاعة الجزائرية)

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: مكونات الأداء وعناصره

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

المطلب الرابع: علاقة الأداء بإدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل الثالث:

الفصل الرابع

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

تمهيد:

المبحث الأول: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المطلب الثالث: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المطلب الثاني: محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاعلامية المسموعة

المطلب الأول: معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي

المطلب الثاني: معوقات تتعلق بالمورد البشري

المطلب الثالث: معوقات تتعلق بالمورد الإداري والمالي

المطلب الرابع: معوقات تتعلق بالجانب التشريعي

خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس

الإطار التطبيقي معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإذاعة الجزائرية

تمهيد:

المبحث الأول: المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية نشأتها وتطورها

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الإعلامية للإذاعة الجزائرية

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الإعلامية للإذاعة الجزائرية وتطورها

المطلب الثالث: هيكلة المؤسسة الإعلامية للإذاعة الجزائرية

المطلب الرابع: مهام المؤسسة الإعلامية للإذاعة الجزائرية

المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول:منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أداة و مكونات الدراسة

المطلب الثالث:اختبار ثبات و صدق الاستبيان

المبحث الثالث:المعالجة الكمية والكيفية للدراسة الميدانية

المطلب الأول:وصف خصائص عينة الدراسة

المطلب الثاني:نتائج محاور الدراسة الميدانية

المطلب الثالث:عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الخامس:

خاتمة:

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين مراحل تطور الجودة وأهم ملامح كل مرحلة	52
2	يبين مبادئ ديمينغ الأربعة عشر	55
3	يبين عناصر الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	70
4	يبين العلاقة بين الكفاءة والفعالية	121
5	يبين الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإعلامية المسموعة	139
6	يبين عدد ونسب الاستمارات الموزعة و الصالحة للدراسة	170
7	يبين طريقة تحديد درجة الموافقة	174
8	يبين درجة كل خيار متاح من درجات الاستبيان لإجابة عينة البحث	174
9	يبين كيفية قراءة معامل الثبات ألفا كرونباخ	176
10	يوضح ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ	177
11	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محوردعم والتزام الإدارة العليامع درجته الكلية	179
12	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محورالاهتمام بالعاملين مع درجته الكلية	180
13	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على المتلقي و العميل مع درجته الكلية	181
14	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور توفير المعلومات والمعطيات مع درجته الكلية	182
15	يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور المقياس مع درجته الكلية	184
16	يبين المستوى التعليمي لعينة الدراسة	184
17	يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة	186

18	يبين مجال العمل لعينة الدراسة	188
19	يوضح وصف عبارات المحور الثاني (دعم والتزام الإدارة العليا)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	190
20	يوضح وصف عبارات المحور الثالث (الاهتمام بالعاملين)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	194
21	يوضح وصف عبارات المحور الرابع (التركيز على المتلقيو العميل)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	199
22	يوضح وصف عبارات المحور الخامس(توفير المعلومات والمعطيات)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	204
23	يوضح درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة	208
24	يوضح درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بدعم والتزام الإدارة العليا	209
25	يوضح درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالاهتمام بالعاملين	210
26	يوضح درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالتركيز على المتلقي و العميل	211
27	يوضحدرجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بتوفير المعلومات والمعطيات	212

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مراحل تطور الجودة الى نظام إدارة الجودة الشاملة	51
2	عجلة ديمينغ	57
3	مثلث ديمينغ	58
4	ثلاثية الجودة لجوزيف جوران	60
5	مخطط عظم السمكة	63
6	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	73
7	أهداف إدارة الجودة الشاملة	75
8	مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	83
9	علاقة الكفاءة بالفعالية وبتوفير الوسائل وتحقيق الأهداف	122
10	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة	147
11	يبين نسبة العمال الذكور و الإناث العاملين بالمؤسسة الإذاعية	159
12	نسب توزيع العمال بين المقر في العاصمة والإذاعات المحلية	160
13	يبين هيكلة الإذاعة الجزائرية	167
14	يبين نسبة استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة	171
15	يبين المستوى التعليمي لعينة الدراسة	185
16	يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة	186
17	يبين مجال العمل لعينة الدراسة	188
18	يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	193
19	يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	198
20	يوضح توزيع عبارات المحور الرابع من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	203
21	توزيع عبارات المحور الخامس من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية	206

قائمة الملاحق

الرقم	محتوى الملحق	
01	يتضمن استمارة الاستبيان	
02	يتضمن قائمة المحكمين	
03	يتضمن النتائج الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة spss	
04	يتضمن القرار المتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة	
05	المرسوم رقم 86- 146 يتضمن إنشاء مؤسسة الإذاعة الوطنية	
06	يتضمن المرسوم التنفيذي رقم 91-102 الذي يحول المؤسسة الوطنية الإذاعة المسموعة الى مؤسسة عمومية للإذاعة المسموعة	
07	يتعلق بأسئلة المقابلة مع المدير العام للإذاعة الجزائرية السيد محمد بغالي	
08	يتعلق بأسئلة المقابلة مع مدير الموارد البشرية للإذاعة الجزائرية السيد حسين لعرابي	
09	صورة الاتفاقية الجماعية للإذاعة المسموعة الجزائرية	

مقدمة

مقدمة:

لقد أدت التحولات بدء من الثورة الى الصناعية الى عصر التحول الرقمي وما صاحبها من تغيرات على مستوى الاقتصاد وإدارة المؤسسات إلى التفكير العلمي لإيجاد أفضل السبل والآليات لتحسين الأداء ورفع الكفاءة، للحصول على حصص أكبر في السوق التي يسودها التنافس الشديد، لكسب الزبون والحفاظ عليه، وتلبية حاجاته وتطلعاته في الخدمة والسلعة المقدمة في ظل تعدد الخيارات.

لذا كان على المؤسسات والمنظمات عرض سلع وخدمات بجودة عالية ونوعية أفضل وبتكلفة منخفضة، بالتالي بسعر مناسب وتنافسي، لتستطيع الوصول عدد أكبر من الزبائن، وبالتالي تحقيق الرواجالتي تنشدها هذه المؤسسات.

وقد ظهرت الكثير من المقاربات والفلسفات الإدارية التي تحقق كل هذا، وما سمي لاحقا بتحقيق الجودة والتي لا تعني فقط جودة المنتج بل جودة كل العمليات من البداية إلى النهاية،عن طريق التخطيط، وإشراك العاملين، والتنسيق بين الجهود والوحدات في المؤسسة وفي مراحل الإنتاج كلها، وتسخير كل الإمكانات المادية والبشرية نحو الهدف، فظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها موجة للتطوير الإداري المستمر ابتداء من منتصف الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي.

وقد كان تطبيق هذا النموذج الإداري الحديث في أول الأمر في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وانتقل من المؤسسات الاقتصادية والتجارية إلى المؤسسات الخدماتية والتعليمية والصحية و غيرها من المؤسسات، التي سعت الى تبني مبادئها ومعاييرها، لما لها من دور كبير في تحسين أدائها وفي تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد واقل تكلفة.

و المؤسسات الإعلامية واحدة من المؤسسات التي استفادت من التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا، خاصة وأنها أصبحت تدر أموالا طائلة وتدير استثمارات كبيرة وتؤثر على قطاع واسع من الجمهور وتوجه الرأي العام لم تكن استثناء للبحث عن التطور و تحقيق المنافسة، فكان لابد أن تطبق النماذج والمقاربات الإدارية الكفيلة بالاستحواذ على أكبر عدد من المتابعين و استقطاب العملاء.

والإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية مسموعة، باتت تواجه تحديات تحتم عليها مسايرة المؤسسات الإعلامية الإقليمية والمحلية والدولية، لتؤدي دورها وتحسن أداءها وترفع من جودة ما تقدمه، إن على المستوى الإعلامي وإن على المستوى الإداري تبعا لذلك.

كما وجب عليها أن تلتزم بمجموعة من المعايير والمحددات العالمية، لما تقدمه من منتج إعلامي لتكون قادرة على إشباع متطلبات وحاجات الجمهور الذي تستهدفه، وهذا لا يتأتى إلا بإتباع نماذج إدارية تطويرية في المجالين الإداري والإعلامي، والالتزام بمعاييرها التطبيقية التي تمكنها من بلوغ أهدافها. ولعل إدارة الجودة الشاملة التي طبقت في الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية وأثبتت نجاحها و نجاعتها تلبي أهداف الإذاعة الجزائرية في الوصول الى الريادة المنشودة وغاياتها المسطرة.

ولتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسة الإعلامية السمعية البصرية ومتطلباتها ومراحلها وكذا عوائقها وتحدياتها، اخترنا مؤسسة إعلامية سمعية وهي المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة و التي هي اختصار **الإذاعة الجزائرية** ومدى تطبيقها لهذا النموذج الإداري الحديث.

من أجل الوصول الى نتائج ذات مصداقية يمكن تعميمها على المؤسسات الإعلامية في الجزائر، قمنا بتقسيم بحثنا الى خمسة فصول، فصل منهجي ومفاهيمي وفصول نظرية ثلاثة، وفصل تطبيقي وذلك لإبراز الجوانب المختلفة والمتعددة لموضوع بحثنا هذا.

الفصل الأول تضمن الجانب المنهجي حيث طرحنا في الإشكالية و الأسئلة الفرعية و الفروض المتعلقة بمعايير إدارة الجودة الشاملة، وأهمية البحث و أسباب اختياره وأهدافه، بالإضافة الى تضمينه الدراسات السابقة و الجانب المفاهيمي وكذا الجانب الإجرائي للدراسة ومنهجها وعينتها و الأدوات المستعملة في الجانب التطبيقي.

و قد تطرقنا في الفصل الثاني لأساسيات إدارة الجودة الشاملة، وخصائصها وتطبيقاتها ومعاييرها، من خلال ثلاثة مباحث مقسمة الى مطالب أربع في كل منها، حيث جاء المبحث الأول لتقديم ماهية إدارة الجودة الشاملة، وتناول المبحث الثاني خصائص وأهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة، بينما خصص المبحث الثالث لمتطلباتها ومراحلها ومرتكزاتها ومعوقات هذه الإستراتيجية الإدارية الحديثة.

وتناولنا في الفصل الثالث المؤسسة الإعلامية بصفة عامة، والإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية بصفة خاصة،والأداء في هذه المؤسسة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وجاء المبحث الأول

بعنوان المؤسسة الإعلامية و شمل تعريف و خصائص، وظائف و أهداف المؤسسة الإعلامية، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لمفهوم الإذاعة كمؤسسة إعلامية مسموعة، وخصائصها و مهامها و أهدافها والتزاماتها طبقا لقوانين إنشائها، و المبحث الثالث خصص للأداء في المؤسسة الإعلامية، حيث احتوى على مفهوم الأداء و عناصره و العوامل المؤثرة فيه و أخيرا تناول المطلب الرابع علاقة الأداء بإدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الرابع فاستعرضنا فيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية للإذاعة المسموعة من ناحية المفهوم والأهمية والمتطلبات التي يجب توفيرها لتطبيق هذا النظام في المؤسسة الإعلامية الإذاعية، ومعوقات هذا التطبيق.

وفي الأخير خلصنا الى الجانب التطبيقي الذي كان دراسة تحليلية على الإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية سمعية، وحاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية، وشمل هذا الفصل الخامس التعريف بالإذاعة الجزائرية ونشأتها وتطورها والهيكل الإداري والتنظيمي لها، ومهامها وأهدافها.

والمبحث الثاني خصص لتحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض والإجابة عن أسئلة البحث، وانتهينا الى جملة من النتائج المتوصل إليها والتوصيات التي تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية في الجزائر بصفة عامة والمؤسسة الإعلامية العمومية المسموعة (الإذاعة الجزائرية) موضوع بحثنا بصفة خاصة.

الفصل الأول:

الفصل المنهجي والمفاهيمي

أولاً: الإشكالية

تسعى الكثير من المؤسسات الإنتاجية منها والخدمية لتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية،وذلك لتحقيق التنافسية في ظل تعدد الخيارات و البدائل أمام الزبائن ومتلقي الخدمة، ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع مقاربات إدارية حديثة أو نظام إداري قائم على أحداث تغييرات ايجابية جذرية في هذه المؤسسة أو تلك، لتحسين الأداء وبلوغ جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتحقيق رضا الزبون أو العميل.

ولقد أضحت الجودة الشغل الشاغل للمؤسسات ومنظمات الأعمال، التي باتت تبحث عن التقنيات الكفيلة والأساليب العلمية والعملية للتطوير وبلوغ الأهداف بفعالية وكفاءة، بعيدا عن تلك الممارسات الإدارية التقليدية التي لم تعد تلبي الغرض، وتكلف الكثير من الموارد المادية والمالية، وتستنزف الجهود بدون طائل.

وقد ظهرت الحاجة الى تحقيق جودة المنتوجات والخدمات،بعد الحرب العالمية الثانية، حيث خرج العالم من حرب طاحنة ومدمرة أثرت على الدول والكيانات والمؤسسات من جهة، كما خلق من جهة أخرى وضعا خصبا بعد تحقيق السلام والأمن في العالم، الذي كان في حاجة الى البناء والتعمير والتطور، حيث ظهرت الكثير من المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وتعاظمت الاستثمارات وزاد النشاطات، وزادت معها حدة المنافسة وشدتها بحثا عن الأسواق لبيع المنتجات و تقديم الخدمات، كل هذا أدى الى البحث عن أفضل السبل والطرق للهيمنة في مجال التجاري والاقتصادي، والوصول الى أكبر عدد من الزبائن والمستهلكين، في عالم ألغى الحدود الزمانية والمكانية، وأصبح العالم قرية صغيرة حسب رؤية **مارشال ماكلوهان**، بل بات يمثل غرفة في شقة، خاصة مع ظهور الشركات المتعددة الجنسيات.

وتزامنا مع هذا الوضع، وتلبية لحاجة المؤسسات في تحقيق اكبر العوائد ظهرت عدة إسهامات نظرية وتطبيقية لعلماء وباحثين في التطوير الإداري،حاولت المؤسسات و الشركات أن تطبقها و تعتمدها كأسلوب إداري حديث، بما يحقق الجودة التي ترضي الزبون، وبالتالي كسب المنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي.

فكانت إسهامات عالم الرياضيات الأمريكي "**ويليام ادوارد ديمنيغ**"، والذي عرف بالأب الروحي للجودة، والذي طُبقت أفكاره في اليابان بادئ الأمر، بالإضافة الى إسهامات "**جوزيف جوران**"،

و"**جوزيف جابلونسكي**" و"**كاروا ايكيشاوا**" **و كروسبي** وغيرهم من العلماء و المختصين، والذين قدموا نظاما للتحسين و التطوير الإداري أطلق عليه **إدارة الجودة الشاملة.**

وقد ظهر نظام إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية إدارية حديثة في مقابل الإدارة التقليدية التي تجاوزها الزمن، حيث يرى الباحثون والمهتمون بالتطوير الإداري أن لهذا النظام فعالية كبيرة وأهمية للمؤسسات لتحقيق الاستراتيجيات المخطط لها والأهداف المسطرة.

وقد مرت هذه الفلسفة الإدارية بعدة مراحل الى أن تبلورت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، حيث تم تبني مبادئ ونماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأوروبية والأمريكية، بعد الرواج والنجاح الذي حققته في المؤسسات اليابانية، وبدا تطبيقها في المؤسسات الصناعية، ومنها انتقل تطبيقها الى المؤسسات الخدمية كالجامعات و المستشفيات و المؤسسات المدنية و العسكرية وغيرها...

وفي خضم الاهتمام بهذه النظرية الإدارية التطويرية، سعت الكثير من المؤسسات في العالم، بما فيها دول العالم الثالث الى تطبيقها من أجل تحسين أدائها وإعطاء جودة عالية لمنتوجاتها وخدماتها.

والمؤسسات الإعلامية السمعية البصرية لم تكن استثناء خاصة أنها أصبحت مؤسسات كبيرة وتدير ميزانيات ضخمة، ولها فروع ومكاتب عبر العديد من الدول، وتسعى إلى تحقيق المنافسة في ظل فضاء تتزاحم وتعدد فيه الكثير من هذه المؤسسات التي تنشط في الحقل الإعلامي، وتواجه تحديات كبيرة ومختلفة منها التأثير و التواجد، وتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب منها على المستويات الإعلامية والإدارية والمالية، ولا يمكن لها ذلك إلا بالحصول على التمويل الذي غالبا ما يكون من الإشهار، الذي يرتبط ارتباطا بمدى الكفاءة والانتشار الذي تحققه المؤسسة الإعلامية، والذي يمكنها من أن تجد لها موطئ قدم بين نظيراتها على كل الأصعدة المحلية والإقليمية و العالمية، وتستقطب أكبر عدد من المشاهدين والمستمعين و العملاء و الزبائن، لهذا وجب على هذه المؤسسات الناشطة في الحقل الإعلامي أن تنتهج وتطبق أساليب علمية حديثة في الإدارة، حيث تم الانتقال من الاعتماد على رأس المال والاستثمارات المادية الضخمة فقط، الى الاهتمام والتكفل برأس المال الفكري والاستثمار في المعرفة والعلوم والمهارات، وتطوير الجانب البشري، واستخدام التطور التكنولوجي.

وإذا تكلمنا عن المؤسسات الإعلامية في الجزائر سواء العمومية أو الخاصة، فإنها بطريق أو آخر تنشد تحسين أدائها والارتقاء بمنتجها الإعلامي وخدماتها الى المستوى المطلوب، ولعل

الدراسات التي شملت المؤسسات الإعلامية العمومية خاصة أبرزت بأنها لا تزال تواجه عدم القدرة على الوصول الى أهدافها، ولم تستطع تلبية حاجيات الجمهور المتلقي نتيجة اعتمادها الأساليب والأنظمة الإدارية التقليدية.

والإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية مسموعة لها تاريخ طويل في العمل الإعلامي، منذ انطلاقتها كوسيلة إعلامية خلال الثورة، الى تَحَوُلها كمؤسسة إعلامية قائمة بهيكلها الإداري الموحد مع التلفزيون بعد استرجاع السيادة عليهما بعيد الاستقلال، حيث شهدت هذه المؤسسة الإعلامية تطورات محورية وكبيرة في المجالات التقنية والإدارية وفي هيكلها التنظيمي، وطبيعتها القانونية، خاصة بعد المرسوم التنفيذي 1986 والذي أصبحت بموجبه مؤسسة إعلامية مستقلة عن التلفزيون، ثم جاء المرسوم التنفيذي 1991 الذي أعطاها الطابع الصناعي والتجاري وهيكلها التنظيمي، وحدد لها دفتر شروط وسياسة إعلامية، تجمع بين الخدمة العمومية والعمل التجاري الربحي، الذي تعتمده لحد الآن.

و سعت الإذاعة الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة ومنذ بداية القرن الواحد والعشرين، وفي هذا الإطار، إلى مواكبة التطور في مجال الإدارة والإعلام، والتحسين والتميز في أدائها، بما يضمن لها تعزيز المكانة التنافسية، والاستجابة لرغبات وتوقعات الجمهور.

وتجلى ذلك في عديد الخطوات التي انتهجتها، والإجراءات والاستراتيجيات التي وضعتها منها توفير الإمكانات المادية والبشرية ومواكبة التكنولوجيا الرقمية،وانتشارها العمود و الأفقي بفتح إذاعات موضوعاتية ومحلية وتطوير برامجها وإنتاجها الإعلامي، غير أن هذه الخطوات والمساعي يمكن أن تكون قرارات فردية، وإجراءات منفصلة وظرفية، وليست نظاما متكاملا واستراتيجيات مدروسة ومستقبلية، وليست عمليات مستمرةشاملة لكل النواحي الإدارية والإعلامية، وربما هي اقرب الىالمعايير الإدارة التقليدية الذي لا يتناسب مع الأداء المتميز الذي يضمن للمؤسسة البقاء والنمو في بيئة تحكمها التحولات الهائلة والسريعة ، والإبداع الفكري المنظم.

لهذا كان لابد لهذه المؤسسة العمومية المسموعة أن تتبنى نظاما إداريا شاملا، أو على الأقل تطبق معايير تضمن الاستمرارية وتحقق لها الأداء المنشود، وقد ظهرت في العالم كثير المقاربات والأنظمة الإدارية الحديثة التي تحاول أن تمزج وتجمع بين الوسائل الإدارية، والجهود الفكرية

والتكنولوجيا المتطورة، والمهارات الفنية للارتقاء وتحسين الأداء والمنافسة المطلوبة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

وإدارة الجودة الشاملة كواحدة من المداخل الإدارية الحديثة، والفلسفات العصرية و النماذج في المجال الإداري التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في تطوير أداء وتحقيق تنافسية لعديد المؤسسات سواء الصناعية، التجارية، أو الخدمية الربحية وغير الربحية،في عالم لا يسود فيه إلا من يستطيع الوصول الى غاياته بأقل التكاليف وبجودة عالية، فكان علينا البحث في معرفة إذا ما كان لإدارة الجودة الشاملة اهتمام لدى القائمين على المؤسسة الإعلامية، ومعرفة إذا كان هناك جدية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين وتطوير الأداء بالإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية، تنشد التميز والتطور وتسعى لتحقيق أهدافها، لهذا فإننا من خلال بحثنا وعلى ضوء ما سبق نحاول أن نتعرف على مدى الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر، ولهذا نطرح الإشكالية التالية :

- **ما مدى التزام المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة؟**

ثانيًا: التساؤلات الفرعية

لتحديد هذه الإشكالية البحثية نطرح الأسئلة التالية:

1- ما موقع إدارة الجودة الشاملة في اهتمامات المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر؟
2- الى أي حد تلتزم المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار دعم والتزام الإدارة العليا؟
3- الى أي حد تلتزم المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار الاهتمام بالعاملين؟
4- الى أي حد تلتزم المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار التركيز على المتلقي والعميل؟

5- الى أي حد تلتزم المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار توفير المعلومات والمعطيات؟
6- ماهو أثر بيئة (الداخلية والخارجية) المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر في عرقلة وإعاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

ثالثًا: الفرضيات

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية التي سبقت تم صياغة الفرضية الأساسية و الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد دلالة إحصائية لالتزام المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة عند مستوى (0,05 %).

وتتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات جزئية:

- توجد دلالة إحصائية لالتزام المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار دعم والتزام الإدارة العلياعند مستوى (0,05 %).
- توجد دلالة إحصائية لالتزام المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار الاهتمام بالعاملين عند مستوى (0,05 %).
- توجد دلالة إحصائية لالتزام المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار التركيز على المتلقي والعميل عند مستوى (0,05 %).
- توجد دلالة إحصائية لالتزام المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر بمعيار توفير المعلومات والمعطيات عند مستوى (0,05 %).

رابعًا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع البحث لا يكون من فراغ، وإنما ينشأ عن طريق تقاطع مجموعة من الدوافع والاعتبارات، التي تكون سببا في تناول موضوع من الموضوعات بالدراسة والبحث، ويمكن تقسيم هذه الأسباب الى مجالين هما الأسباب الشخصية والأسباب الموضوعية.

1- الأسباب الذاتية:

- الميول نحو البحث في مجال المؤسسات الإعلامية وكيفية تطوير أدائها ونمط عملها في ظل التحديات التي تواجهها في هذا العصر، بحكم العمل في الإذاعة المسموعة.
- محاولة إثراء البحث العلمي ببحوث في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية،و في ميدان علوم الإعلام والاتصال.
- تعميم نتائج هذا البحث للاستفادة منه في ميدان تسيير المؤسسات الإعلامية للرفع من أدائها وتحسين عملها الإعلامي في فضاء شديد المنافسة على المستويين الداخلي والخارجي.

- محاولة الوقوف على النتائج التي تبرز المعوقات وكذلك أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية.

2- الأسباب الموضوعية:

- تقييم الأداء في المؤسسة الإعلامية المسموعة، والتعرف على نمط إدارة المؤسسات الإعلامية وإمكانية الاستفادة من النماذج الإدارية الحديثة في التسيير على غرار إدارة الجودة الشاملة.
- تزويد المكتبات الجامعية ببحوث ودراسات أكاديمية تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال المؤسسات ذات النشاط الإعلامي.
- قابلية الموضوع للدارسة والبحث من الناحيتين النظرية والمنهجية.
- قلة الدراسات والأبحاث خاصة في الجزائر التي تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، وفي ظل التطورات الحاصلة في المجالين الإداري والإعلامي.
- أهمية إدارة الجودة الشاملة كنموذج إداري حديث في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الوصول وتحقيق أهدافها.

خامسًا: أهداف البحث

من خلال هذا البحث التي جاءت للبحث في واحدة من الفلسفات الإدارية لتطوير الأداء داخل المؤسسات خاصة الإعلامية منها والوصول الى النتائج المرجوة بفعالية أكثر وبأقل التكاليف إلا وهي إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الوصول الى الأهداف التالية:

- معرفة ماهية إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات هذه الإستراتيجية الإدارية الحديثة وكذا تطبيقاتها وفوائدها على مؤسسات الخدمة العمومية خاصة في مجال الإعلام.
- التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية خاصة في الإذاعة الجزائرية المسموعة باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري بالإضافة الى تقديمها الخدمة العمومية للصالح العام.
- الوصول الى معرفة الأسس العلمية ومتطلبات ومعايير تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة في المؤسسة الإعلامية المسموعة.
- معرفة أهم التحديات والعوائق التي تحول دون تطبيق هذا النظام الإداري الحديث والعمل على تفاديها ومواجهتها.

- تقديم دراسة علمية للباحثين والإداريين في مجال إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها خاصة في المؤسسات الخدمية العمومية في ميدان المؤسسات الإعلامية الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون.

سادسًا: أهمية البحث

إن التطور الحاصل في العالم خاصة ما تعلق منه بالمؤسسات الإعلامية لما لها من أثر كبير في التأثير على اتجاهات الرأي، خاصة أن هذه المؤسسات الإعلامية أصبحت مؤسسات كبيرة وتدير ميزانية ضخمة ولها فروع ومكاتب في الكثير من الدول وتسعى إلى تحقيق التنافس وبلوغ رضا المتلقي في ظل فضاء تتزاحم فيه مؤسسات إعلامية كثيرة العدد وتنشط في نفس المجال، وتواجه بالمقابل العديد من التحديات منها الحصول على الأموال للاستمرار الذي يكون في الغالب من الإشهار المصدر الأساسي للتمويل وهذا لا يكون إلا إذا استطاعت استقطاب اكبر عدد من الزبائن المتلقين.

تكمن أهمية الدراسة في:

- اعتبار هذه الدراسة الأولى من نوعها من خلال بحثي في الدراسات السابقة التي تركز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة في الجزائر.

- كما تنبع أهمية الدراسة من كونها تحاول ربط النظري في مجال إدارة الجودة الشاملة بالتطبيقي والواقع العملي.

- وضع الاستراتيجيات الكفيلة من اجل تحقيق المنافسة وتصدر المشهد وبلوغ أكبر لرضا المستفيد من الخدمة التي تقدمها المؤسسة الإعلامية.

- محاولة تجسيد نتائج الدراسة على الإذاعة الجزائرية باعتبارها مؤسسة إعلامية من اجل بلوغ الأهداف وتحقيق رضا المتلقين في ظل عالم تتنافس فيه مع وسائل التواصل الاجتماعي.

- معرفة مدى رضا جمهور الإذاعة على أدائها وإنتاجها الإعلامي بالإضافة إلى رضا العاملين بها.

سابعًا:منهج البحث وأدواته

1- منهج البحث:

تفرض البحوث في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية الاعتماد على جملة من القواعد المنهجية، هذه القواعد تساعد الباحث على جمع المعلومات والمعطيات الخاصة بالبحث[1] حول الظاهرة المراد دراستها، حيث أن لكل بحث علمي منهج يتطابق مع نوع البحث[2]، وذلك من أجل الوصول الى نتائج علمية تستوضح الحقائق،و قد استدعت طبيعة بحثنا هذا والذي يتناول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية الى استخدام المنهج المسحي بشقيه الوصفي والتحليلي.

ويعرف **محمد عبد الحميد** البحث العلمي بأنه التقصي المنظم بإتباع أساليب ومناهج علمية محددة للحقائق العلمية بقصد التأكد من صحتها وتعديلها وإضافة الجديد لها.[3]

و**المنهج** هو إحدى الأركان الأساسية في أي بحث علمي فلا يمكن تصور بحث علمي دون الاستعانة وانتهاج طريقة تسمى المنهج والذي يعرفه **موريس أنجرس** بأنه :"مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"[4].

المنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم. وأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.[5]

و**المنهج** هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلة والوصول الى بعض النتائج.[6]

كما يعرفه المنجد الفرنسي dictionnaire encyclopédique 2000 بأنه "مجموعة من القواعد أو المبادئ والمراحل المنظمة التي تتيح للباحث بلوغ النتائج (الأهداف)".[1]

---

[1] عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 23.

[2] يوسف تمار، **مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الإعلامية- الاتصالية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 8.

[3] محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 9.

[4] موريس انجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبعون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية**،ط 2، دار القصبة للنشر،الجزائر، 2006، ص 98.

[5] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

[6] عبد الرحمان العيساوي، **مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث**، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص 13.

ويعرف **المنهج** كذلك بأنه:" مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تبيانها والتأكد من صحتها"[2].

إن اختيار **المنهج** يختلف باختلاف البحوث والمشكلات والأسئلة الفرعية للدراسة أو البحث، كما يتوقف في البدء والأساس على الظاهرة محل الدراسة.

وقد استدعت الدراسة اختيار المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر:" أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات دقيقة وكافية عن موضوع من المواضيع، أو حول ظاهرة من الظواهر التي حدثت خلال فترة زمنية محددة، وذلك بهدف الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بموضوعية، بما يتلاءم مع المعطيات المتوفرة والفعلية للظاهرة محل الدراسة"[3].

ويكون المنهج الوصفي التحليلي على مرحلتين أساسيتين هما مرحلة الاستطلاع ويتم فيها تكوين أطر نظرية وتحديد الإشكالية بعد فهم أولي للظاهرة محل الدراسة، والمرحلة الثانية فيتم فيها وصف موضوعي للظاهرة.

ويطلق عليه أيضا البحث الإحصائي لأنه يهدف الى جمع المعلومات والبيانات والتفاصيل حول هدف علمي معين، ويجيب عن التساؤلات التالية: كيف؟، أين؟، متى؟، لماذا؟ ولأي مدى؟[4].

وقد استخدمنا **المنهج الوصفي** وذلك بغرض وصف وشرح المعلومات والمفاهيم النظرية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وكذا سير العمل وأداء المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر.

واستخدمنا **المنهج التحليلي** لدراسة كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، والنتائج المترتبة عن هذا التطبيق، بالإضافة إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة مع أهداف ونتائج ومستوى الأداء في الإذاعة باعتبارها مؤسسة إعلامية.

كما استخدمنا **المنهج المسحي** بقصد التعرف على الظاهرة محل الدراسة في حالتها الطبيعية،وذلك من خلال جمع البيانات، المعطيات والمعلومات واكتشاف العلاقة التي تربط بينها.

---

[1] أحمد عظيمي، **منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 12.

[2]Madeline GRAVITS, **Méthodes des sciences sociales**, Edition Precis Dallos, Paris, 1987.

[3] محمد عبيدات، **منهجية البحث العلمي**، ط 2، دار وائل، الأردن، 1999، ص ص 47-48.

[4] محمود أحمد درويش، **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، ط1، مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية، مصر، 2018، ص 118.

و**المنهج المسحي** هو واحد من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية والأكثر ملاءمة واستعمالا في الدراسات الإعلامية، ويهدف الى دراسة الظاهرة في مجتمع معين قصد جمع الحقائق والمعطيات حولها.

ويعرف **المنهج المسحي** على أنه احد أشكال جمع المعلومات عن حالة الأفراد و سلوكاتهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم ويعتمد على جمع البيانات والمعطيات والحقائق، كما يُمَكن من اكتشاف العلاقات بين الظواهر المختلفة.

وحسب " **هويتني**" **فإن المنهج المسحي** " هو محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتأويل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة..."[1]

ويعرفه "مورس" بأنه " منهج لتحليل ودراسة أي موقف، أو مشكلة اجتماعية، أو جمهور ما، وذلك بإتباع طريقة علمية ما، لتحقيق أغراض معينة".[2]

ويتناول سمير محمد حسين تعريف المنهج المسحي من الناحية التطبيقية والميدانية حيث يرى بأنه" الجهد العلمي المنظم للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن ظاهرة أو مجموعة من الظواهر موضوع البحث من عدد المفردات المكون لمجتمع البحث".[3]

ويرى يوسف تمار أن المنهج المسحي هو "محاولة تحليل وتفسير وعرض واقع الحال للأفراد في مؤسسة، أو منظمة معينة لمعرفة الاتجاهات السائدة فيها حاضرا ومستقبلا..."[4].

وهناك عدة أنواع من المسوح في مجال علوم الإعلام والاتصال منها مسح الرأي العام، مسح جمهور وسائل الإعلام،مسح وسائل الإعلام، مسح نماذج وأساليب الممارسة في المؤسسات الإعلامية وهذا الذي يعنينا في هذا البحث حيث يتناول على دراسة الوسيلة الإعلامية بعينها وإعطاء كل المعلومات عنها نشأتها ومراحل تطورها ونشاطها وطبيعة العاملين بها...[5]، ويهدف الى تناول الجوانب والطرق الإدارية والتنظيمية تتبعها المؤسسات والوسائل الإعلامية في إداراتها وممارسة

---

[1] يوسف تمار، **مرجع سابق**، ص 65.

[2] محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج، الاقترابات، والأدوات**، ط 4، **دار هومة، الجزائر**، 2002، ص 99.

[3] يوسف تمار، **مرجع سابق**، ص ص 65-66.

[4] **المرجع نفسه**، ص 66.

[5] **المرجع نفسه**، ص 76.

نشاطها الإعلامي، كما يهدف هذا النوع من المسوح لدراسة الموارد البشرية من حيث العاملين وعددهم وكفاءاتهم وفاعليتهم في المؤسسة، بالإضافة الى دراسة الاستراتيجيات والخطط والبحوث والدراسات العلمية التي تتناول النشاط والممارسة الإعلامية.

وهناك تقسيم أخر للمسح أولها هو **المسح الشامل** والذي يشمل كل مفردات مجتمع البحث، والثاني هو **المسح بالعينة** حيث يختار الباحث عينة من المجتمع الأصلي، خاصة عندما يكون هذا الأخير كبيرا لا يستطيع الباحث حصره والإلمام بمتغيراته، وهذا النوع من المسح هو السائد والرائج في البحوث والدراسات التي تتناول حقل علوم الإعلام والاتصال.[1]

ويستخدم المنهج المسحي لجمع البيانات والمعلومات والحقائق من مجتمع البحث أو عينة الدراسة على جملة من الأدوات وهي الملاحظة، والاستبيان، والمقابلة، وتحليل المحتوى أو المضمون[2].

2- الأدوات البحثية:

يحتاج كل بحث علمي على وسائل وأساليب وطرق للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق والمعطيات تسمى أدوات، هذه الأدوات العلمية يستعين بها الباحث في دراسته بشكل يوصله الى الحقائق العلمية، ويعتمد استخدامها من طرف الباحث طبقا لطبيعة بحثه وإشكالية دراسته.

و تم الاعتماد في بحثنا هذا على الأدوات البحثية التالية: الملاحظة، المقابلة، وصحيفة الاستمارة.

2-1 الملاحظة:

وهي تقنية من تقنيات جمع المعطيات والبيانات الأولية والضرورية المهمة للبحث العلمي، حيث تتيح للباحث اكتشاف العلاقات داخل المجتمع محل الدراسة، بطريقة مباشرة وموجهة، كما أنها تقدم مشاهدات ووقائع معينة، لا يمكن للباحث أو الدارس الحصول عليها بالأدوات البحثية والعلمية الأخرى، خاصة ان لم تجد تعاون من قبل المبحوثين أو الأفراد في مجتمع البحث، كما أنها وسيلة غير مكلفة ولا تحتاج الى جهد كبير، إنما تعتمد على خبرة الباحث ومعرفته لتكون دقيقة وصحيحة.

---

[1] حكيمة جاب الله، **منهجية علوم الإعلام والاتصال سلسلة محاضرات لطلبة ماستر اتصال تنظيمي**، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3. انظر https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:41aad5a2-6294-4ba0-87bd-0bc28e7a32ef تاريخ الزيارة 15 نوفمبر 2024 الساعة 20:30.

[2] محمد شلبي، **مرجع سابق**، ص 105.

وتعرف الملاحظة على أنها تبادل ومشاركة للمعلومات والبيانات بين الباحث والمبحوثين، أو تفاعل بين الطرفين فيما يخص سلوك الأفراد أو الظواهر داخل مجتمع البحث.

كما تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها مشاهدة أو مراقبة لسلوك الأفراد والظواهر وسير الأحداث ومتابعة الاتجاهات والعلاقات في البيئة المراد دراستها.[1] بقصد تفسير الأوضاع في ظروفها الطبيعية، تفسيرا يتناسب مع الأهداف العلمية للبحث.

وتنقسم الى عدة أشكال، ملاحظة بسيطة من دون مشاركة، الملاحظة المستترة والمكشوفة وأخيرا الملاحظة بالمشاركة[2].

2-1-1 الملاحظة البسيطة وهي ملاحظة لا تتطلب معرفة أو علم مسبق من طرف الباحث، وليس لديه مخطط مسبق للظاهرة محل الدراسة، وليس لديه أهداف محددة للملاحظة، حيث أن دوره هنا غير فعال وغير إيجابي.[3]

2-1-2 الملاحظة المنتظمة وهنا الباحث له دور إيجابي وفعال في إعداد خطة مسبقة لملاحظة الظاهرة، ويكون لديه معلومات ومعطيات ورؤية للمجتمع البحث. وتستخدم في الدراسات الاستطلاعية والوصفية من اجل صياغة أو اختبار الفرضيات[4].

2-1-3 الملاحظة بالمشاركة وتتطلب اندماج مع الأشخاص أو داخل الكيانات محل الدراسة والاقتراب من الواقع المعاش، مع مراعاة عدم التدخل للتعديل أو التغيير، لرسم صورة حقيقية شاملة من الداخل، وعلى الباحث الذي يستعمل هذه التقنية أن يسجل كل ما يرى أن له فائدة وعلاقة مع أهداف بحثه، وأن يسجله لحظة حدوثه.[5]

وقد استخدمت الملاحظة بالمشاركة لكوني عامل من عمال الإذاعة الجزائرية، المؤسسة محل الدراسة منذ جوان 2003.و كذلك لتحقيق الأهداف التالية:

التعرف على الإدارة وشكلها في المؤسسة العمومية الإذاعية عن قرب، وكذا التعرف على مختلف الأقسام والمصالح والهياكل التنظيمية والإدارية، والموارد المادية والبشرية، بمختلف

---

[1] يوسف تمار، **مرجع سابق**، ص ص 103-104.

[2] موريس أنجرس**مرجع سابق**، ص 185.

[3] محمد شلبي، **مرجع سابق**، ص 105.

[4] **المرجع نفسه**، ص 105.

[5] يوسف تمار، **مرجع سابق**، ص 105.

المديريات. كما كانت سبيلا لملاحظة علاقات العمل وأشكال الأوامر وتصرف العمال والموظفين اتجاهها، ومدى رضاهم واقتناعهم بهذه الأوامر ووضعية العمل.

2-2 استمارة استبيان:

هو تقنية شائعة ومعروفة للغاية للجمع المعطيات والبيانات في البحوث العلمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويقصد بها الصحيفة الورقية التي تضم مجموع الأسئلة النصية التي يرغب الباحث في طرحها على المبحوثين لمعرفة المعلومات التي تفيده في بحثه العلمي[1]. وقد تسلم مباشرة للأشخاص المعنيين والمستهدفين، أو ترسل عن طريق البريد العادي أو الالكتروني، لمعرفة مواقف أو سلوكات المبحوثين أو اتجاهاتهم نحو قضية من القضايا. في بعض الأحيان تكون الاستمارة هي الأداة الوحيدة في البحوث الميدانية.[2]

وتتكون الاستمارة من مجموعة من الأسئلة يعدها الباحث مسبقا، بهدف الحصول على إجابات علمية من قبل المبحوثين عينة الدراسة.

2-2-1 أسئلة مغلقة والتي يكون أمام المستجوب إجابات عديدة يختار منها إجابة واحدة أو أكثر من إجابة.

2-2-2 أسئلة مفتوحة وهي التي يترك أمام المستجوب إعطاء إجابات من عنده وبأسلوبه الخاص، حيث لا توجد أية إجابات محددة مسبقا من طرف الباحث.

2-2-3 أسئلة مغلقة ومفتوحة، والتي تجمع بين النوعين السابقين، وتسمى بالأسئلة التعليلية، حيث يطلب من المبحوث الإجابة عن الشطر الأول وتعليل إجابته في الشطر الثاني.

وقد قمنا في هذه الدراسة بأعداد استمارة استبيان لاستجواب عينة من عمال ومسؤولي الإذاعة.

3-2 المقابلة العلمية:

وهي تقنية من تقنيات البحث العلمي وتعني اللقاء المباشر بين الباحث والمبحوث وتطرح فيها أسئلة قصد الوصول للمعلومات التي تفيد البحث أو الدراسة والحصول على معطيات وحقائق معينة، وتسمح بالتعمق لمعرفة الأفكار والآراء والمعتقدات.

---

[1] يوسف تمار، **مرجع سابق**، ص 110.

[2] رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط 1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2016، ص 215.

وتعني المقابلة كذلك بأنها التفاعل اللفظي والمنظم والمباشر بين شخصين أو أكثر (بين الباحث من جهة والمبحوث أو المبحوثين) بهدف الحصول على بيانات تخص الظاهرة محل الدراسة.[1]

وعادة ما تستخدم هذه التقنية العلمية مع شخصيات فاعلة ومهمة، أو تلك التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث أو بالظاهرة المراد دراستها أو مع مختصين وممارسين.[2]

ويتم اللجوء للمقابلة في بعض الدراسات والأبحاث التي لا يستطيع فيها الباحث الحصول على معلومات كافية أو دقيقة، ولا يمكن إيجادها في المصادر والمراجع أو لا يمكن التأكد منها، ويصعب تفسيرها بالأدوات العلمية الأخرى.

وتنقسم المقابلة الى ثلاثة تصنيفات:

2-3-1المقابلة المقننة: وتسمى المغلقة وهي المقابلة ذات الإجراءات المحددة سلفا، والتي تكون فيها الأسئلة معدة مسبقا ولا يسمح فيها بالخروج عن الحدود المرسومة، وتستخدم فيها الأسئلة المغلقة والتي تجيب بنعم أو لا[3].

2-3-2المقابلة المفتوحة: وتسمى كذلك بالمقابلة الحرة أو غير المقننة أو غير الموجهة، تستخدم عادة في الدراسات الاستطلاعية وتتطلب مهارة ودراية كافية من قبل الباحث،وتتميز بالمرونة في طرح الأسئلة والحديث مع المستجوب، ولا يتقيد فيها الباحث بإجراءات معينة ولا بأسئلة معدة سلفا[4].

2-3-3 المقابلة التي تجمع بين الصنفين السابقين: وفيها تطرح أسئلة مفتوحة ومغلقة وهو ما اعتمدناه في هذه الدراسة من اجل جمع البيانات والإجابة عن التساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة، سمحت لنا المقابلة التعرف على المؤسسة الإذاعية وكيفية تسييرها والاستراتيجيات المسطرة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. وقد قمنا بمقابلة المسؤول الأول عن الإذاعة الجزائرية ممثلة في المدير العام السيد محمد بغالي، وكانت لنا مقابلة مع مدير الموارد البشرية السيد حسين لعرابي الذي أتاح لنا الاطلاع على الإمكانيات البشرية للمؤسسة الإذاعية، و الاستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية في الإذاعة لتوفير المورد البشري من حيث التوظيف و التكوين [5].

---

[1] يوسف تمار، **مرجع سابق** ، ص 106.

[2] موريس انجرس، **مرجع سابق**، ص 197.

[3] محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط 1، عالم الكتب، مصر، 2000، ص ص 395-396.

[4] **المرجع نفسه**، ص 396.

[5] انظر ملحق رقم (07) المتعلق بأسئلة المقابلة مع مدير الموارد البشرية للإذاعة الجزائرية السيد حسين لعرابي.

❖ **قياس الثبات والصدق:**

لقد اخضع الباحث الاستمارة الى التحكيم قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة المدية في اختصاص علوم الإعلام والاتصال وكذا في اختصاص تسير واقتصاد، بالإضافة الى أساتذة من جامعة المسيلة في علوم الإعلام والاتصال. حيث تم قبول العبارات مع تعديل طفيف وتم الأخذ بملاحظاتهم، ثم تم توزيع عينة مكونة من ثلاثين استمارة تجريبية وذلك لحساب معامل الثبات **الفاكرونباخ (Alpha Cronbakh)**، وكانت النتيجة لهذا المعامل هو0.916 وهو قيمة جيدة تؤكد ثبات الاستبيان.

إن اختبار صدق الاستمارة يستهدف مدى صلاحيتها للتطبيق **(validity)**، أي صلاحيتها لتحقيق الهدف الذي صممت من أجله. ولقد قمنا في بحثنا هذا قياس مدى صدقية استمارة الاستبيان.

ثامنًا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

نعني بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة المراد تناولها ودراستها، أو كما جاء في كتاب يوسف تمار بأنه "مجموعة محددة من النصوص التي عليها يمكن تطبيق إجراء منهجي معين".[1]

ويعطي تمار تعريف أخر بأنه "ذلك الإطار الكمي من الوحدات المختلفة الأنواع والأشكال والتي تشكل في مجملها طبيعة الحامل المحددة لنوعه وإطاره".[2]

أما عينة الدراسة فنعني بها مجموعة من الأفراد التي تحمل خصائص وصفات المجتمع الأصلي وتمثله بصفة جيدة، بحيث يمكن تعميم دراسة العينة على المجتمع ككل. وتستعمل العينة عندما يكون المجتمع الكلي كبيرا ولا يمكن حصره ودراسته، أو أن هناك صعوبة في تناولهأو تفوق قدرة الباحث في الوصول الى كل أفراده.

ولان مجتمع البحث يتعلق بالعاملين في الإذاعة الجزائرية وهو حجم كبير حيث يبلغ عدد العاملين في الإذاعة الجزائرية 3587 عامل بمختلف درجاتهم وأصنافهم السوسيو مهنية، حيث يعمل بالإذاعة – المقر المركزي– في العاصمة 1612 عاملا.

[1] يوسف تمار، **مرجع سابق**، ص 130.

[2] **المرجع نفسه**، ص 131.

وتم اختيار **العينة القصدية** من المجتمع الكلي لإجراء الدراسة الميدانية، والعينة القصدية هي من العينات غير الاحتمالية، حيث يختار الباحث أفرادا محددين من المجتمع الأصلي بصفة متعمدة و قصدية بما يخدم الهدف من البحث، وبما يعكس الصفات والخصائص الأساسية للمجتمع ككل المراد دراسته[1]، وفي بحثنا يعتبر المجتمع الدراسة هم عمال الإذاعة الجزائرية في المقر المركزي بالعاصمة وعددهم 1612 عاملا وتم اختيار عينة قدرها 380 فردا.

تاسعًا: المفاهيم والمصطلحات

يتضمن هذا البحث العديد من المصطلحات التي نعرفها: لغويا، اصطلاحيا، وإجرائيا.

- **الإدارة:**هناك العديد من المفاهيم التي تخص الإدارة والتي تعني الجهد المنظم لتحقيق الأهداف،أو هو الفنأوالعلم الذي يساعد على حل المشكلات و القدرة على التحكم فيها و التنبؤ بحدوثها.

أ- **التعريف اللغوي:** وهي مقابل (management) في اللغة الإنجليزية وكلمة (administration) في اللاتينية والتي تعني ad-ministrate أي to- serve وتعني الخدمة المقدمة للغير.[2]

ونقول أدار الأمر أي تولاه وتعاطاه، والمدير هو من يتولى الأمر، إدارة من فعل أدار، يدير الشيء أي جعل حركاته متواترة ومنتظمة، ونقول أدار التجارة أي تداولها وتعاطاها.[3]

ب- التعريف الاصطلاحي:

تعني الإدارة بشكل عام هي تنسيق وتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ الأهداف الموضوعة بأقصى كفاءة وفاعلية لتنفيذ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.[4]

عرفها **منير حجاب** بأنها:" تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود للمنظمة لتحقيق بعض الأهداف".[5]

---

[1] فضيل دليو، **مدخل الى منهجية البحث العلمي**، منشورات مخبر الاستخدام و التلقي في الجزائر، الجزائر، 2024، ص 183.

[2] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين هيتي، **تحليل أسس الإدارة العامة- منظور معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 18.

[3] معجم المعاني، https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar للفعل أدار، تاريخ الزيارة 28 مارس 2025، الساعة 16:30.

[4] المسعود قانة، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية**، حالة المؤسسة الوطنية للتلفزيون، مذكرة ماجستير،كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر 3، 2011، ص 2.

[5] محمد منير حجاب، **الموسوعة الإعلامية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 35.

وتعرف الإدارة بأنها نشاط أنساني هادف يرتبط بالفعل الجماعي، وتتبع أهميتها من أداء الجماعة، كما أن فشل أو نجاح المشروعات مرتبط بالإدارة، كما أن الإدارة هو تهدف الى الأشياء الصحيحة،بطريقة صحيحة، في الوقت الصحيح.[1]

ت- التعريف الإجرائي:

هي العمليات المنظمة والمستمرة والتي يتم فيها أداء الأعمال والمهمات الإعلامية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في المؤسسة الإعلامية، لتحقيق الأهداف المرسومة.

➢ **إدارة الجودة الشاملة** لهذا المفهوم الكثير من التعريفات حسب الباحثين والدارسين وحسب منطلقاتهم وخلفياتهم الفكرية وكذا تطبيقاتهم في الواقع العملي.

أ- التعريف الاصطلاحي:

عرفها **جوزيف جابلونسكي** بأنها:"شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والتنافسية بشكل مستمر عن طريق العمل"[2].

ويعرفها **ادواردديمينغ:** بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من اجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.[3]

كما يعرفها **معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات الأمريكية** بأنها: تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة، بشكل أفضل وفاعلية اكبر، في اقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على التقييم المستمر للمستفيدين من منتجات المؤسسة وخدماتها، وهي مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال من الجودة.[4]

---

[1] محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 20.

[2] مهدي صالح السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي**، دار جرير، عمان، 2007، ص 33.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 54.

[4] أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديثة، عمان، 2006، ص 30.

ب- التعريف الإجرائي:

وتعرف **في بحثنا بأنها** مجموع المعايير والمبادئ والاستراتيجيات التي تنفذها الإذاعة كمؤسسة إعلامية من اجل تقديم خدمة إعلامية للمتلقين، وتحقق الرضا الوظيفي لعمالها، كما تحقق المنافسة والاستمرارية بين وسائل الإعلام التقليدية والحديثة.

- **المؤسسة الإعلامية:**

أ- التعريف الاصطلاحي:

تعرف على أنها "تنظيم اقتصادي يجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة لها طابع قانوني، واجتماعي تعمل على صياغة ثقافة المجتمع ونقلها للأجيال، وفق قيم أخلاقية وقواعد سلوكية مبنية على اقتناع الجمهور بها".[1]

هي كيان منسق إداريا بحدود واضحة نسبيا ويمارس وظائف اتصالية على أسس مستمرة من اجل تحقيق أهداف محددة.

وهناك عدة تعريفات للمؤسسة الإعلامية نورد ما يلي:

«هي تنظيم اقتصادي يجمع أشخاصا 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».[2]

يعرفها قاموس **لاروس الفرنسي**Larousseبأنها: " ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد ينتمون لهيئة أو منظمة يهتمون بأعمال تقنية او إدارية وإعلامية صحفية بحتة من اجل تحقيق أهداف معينة سلفا.[3]

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 إداريا بحدود واضحة نسبيا يمارس وظيفة اتصالية على أسس مستمرة من اجل تحقيق أهداف محددة.[4]

---

[1] هاني محمود الكايد، **إدارة وهيكلة الهيئات والمؤسسات الإعلامية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 14.

[2] ليلى فقيري، **الأستوديو الافتراضي وإشكالية إدارة المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة التلفزيون الجزائري**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 29.

[3]Dictionnaire Larousse de la langue française, Edition Larousse, Paris, 1989, P: 20.

[4]بطرس حلاق، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 30.

ب- التعريف الإجرائي:

وتعرف بأنها: « مؤسسات خدمية تقوم على خدمة المجتمع المحلي والعالمي، ومجمل خدماتها مقدمة للمجتمع مثل تقديم الأخبار ولها وظائف عدة منها وظيفة التنشئة الاجتماعية والتربية والتثقيف ووظيفة التكافل»[1].

- **المؤسسة الإعلامية الجزائرية:**

أ- التعريف الاصطلاحي:

هي مؤسسة إعلامية عمومية حكومية أو خاصة، تختص في مجال بث وعرض مختلف البرامج باستخدام الوسائل الإعلامية والاتصالية وتسخيرها لإنتاج المادة الإعلامية والتي تخاطب جميع شرائح المجتمع، وقد تكون تلفزيون أو إذاعة أو وكالات الأنباء وتشمل كذلك الصحف و المجلات و المنصات الرقمية.

ب- التعريف الإجرائي

ونعني بهافي بحثنا هذا المؤسسة الإعلامية العمومية المسموعة وتعرف اختصارا بالإذاعة الجزائرية محل الدراسة، وهي مؤسسة إعلامية عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي،وهي ذات طابع صناعي و تجاري، تمارس وظيفة اتصالية سمعية، تخاطب جمهورا وطنيا ودوليا، وتبث برامج متنوعة سياسية اقتصادية واجتماعية ترفيهية وفنية.

[1] فيصل المخلافي، **المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيات المعلومات**، المكتب الجامعي، الأردن، 2005، ص 170.

عاشرًا: الدراسات السابقة

1- الدراسات الجزائرية:

1-1 دراسة رشيد فريح[1] لسنة 2009، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال بكلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، وحملت عنوان: **الإذاعة الجزائرية بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري- دراسة حالة القناة الأولى.**

وكان **الهدف** الذي توخاه الباحث من خلاله دراسته هو محاولة التعرف على قدرة الإذاعة الجزائرية في التوفيق بين الخدمة العمومية ومباشرة النشاط التجاري بصفتها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، كما هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين النصوص القانونية والواقع الذي تمارس فيه الإذاعة نشاطها، وكذا التعرف على الضوابط في ظل هذه الازدواجية.

انطلق الباحث من **إشكالية:** هل تحرص القناة الأولى بالإذاعة الجزائرية على إخضاع نشاطها لضوابط أخلاقية ومهنية تفصل بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري؟

وطرح **عدة أسئلة** حول مفهوم الخدمة العمومية بالقناة الأولى بالإذاعة الجزائرية. وهل يخضع النشاط التجاري بالقناة الأولى الى ضوابط أخلاقية ومهنية تفصل بين الخدمة العمومية والوظيفة التجارية؟ وماهي أهم المبادئ الأخلاقية التي تحكم العمل الإذاعي بالقناة الأولى ؟ الى أي مدى يفرض الإشهار منطقه التجاري بالقناة الأولى؟ وما هي نسبة مساهمة الإشهار في ميزانية تسيير الإذاعة الجزائرية؟

وتأتي **أهمية الدراسة** من أهمية معرفة المعايير والمتطلبات اللازمة في تسيير المؤسسات الإعلامية العمومية التي يجب أن تلتزم بدفتر الشروط الذي يفرض عليها الخدمة العمومية، وبين توجهها التجاري والصناعي الذي يتطلب البحث عن مصادر تمويل والإشهار من بينها.

استخدم الباحث **منهج دراسة** الحالة بالإضافة الى **المنهج الوصفي،** قصد الإحاطة بموضوع المؤسسة الإعلامية ممثلة في القناة الأولى، من كل الجوانب الكمية والكيفية، وأهم العوامل المؤثرة في مجتمع البحث. واستعان الباحث بأداة تحليل المضمون لمعالجة عينة الدراسة بالإضافة الى استعمال المقابلة كأداة ثانية لجمع البيانات والمعطيات.

---

[1] رشيد فريح، **الإذاعة الجزائرية بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري- دراسة حالة القناة الأولى**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، لسنة 2009.

وتوصلت الدراسة الى أن النشاط التجاري بالإذاعة الجزائرية والمتمثل أساسا في الإشهار مكنها من تلبية حاجياتها والانتشار وتطوير برامجها وتعزيز واجبها للقيام بالخدمة العمومية.

وقد أفادتنا الدراسة فيما يتعلق بجانب الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية والجانب المفاهيمي للمؤسسة الإعلامية والمرفق العام.

1-2 دراسة خالد شريفي لسنة 2011، وجاءت تحت عنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية- جريدة الخبر نموذجا[1]، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير من كلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر 3، و**هدفت** الدراسة الى معرفة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء جريدة الخبر، وأجاب الباحث **عن السؤال محوري** هو: ماهي فرص النجاح التي تحققها المؤسسة الإعلامية عندما تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وطرح **عدة أسئلة** منها: ماهي الأسس ومعايير وأدوات إدارة الجودة الشاملة؟ وكيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية؟ وماذا ستضيف للمؤسسة الإعلامية، وهل تبنت جريدة الخبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تسييرها؟

وتكمن **أهمية الدراسة** في اعتبارها محاولة للتطرق للجوانب الإدارية وأثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة الإعلامية الخاصة.

اعتمد الباحث على **تكامل المناهج** حيث استعان بالمنهج التاريخي والمنهج الوصفي والتحليلي واستخدم أداة الاستمارة لجمع المعطيات والبيانات.

كما **خلص البحث** الى إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية الإدارية في مؤسسة الخبر كمؤسسة إعلامية، وأن تطبيقها يعطي نتائج جيدة تفوق بكثير النتائج فيما لو طبقنا الإدارة التقليدية، ويشترط قبول واقتناع إطارات الإدارة العليا في المؤسسات الإعلامية، وأن تكون لديهم الرغبة في إحداث تغيير جذري للممارسات الإدارية التقليدية، والعمل على التطوير والتحسين المستمر، ونشر وتعميم قيم هذه الفلسفة الإدارية.

كما توصلت الدراسة أن نجاح المؤسسة الإعلامية في رسالتها وأدائها مرهون برضا الجمهور، الذي يعد زبونا للإنتاج الإعلامي الذي تقدمة المؤسسات الناشطة في مجال الإعلام، وهذا ما يعتبر

[1] خالد شريفي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، جريدة الخبر نموذجا**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2011.

من صميم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لهذا وجب الاهتمام بالجمهور وتلبية رغباته وتوقعاته المستقبلية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها هو ضرورة البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة في المؤسسات الإعلامية من أجل خلق مؤسسة إعلامية متميزة. والاهتمام بالجانب الإداري بقدر الاهتمام بالجانب الإعلامي، وتحسين العمليات منذ البداية والى غاية نهاية وصوله للجمهور، بشكل يضمن الوقاية من الأخطاء، كما يجب الاهتمام بالإطارات والكفاءات الإعلاميةفي المؤسسة من خلال التدريب والتحفيز، وتهيئة أجواء العمل الملائمة للإبداع.

وقد **كانت الاستفادة** من هذه الدراسة من الجانب المنهجي خاصة وانه اعتمد المنهج الوصفي التحليل والمفاهيميوالنظري حولأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم أن الدراسة كانت حول المؤسسة الإعلامية خاصة وهي جريدة الخبر.

1-3 دراسة مسعود قانة لسنة 2011، والتي جاءت بعنوان **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسساتالإعلامية الجزائرية-حالة المؤسسة الوطنية للتلفزيون**[1]**(ENTV)**، وهي مذكرة لنيل شهادةماجستير في علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر 3، ،

وهدفت الدراسة للتعرف على إمكانية تطبيق معايير ومبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الإعلامية العمومية (التلفزيون الجزائري)، والوصول الى الريادة في المجال الإعلامي.

انطلق الباحث من **الإشكالية** التالية: ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية التلفزيون؟

وطرح عدة **أسئلة فرعية** :

- ماهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الإعلامية
- هل يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية؟
- ما مدى توفر مبادئ ومتطلبات هذا النموذج في مؤسسة التلفزيون؟

أهمية الدراسة حسب الباحث تنبع من أهمية الدراسات الوصفية التحليلية، اعتمد فيها الباحث على منهج دراسة حالة، واستخدم أدوات الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

[1] مسعود قانة، **مرجع سابق.**

وتوصلت الدراسة الى أن التلفزيون الجزائري كمؤسسة إعلامية عمومية يطبق بعض متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، لكن في بطريقة منفصلة وبشكل غير متكامل ونظرية كلية.

كما توصلت الدراسة الى انه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية العمومية، إذا توفرت مجموعة من المعطيات والأسس منها إيمان والتزام الإدارة العليا بهذه المقاربة، وتوفير المناخ وزرع ثقافة الجودة في أوساط العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة فتح المجال للكفاءات الإعلامية للإبداع، والسعي لتعديل القوانين المنظمة لسير هذه المؤسسة، بما يضمن مرونة هيكلها التنظيمي، بما يساهم في اتخاذ القرار بشكل سريع وفعال. كما يجب الاستعانة بالباحثين في مجال الإعلام المرئي للاستفادة من خبراتهم ونتائج أبحاثهم. والدعوة الى الاهتمام بالمضامين بما يتماشى وعادات وتقاليد ومتطلبات المجتمع الجزائري.

أوجه **الاستفادة** من هذه الدراسة تمثل في الجانب المفاهيمي والجانب النظري خاصة ما تعلق بالمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، كما كانت الاستفادة من خلال التوصيات والنتائج حيث أن المؤسستان الإعلاميتان الإذاعة والتلفزيون متشبهتان من حيث الإدارة والتسيير بحكم أنهما كانتا مؤسسة واحدة.

1-4 دراسة عبد الرحمن شداد، لسنة 2011، بعنوان **إدارة المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر، بين التوجه الاستراتيجي والخدمة العمومية:** دراسات الوصفية تحليلية لأراء عينة من إطارات المؤسسة العمومية للتلفزة الجزائرية[1]، وهي أطروحة دكتوراء بقسم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر3.

تناولت الدراسة مؤسسة التلفزيون الجزائري كمؤسسة إعلامية عمومية باعتبارها مرفق من المرافق العامة، من مهامه تقديم الخدمة العمومية، وكان **الهدف** من هذه الدراسة هو معرفة تنظيم ومهام المؤسسات الإعلامية وربطها بالجانب التسيير الإداري، وناقشت **إشكالية** ما مدى قدرة المؤسسة العمومية للتلفزة الجزائرية على التوفيق بين توجهاتها الإستراتيجية والخدمة العمومية.

[1] عبد الرحمان شداد، **إدارة المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر بين التوجه الاستراتيجي والخدمة العمومية**– دراسة وصفية تحليلية لعينة من إطارات المؤسسة العمومية للتلفزة الجزائرية، أطروحة دكتوراء في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2011.

وطرح عدة **أسئلة** أهمها: ماهي أهم المؤسسات الإعلامية الممثلة للقطاع العمومي في الجزائر؟ هل المؤسسة العمومية للتلفزيون مرفق عمومي بحت؟ ماهي إمكانية المؤسسة العمومية للتلفزيون في التوفيق بين توجهها الاستراتيجي والخدمة العمومية من خلال آراء إطاراتها؟

وتكمن**أهمية هذه الدراسة** من أهمية المؤسسة الإعلامية البارزة وهي التلفزيون الجزائري ودورها في أداء الخدمة العمومية والتوفيق بين جانبها الاستراتيجي،وقد استعان الباحث بالاستمارة والمقابلة كأداتين علميتين لجمع المعطيات والبيانات.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من **النتائج** أولها أن المؤسسة الإعلامية العمومية ممثلة في التلفزة الجزائرية استطاعت التوفيق بين المهمتين هما الحرص على تحقيق الربح والمكاسب المادية والمعنوية، والاضطلاع بدورها في تقديم الخدمة العمومية والعمل للصالح العام. خاصة بعد إنشاء قنوات موضوعاتية بدء من الألفية الثانية.

وأن الإذاعة الجزائرية هي المؤسسة الإعلامية العمومية الرائدة في مجال الإعلام المسموع،وتعزز دورها بإنشاء الإذاعات المحلية، حيث أنها تساهم في رفع الوعي الثقافي والحفاظ على التراث والتقاليد.

وقد استفدت من خلال هذه الدراسة من الناحية المفاهيمية من خلال التعرف على المؤسسات العمومية الإعلامية في الجزائر والخدمة العمومية.

1-5 دراسة ليلى فقيري لسنة 2011،بعنوان **الأستوديو الافتراضي وإشكالية إدارة المؤسسة الإعلامية- دراسة حالة التلفزيون الجزائري**،[1]و هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة.

وتهدف الدراسة الى تقديم نظرة على المؤسسات الإعلامية ممثلة في مؤسسة التلفزة الجزائرية، والتعرف على مدى تطبيق أسس الإدارة الاقتصادية كالتخطيط والتنظيم والمراقبة ...، بالإضافة الى التعرف التقنية الحديثة المستعملة في التلفزيون وعي استخدام الأستوديو والديكور الافتراضيين، وكذا التعرف على مجمل الإمكانات التكنولوجية الحديثة لإنتاج الحصص والبرامج والمعتمدة في المؤسسة الإعلامية السمعية البصرية.

[1] ليلي فقيري، **الأستوديو الافتراضي وإشكالية إدارة المؤسسة الإعلامية- دراسة حالة التلفزيون الجزائري**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011.

انطلق البحث من **إشكالية** هل يمكن إدارة مؤسسة إعلامية تلفزيونية بالاعتماد على تقنية الأستوديو الافتراضي والديكور الافتراضي؟

وطرحت عدة أسئلة لتناول موضوع الدراسة منها :

- ما الذي نقصده بإدارة المؤسسات الإعلامية؟ ومؤسسة التلفزيون بصفة خاصة؟
- ما حقيقة الديكور الحقيقي بالتلفزيون الجزائري؟
- كيف هي المؤسسة الإعلامية في ظل الأستوديو الافتراضي؟

وتتجلى **أهمية** الدراسة في الاهتمام الكبير حول إدارة المؤسسات الإعلامية الذي أصبح يشكل استثمارات كبيرة في عالم المال والأعمال، بالإضافة الى الاهتمام بالتطور التكنولوجي خاصة في مجال الرقمنة وما تتيحه من تطور للوسائل الإعلامية خاصة ما تعلق بالديكورات الافتراضية.

وظفت الباحثة **منهج** دراسة الحالة الى جانب المنهج المسحي بشقية الوصفي والتحليلي فيما استعملت الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات حول مجتمع البحث وعينة الدراسة.

وانتهت الدراسة بإعطاء **نتائج** عديدة أهمها أن التلفزيون الجزائري بالرغم امتلاكه وتوفره بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكن يقابله الاعتماد على هيكل تنظيمي تقليدي والافتقار للتخطيط، وقدم الهياكل التنظيمية في مديريات التلفزيون.

وكانت الاستفادة من الدراسة فيما يتعلق في الجانب المنهجي واستخدام المنهج المسحي والجانب النظري خاصة فيما يتناول تسيير المؤسسة الإعلامية.

1-6دراسة احمد بن عيشاوي[1]، لسنة 2013، وهو مقال علمي بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 3،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

وهي دراسة نظرية، وجاء تحت عنوان**إدارة الجودة الشاملة (TQM) – السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز**، تناول فيها الباحث إدارة الجودة الشاملة كمفهوم وأسسها التطبيقية ومتطلباتها ومراحلها، كما ضمن الباحث هذا المقال نماذج هذه الفلسفة الإدارية ومرتكزات الأداء المتميز. وناقش الباحث عدة محاور بداية بالأسس النظرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم عرج على الإطار المفاهيمي للأداء المتميز، وأعطى نماذج لإدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التميز في الأداء المنظمي.

[1] احمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 3، 2013،

وخلص المقال الى نتائج عديدة وتوصيات تشمل العناصر التي ذكرت سابقا، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة ضرورة للمؤسسات من أجل التطور وتحسين الأداء لتحقيق التنافسية، وليست خيارا، ولهذا وجب تطبيق معاييرها، كما يجب الانفتاح على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.

الاستفادة من خبرات المؤسسات التي طبقت هذه المقاربة الإدارية، وإعداد البرامج ودورات التدريب والتكوين على التقنيات الكفيلة بتنفيذها في هذه المؤسسة، بالإضافة الى تشكيل فرق عمل لهذا الغرض ومواجهة العراقيل والمعوقات والعمل على تجازوها.

1-7دراسة لعيداني نعيمة[1] لسنة 2015، بعنوان إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية – حالة المؤسسة الصحفية "الخبر"، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

وكان **الهدف** من البحث هو معرفة تطبيقات إدارة المعرفة باعتبارها أسلوب للتسيير الجيد وتحقيق الأهداف الإعلامية والاقتصادية في المؤسسات الصحفية.

وهي دراسة وصفية تحليلية، جاءت لمعالجة الإشكالية التي تسلط الضوء على إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية. وطرحت عدة أسئلة:

- ماهي خصائص الإدارة في المؤسسة الإعلامية؟
- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- فيما تتمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية؟
- ما هي أوجه تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة الصحفية الخبر؟

وجاءت أهمية الدراسة من الدور الهام الذي تلعبه المؤسسة الإعلامية في الشق الإعلامي والاقتصادي، وأهمية إدارة المعرفة في رفع أداء المؤسسة الصحفية الخبر والنجاح الكبير الذي وصلت إليه.

استعانت فيها الباحثة بالمنهج الاستنباطي باستخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي واستعانت الباحثة بالملاحظة وجمع البيانات كأداتين لجمع البيانات والمعلومات.

[1] نعيمة لعيداني، **إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية – حالة المؤسسة الصحفية "الخبر"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري له الكثير من المتطلبات التي وجب توفيرها منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، توفير الموارد المادية والفكرية، بالإضافة الى وجود هيكل تنظيمي ملائم وثقافة تنظيمية تتقبل هذا النموذج الإداري.

وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، منها الالتزام الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا بهذا الأسلوب، وتوفير قاعدة للبيانات ونظام للمعلومات، وانفتاح المؤسسات الإعلامية وربطها بمراكز البحث للاستفادة من البحوث العلمية والتطبيقية، كما يجب تكيف الهياكل التنظيمية والتشريعات و القوانين من التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الإعلامية

1-8 دراسة جمال العيفة وليلي فقيري بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: الأسس، المبادئ، واليات التطبيق[1]، وهو مقال علمي محكم، بمجلة المعيار في عددها 42، جوان 2017، بجامعة باجي مختار بعنابة، ركز فيه الباحثان على إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري تسعى مختلف المنظمات والمؤسسات في عالم الأعمال لتطبيقه، سعيا منها للحصول على شهادة ومعايير التقييس العالمية (ISO)، والمؤسسة الإعلامية واحدة من هذه المؤسسات التي لها نفس الهدف وتسعى لإحداث تغيير وتحديث لنظامها للتطور والتحسين المستمر.

وخلصت الدراسة الى حتمية اعتماد المؤسسات الإعلامية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تغيير هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، لتجاوز النمط التقليدي الإداري والتسييري، بالإضافة الى الاستعانة بالتقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، ضمانا للنهوض بمستويات الأداء والخدمات التي تقدمها المؤسسة الإعلامية.

واقترحت الدراسة عدة توصيات لمواجهة معوقات وعراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، أبرزها توظيف التقنيات لتأسيس نظم معلوماتية تساعد القيادة على اتخاذ القرار على أسس صحيحة وبيانات دقيقة، بالإضافة الى التعرف على رغبات وحاجيات المستفيدين من خدمات المؤسسات الإعلامية والسعي لتلبيتها وتحقيقها، وذلك بإعداد العاملين وتأهيل الإطارات على طريق التكوين، وتغيير النظم الإدارية والهيكلية بما يتوافق مع الأساليب الإدارية الحديثة.

[1] جمال العيفة، ليلي فقيري، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: الأسس، المبادئ، واليات التطبيق**،مجلة المعيار، جامعة باجي مختار، عنابة، عدد 42، جوان 2017.

ويتشابه بحثنا مع هذا المقال في الموضوع وهو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، حيث استفدنا من الجانب المفاهيمي والنظري، لان المقال عام ويتناول الجانب النظري.

2- الدراسات العربية:

2-1 دراسة محمد فريد محمود عزت، لسنة 1994[1]، بعنوان **إدارة المؤسسات الإعلامية.**

قسم البحث الى ثلاثة فصول، خصص الفصل الأول لعموميات حول الإدارة خاصة ما يتعلق بالمؤسسات الإعلامية، كما تضمن الفصل الثاني إدارة المؤسسات الإعلامية، كما تناول الفص الثالث وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية.

تطرق البحث للمؤسسة الإعلامية في شقيها الإداري والإعلامي، وركز الباحث على الإذاعة والتلفزيون باعتبارهما مؤسسات إعلامية جماهيرية، وكذا باعتبارهما هيئات مملوكة للدولة.

كما تناول الباحث المؤسسات الإعلامية، طبيعتها وإدارتها في الوطن العربي بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة، وتضمن المؤثرات على الأداء الإعلامي والضغوط الخارجية من البيئة المحيطة، والتنظيمات واللوائح المسيرة لهذا القطاع.

وخلصت الدراسة الى وجوب تحقيق مستوى من الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية، وتتمثل في التزامها بالقوانين والتشريعات الإعلامية من جهة وتستجيب للمسؤولية الاجتماعية، وتحقق رضا الجمهور المستهدف من جهة ثانية.

العمل على وضع رقابة إدارية على الموارد من الناحية الكيفية والكمية، وضرورة البحث

عن مصادر تمويل وإقرار ميزانية للمؤسسات الإعلامية وإعداد خطة لصرفها بما يحقق أهدافها، وكل هذا يستدعي وجود أقسام ومصالح للشؤون الإدارية والإعلامية والمالية.

وكانت استفادتنا من هذا الدراسة فيما يتعلق بالمؤسسة الإعلامية و الجوانب النظرية لكيفية إدارتها و طبيعتها ومصادر تمويلها، بالإضافة الى استفادتنا فيما يتعلق بالجانب النظري للمؤسسة الإعلامية في الوطن العربي وخصوصياتها في جانب الرسالة و المضمون الإعلامي.

2-2 دراسة فيصل بن جاسم آل ثاني[2]،والتي كانت بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة في الفترة 2004-2006.

---

[1] محمد فريد محمود عزت، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

[2] فيصل بن جاسم آل ثاني، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة في الفترة 2004- 2006**، ط 1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.

وكان الهدف من الدراسة هو التطرق والوقوف على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قناة الجزيرة، ودراسة مختلف الأبعاد الإدارية في القناة التي تمكنها من التميز والاستمرار في النشاط الإعلامي العالمي.

انطلق فيها الباحث من **الإشكالية** التالية: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمؤسسات الإعلامية.

وطرح البحث مجموعة من الفرضيات منها:.

- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية.
- هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية.
- هناك علاقة بين مبادئ الجودة الشاملة ومستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية.

وتأتي **أهمية الدراسة** من المكانة والحظوة الكبيرة التي بلغتها هذه القناة الفضائية والدور الذي تلعبه على المستويين العربي والعالمي، باستخدام واحدة من النماذج الإدارية وهي إدارة الجودة الشاملة وأهمية المبادرة لتطبيق هذا النظام الإداري في المؤسسات الإعلامية لتحقيق التميز والرفع من الأداء.

وتوصلت الدراسة الى عديد النتائج لعل أهمها، أنه توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء بالقناة الفضائية الجزيرة، كما توصل الباحث الى إيجاد علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملةومستوى الأداء بالقناة، كما انه توصل الباحث الى غياب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء.

وقدم الباحث من خلال هذه الدراسة مجموعة من التوصيات لعل أبرزها الأهمية التي توليها الإدارة العليا بالمؤسسات الإعلامية لتطبيق هذا النظام الإداري ومجالات تطبيقه، وعلاقته بالنجاح والتطور الذي ينتج عن هذا الاقتناع والالتزام. حيث أن إدارة الجودة الشاملة أدت الى تطوير وتحسين الأداءات في الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية التي طبقتها، ويمكن أن تحقق نفس النتائج في المؤسسات الإعلامية، إذا طبقت بصورة صحيحة وبخطوات ومعايير محددة.

وكانت الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب المفاهيمي والنظري، خاصة فيما يتعلق بضرورة التزام الإدارة العليا و أهميتها في تطبيق هذا النموذج ، غير أن هذه الدراسة تختلف عن بحثنا فيما يتعلق بالمؤسسة الإعلامية المرئية و المسموعة.

2-3 دراسة عبد الرزاق الدليمي، كامل خورشيد مراد، لسنة 2010[1]، بعنوان القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية – دراسة وصفية، ويهدف الباحث من خلالها التعرف على المسار الحالي للمؤسسة الإعلامية و أنماط إدارتها، كما تهدف للوقوف على أساليب القيادة الصحفية و المشكلات التي تواجهها المؤسسة و المعوقات و انعكاساتها على أداء العاملين. وتكمن في مشكلة البحث في محدودية الدراسات

و الأبحاث في المجالين المعرفي و التطبيقي خاصة فيما يتعلق بالقيادة و الإدارة في المؤسسات الإعلامية، و انطلق الباحثان من سؤال بحثي أساسي حول تأثير القيادة على أداء العاملين وقدراتهم، وطرحا سؤالين أولهما عن مدى وتأثير القيادة في المؤسسة الإعلامية، و ثانيهما حول طرق الأداء و أثرها على رغبة وفاعلية العاملين.

وتأتي أهمية المقال العلمي من تحقيق العمال الأداء الجيد في قطاع الإعلام و أهمية الأساليب القيادية في الوصول للأهداف المرجوة في المؤسسات الإعلامية.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي للوصول الى الحقائق المتعلقة بظاهرة القيادة و تأثيراتها على أداء العاملين في المؤسسة الإعلامية، و توصل المقال العلمي الى مجموعة من النتائج، أهمها أن القيادة الإدارية هي علم وجب دراسته وتطبيق أساليبه في المؤسسة لتحقيق الكفاءة و الفعالية لدى العاملين، و أنها ضرورية للتسيير و التأثير في المؤسسة الإعلامية، كما وجب الاهتمام بالعمال وإشراكهم في صنع القرارات ، كما يجب توفير ظروف وشروط العمل للوصول لتحقيق المنافسة.

وقد كانت استفادتنا من هذا المقال فيما يخص بالجانب النظري الذي يتقاطع مع المحور الثاني في بحثنا، وهو القيادة و الإدارة العليا في المؤسسة الإعلامية و التي تعتبر ضرورية في تحقيق الأهداف، كما أفادتنا من ناحية استخدام المنهج الوصفي فيما يتعلق بمعرفة ودراسة ظاهرة القيادة العليا و الوقوف على خصائصها و متطلباتها و الوصول الى النتائج.

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي، كامل خورشيد مراد، **القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية – دراسة وصفية**، عدد 23، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2010.

2-4 دراسة مدحت محمد أبو النصر[1]، لسنة 2015،وتحمل عنوان **إدارة الجودة الشاملة- إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على هذه الإستراتيجية المسماة **بكايزن**(KAI-ZEN) و تعني التغيير الجيد، وهي تجربة يابانية ظهرت في سنة 1984،استطاعت أن تحقق نسب مرتفعة من الأرباح والعوائد المالية للمؤسسات التي طبقتها.

سعى الباحث من خلال هذا البحث الى التعريف ونقل هذا الأسلوب الإداري الى الدول العربية وكيفية تطبيقها في المؤسسات في المنطقة، وذلك بالتعريف بأسسها ومبادئها، وكذا الخطوات والمراحل التي يجب إتباعها، من أجل إحداث الوعي بأهميتها في تطوير وتحسين الأداء

وقسم الباحث الدراسة الى 13 فصلا تناول فيه: التغيير على مستوى المنظمات، إدارة التغيير، ماهية إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية **كايزن** في الإدارة اليابانية، مبادئها ومحاورها ورموزها، وأساليب وخطوات تطبيق إستراتيجية **كايزن.**

وقد أعطى الباحث من خلال هذه الدراسة العديد من التوصيات لتطبيق نموذج **كايزن** في الدول العربية، أهمها تطوير الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعلومات والأزمات، وهذا للتحول من التصنيع الى اقتصاد المعرفة، والتركيز على العمليات بدل الاهتمام بالمنتج النهائي.

كما أوصت الدراسة بالالتزام التام من قبل الإدارة العليا في المؤسسات والمنظمات العربية بتطبيق هذا النموذج وذلك بمشاركة العاملين في تطوير المؤسسة، لتحقيق التنافسية والتحول من الأسواق المحدودة الى الأسواق العالمية.

و كانت الاستفادة من هذا المرجع فيما يتعلق بأدبيات إدارة الجودة الشاملة، ومراحل و أسس وكيفية تطبيقها و تنفيذها في المؤسسات و المنظمات العربية، وكذا التعرف على معايير هذه الإستراتيجية.

2-5 دراسة صفية محمد أحمد ميرغني[1]،لسنة 2018،بعنوان دور **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، بالتطبيق على جامعة شندي بجمهورية السودان،** وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة- إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

وهي دراسة ميدانية **هدفت** فيها الباحثة للتعرف على دور وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، وكذا الأسس والمعايير التي يجب توفيرها، والعقبات التي تحول دون تطبيقها.

وانطلقت من **مشكلة بحثية** حول الدور والأهمية التي تكتسيها إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية للوصول الى أهدافها، وبالرغم من ذلك مازلت بعض المؤسسات لا ترغب في تطبيق هذا النموذج.

و أجابت الباحثة عن **تساؤل رئيسي** ومن ثلاث فروع:

- ماهو دور نشر ثقافة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي؟
- ماهو دور التحسين المستمر في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي ؟
- ما مدى تأثير الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي؟

تتمثل **أهمية** هذه الدراسة في السعي لتطبيق هذا النموذج الذي يشكل فلسفة و منهج وأسلوب إداري للتعامل مع المتغيرات السريعة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية.

استخدمت الباحثة تكامل المناهج حيث وظفت **المنهج الوصفي التحليلي** بالإضافة الى **المنهج التاريخي والإحصائي.**

وتوصلت الدراسة الى **النتائج** التالية:

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية بمجتمع البحث، كما توجد علاقة معبر عنها إحصائيا بين نشر الثقافة التنظيمية وتطبيق هذا النظام الذي يؤثر عدم تطبيقه على رضا العاملين وأدائهم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الذي يجب أن توليه الجامعة محل الدراسة للتحسين المستمر من خلال تبني مفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة، ونشر هذه الثقافة بين العاملين.

[1] صفية محمد أحمد ميرغني، **دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية– دراسة ميدانية على جامعة شندي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، 2018.

وقد **استفدت** من هذه الدراسة في الجانب الأسس والمبادئ العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوائق والعراقيل التي تقف دون تطبيقها بالإضافة الى تتبع الإجراءات المنهجية واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3-1 دراسة IfeanyiNwokeocha،لسنة 2024[1]، بعنوان **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية والأداء التنظيمي،** Total Quality Management in Media Outfits and OrganizationalPerformance. وهو مقال علمي في المجلة الدولية للإحصاءات الاقتصادية والمالية والتجارية،.

وتهدف الدراسة للبحث في تطبيق هذه النموذج في المؤسسات الإعلامية ومعرفة اثر ذلك من خلال أداء هذه المؤسسات.

وتطرق المقال لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية اعتمدتها الكثير من المنظمات والمؤسسات لتطوير أدائها وأثبتت نجاعتها في تلبية حاجيات ورغبات العملاء، وذلك بتوفير البيئة لتطبيقها في المؤسسات الإعلامية والمؤسسات الصناعية في نيجيريا.

وتوصل الباحث من خلال هذا المقال للأهمية التي تكتسيها الموارد البشرية في الوصول الى الأداء المتميز، كما أن هناك تلاؤم بين هذا الأداء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية أمر بالغ الأهمية لتعزيز الأداء التنظيمي، فمن خلال إعطاء الأولوية للجودة، والتركيز على إدارة الموارد البشرية الفعّالة، وتعزيز التواصل المفتوح، وقد أثبتت إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية فعّالة في بيئات الأعمال الحديثة، ويمكن أن يؤدي تبنيها في المؤسسات الإعلامية إلى تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي.

وركز على أن الحرص على الجودة تؤدي الى تحقيق متطلبات وحاجيات الجمهور المتلقي، وأن غياب الوعي بأهمية هذه الفلسفة الإدارية، يؤدي الى الإخفاق في تحقيق الأهداف.

و كانت الاستفادة من هذه الدراسة فيما يتعلق بالأداء التنظيمي و توفير الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية كما كانت الاستفادة فيمت يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في المؤسسات ذات النشاط الإعلامي ومتطلبات هذا التطبيق ومراحله.

[1]Ifeanyi Nwokeocha**, Total Quality Management in Media Outfits and OrganizationalPerformance,** International Journal of Economic, Finance and Business Statistics, departement of journalism and media studies, Federal University Otuke, NEGERIA,vol. 2,No. 1, 2024 :PP 31-42.

2-3 دراسةDAVID Balme بعنوان ; ; Quality management in media corporations new requirement and benefits[1]

وهي عبارة عن مقال يتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات الإعلامية و ماهي المتطلبات الجديدة والفوائد التي تحققها هذه المؤسسات بالاستناد الى المعيار العالميISASMEDIA 9001 ويسمى بنظام إدارة جودة الوسائط والذي يستند لمعيار ISO 9001 في المجال الشركات الصناعية والتجارية، وقد تضمن هذا المعيار مجموعة من المؤشرات منها استدامة وسائل الإعلام على المدى الطويل مع تحقيق المصلحة العامة.

الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع و التي تناولت متغيري البحث، وهما المؤسسة الإعلامية و كذا إدارة الجودة الشاملة، يمكن إبراز جملة من نقاط التشابه والاختلاف وكذا مجالات الاستفادة من هذه الدراسات:

ساعدتنا الدراسات السابقة في بناء التساؤل المحوري وصياغة الفرضيات، كما أفادتنا هذه الدراسات فيما يتعلق بالجانب المفاهيمي و البحث النظري،، حيث أن بحثنا يتشابه مع الدراسات السابقة في الجانب النظري المتعلق بأسس إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها ومتطلباتها ومرتكزاتها و الأسس التي تقوم عليها

و المعايير المعتمدة و الأساسية لتطبيق هذه الإستراتيجية في المؤسسات الإعلامية خاصة في الإذاعة.

سمحت الدراسات السابقة بالاطلاع على الجانب النظري المتعلق بالمؤسسة الإعلامية و تسيير الجانب الإداري، ونموذج إدارة الجودة الشاملة وأسسه ومعاييره، بالإضافة الى معرفة التوجيه فيما يتعلق بالجانب المنهجي.

بالإضافة الى المنهج المستخدم وكيفية تطبيقه على موضوع البحث هذاوقد استفدنا في بحثنا هذا في اختيار أداة الدراسة الملائم وكذا استعمال المنهج الذي يساعدنا للوصول الى النتائج والحقائق العلمية الواضحة والدقيقة.

[1]DAVID Balme, **Quality management in media corporations ; ; new requirement and benefits,** https://fr.scribd.com/document/245117088/Applying-Total-Quality-Management-to-the-Media-Organization تمت الزيارة بتاريخ 02-05-2023على الساعة 22:00

أحدى عشر: صعوبات الدراسة

هناك مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا في إعداد ومعالجة هذا البحث و المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية في الجزائر و التي يمكن تلخصيها فيما يأتي:

- استخدام هذه الإستراتيجية مزال لم يحظ بالقدر الكافي في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية ناهيك عن استعماله في المؤسسات العمومية الخدمية والإذاعة الجزائرية.
- قلة المراجع بخصوص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية إلا ما ندر وتكرر.
- من الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا البحث هو الامتناع عن الإجابة عن استمارات الاستبيان من طرف بعض العاملين بالإذاعة لدواعي عديدة منها التحفظ والخوف من المساءلة، أو عدم جدوى البحوث العلمية التي تتناول المؤسسات الجزائرية و عدم جدواها من الناحية التطبيقية و الميدانية.
- بالإضافة الى صعوبة استرداد و استرجاع الكثير من الاستمارات التي ضاعت وفقدت بعد توزيعها، حيث وزعنا 380 استمارة، واسترجعنا فقط 323 استمارة، 300 منها كانت صالحة للدراسة، حيث أن بعض الاستمارات وعددها 23 استمارة كانت إما فارغة أو غير مجاب عنها بطريقة كاملة.

الفصل الثاني:

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

لاقت إدارة الجودة الشاملة اهتماما واسعا خاصة في مجال التطوير الإداري من قبل الباحثين والمختصين بهدف تحسين الأداء في المؤسسات والمنظمات بمتلف أنواعها الإنتاجية والخدمية.[1]

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ينتهجها المسؤولون في المؤسسات لبلوغ الأهداف المسطرة بأقل التكاليف وفي زمن قياسي، والتي لا يمكن أن تلبيها الإدارة التقليدية أو تحقيقها.

ويرتكز هذا النظام الإداري الحديث على مجموعة من المبادئ أهمها:أن رضا العاملين أو الزبائن، ومحاولة تحقيق رغباتهم وتوقع طلباتهم تكون هي الهدف من عملية التطوير، وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في المؤسسة في مختلف الأقسام في عملية التحسين المستمر، ومن قبلها هو إيمان واقتناع القيادة العليا بهذه الإستراتيجية التطويرية الحديثة، وتوفير الإمكانات المتاحة لتطبيقهافي المؤسسة.

وتبحث المنظمات وإدارات الأعمال مع التطور الحاصل في شتى المجالات التكنولوجية والتقنية وفي ظل المنافسة الشديدة عن مزيد من الكفاءة والتميز بهدف الاستحواذ على السوق التجارية والاستثمار والمحافظة على المكانة التي تحتلها في هذا الفضاء المتزاحم محليا ودوليا.

وفي ظل هذه المنافسة الشديدة كان لابد من الانتقال من مفهوم جودة المنتج النهائي أو معايير الخدمة النهائية فقط، إلى نظرة اشمل لجميع مراحل وعمليات ونشاطات المؤسسة وهو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

وسنتطرق في هذا الفصل الى المحاور التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: خصائص، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

[1] حمود خضير كاظم، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2000، ص71.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

سعت الكثير والعديد من الدراسات و الأبحاث أن تعطي تعريفا لهذا المصطلح (إدارة الجودة الشاملة)، خاصة بعد الرواج الذي عرفه هذا المفهوم عبر العالم نتيجة محاولة تطبيق مبادئ النموذج عبر العالم في مختلف الشركات و المؤسسات الصناعية و الخدمية على السواء و النتائج و الفوائد التي تحصلت عليها بعد اعتمادها كإستراتيجية للتطوير و التحسين و رفع من الأداء.

وهناك عدة تعاريف خاصة بمفهوم **إدارة الجودة الشاملة**، لكن قبل التطرق إليها لابد من تفكيكه الى عدة مصطلحات أساسية وتعريفها على حدى، وسنتطرق الى مفهوم (الجودة– الشاملة، ومفهوم الإدارة).

أ– **مفهوم الجودة:** نال هذا المفهوم اهتمام الكثيرين من الباحثين والدارسين لموضوع الجودة ومجالاتها، حتى بات هذا العصر الذي نعيشه يطلق عليه عصر الجودة.

وقد تعددت وتنوعت التعاريف بحسب نشاط المؤسسات والمنظمات واختلاف خدماتها ومنتجاتها، ونحاول فيما يلي تقديم أبرز التعريفات:

كلمة الجودة في اللغة العربية جاءت من الفعل جاد، يجود، جودا، جُوْدَة وجَوْدَة أي صار جيدا، وأجاد أي أتى بالجيد، والجيد ضد الرديء.[1]

وتعني الجودة درجة التميز ومطابقة الشيء للاحتياجات وتحقيق آمال العملاء، بل تتعداه الى توقع طلباتهم. وتعمل الجودة على تلافي العيوب والأخطاء، وتضم الجودة عناصر متعددة. جودة المنتج، جودة الخدمة، خدمة المسؤولية الاجتماعية، جودة السعر، جودة موعد التسليم.[2]

كما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها: " جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة".[3]

أما **جوزيف جوران (Joseph Juran)**: فيعرف الجودة بأنها " مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"[1].

---

[1] الفيروز أبادي،**القاموس المحيط** ، دار الحديث، القاهرة ، 2008، ص 308.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل، الأردن، 2004، ص 23.

[3] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، **إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، ط1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات ، القاهرة، 2016، ص 19.

ويعرفها **وليام ادواردديمينغ** الذي يطلق عليه أبو الجودة بأنها" ما يمكن من إرضاء الزبون في الحاضر والمستقبل[2]"

ولها تعريف حديث شامل وهو: "الجودة هي تكامل بين جودة المطابقة وجودة التصميم وجودة الأداء ".

من خلال هذه التعاريف المتعددة التي أوردناها نلاحظ اتفاق بينها فيما يخص إرضاء العملاء والزبائن، غير أن هناك اختلاف كبير بين المختصين، وعدم اتفاقهم على تعريف موحد، حيث اختلفت الرؤى وانقسمت الى ثلاث مستويات، المستوى الأول يتعلق بالإنتاج وما مدى تطابقه مع المواصفات والمعايير، أي النظر لجودة المنتج من زاوية التصنيع.

المستوى الثاني يتعلق برضا الزبون على المنتج أو الخدمة، ومدى تلبية هذا المنتج لرغبات وتطلعات العميل.

المستوى الثالث والأخير يتعلق بالسوق التي يطرح فيها المنتوج أو الخدمة ومدى تحقيقها للتنافسية بينها وبين المنتوجات والخدمات المشابهة المعروضة.

ب- مفهوم الإدارة:

ويقصد بها وجود فلسفة تهتم بالعميل على المستوى الداخلي والخارجي وتحقق رغباته وإشباعها، من خلال الإشراف والتنظيم، وخلق البيئة والثقافة التنظيمية الملائمة، وإزالة كل العقبات وإتاحة الأدوات المستخدمة. [3]

كما تعني فعل المدير المرتبط بالجودة، والواردة في ثلاثية **جوزيف جوران** (Joseph **Juran**)، أي تخطيط الجودة، والسيطرة على الجودة، وتحسين الجودة[4].

---

[1]محمد بن علي الغامدي، **مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود**، www.Saaid.net/aldawah/151.htm اطلع عليه يوم 2022/03/18، على الساعة 18.00.

[2] المرجع نفسه.

3 علي أحمد بن عبود، **إدارة الجودة الشاملة، مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي**، رسالة دكتوراء فلسفة إدارة الأعمال، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 3.

[4]فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 25.

والجودة هي مسؤولية الإدارة العليا بالأساس و المقام الأول، لكن العملية يشترك فيها كل العاملين، والجميع معني بالتحسين المستمر، وتحقيق الجودة داخل المؤسسة، وهي التزام طويل المدى وليس ظرفي أو أمر طارئ.

ت- مفهوم الشاملة: وتعني أن الأفراد في المنظمة يشاركون في تحقيق الجودة سواء بصفة فردية أو جماعية، كما أن الجودة لا تتحقق إلا بالاهتمام بالمنتوج أو الخدمة من البداية وليس في مرحلة المنتج النهائي[1].

والشمولية لها وجهان هما، أن تشمل الجودة جميع مجالات المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة، وثانيا أن تشمل الجودة جميع المشاركين (المتعاملين).

وقد حدد **كاروا ايشيكاوا** (Karou Ichikaoua) أربعة محددات للجودة[2]:وتتمثل في جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، جودة المعلومات، جودة بيئة العمل، وجودة طريقة الأداء، وجودة العملية الإنتاجية العمال والمسيرين في المؤسسة ومدى توفرهم على الخبرة والتكوين اللازمين، وأخيرا جودة الأهداف الموضوعة.

ث- تعاريف إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة والفلسفات الإدارية التي تسعى المؤسسات وإدارات الأعمال تطبيقها، لتحسين أدائها وتوطيد مكانتها في سوق تمتاز بمنافسة شديدة وقوية محليا وعالميا، وفي مناخ وفضاء لا يقبل إلا بكيانات تجارية واقتصادية متميزة وقادرة على تقديم منتوجات وخدمات تحقق قدر عال من الجودة، وتلبي تطلعات و رضى الزبون أو المتلقي.

سنحاول عرض العديد من التعريفات التي جاءت لإلقاء الضوء على هذا المفهوم، لمعرفة كنهه ومحدداته، باعتبارها ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، لتحقيق الاستمرارية والوصول الى جودة العملية الإنتاجية والمنتج النهائي[3].

تعرف **الجودة الشاملة** بأنها" التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها، بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة.[1]

---

[1] علي أحمد بن عبود ، **مرجع سابق**، ص 3.

[2] فتحي سرحان، **إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة**، مكتبة الشريف ماس للنشر، القاهرة، مصر، ص 16.

[3] محسن علي عطية، **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 20.

وتعرف بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل والتي تشجع العاملين للعمل في فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين.[2]

ويعرفها **خضير كاظم محمود** بأنها: " نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضى الزبون والموظف على حد السواء".[3]

ويعرفها **ادواردديمينغ:** بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من اجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.[4]

وتعرف بأنها فلسفة إدارية عملياتية تقوم على مبادئ الالتزام برضا الزبائن والتحسين المستمر، وتهدف الى تقليل التكاليف وتحسين الجودة، وهي تطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.[5]

كما يعرفها **معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات الأمريكية** بأنها: تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة، بشكل أفضل وفاعلية اكبر، في أقصر وقت ممكن،مع الاعتماد على التقييم المستمر للمستفيدين من منتجات المؤسسة وخدماتها، وهي مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال من الجودة.[6]

---

[1] خالد شريفي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية– جريدة الخبر نموذجا**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2011.ص 14.

[2] عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 35.

[3] خضير كاظم محمود، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.

[4] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2015، ص 54.

[5] موسى سلامة اللوزي، **إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 18، العدد الرابع، الأردن، 2003، ص 158.

[6] أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديثة، عمان، 2006، ص 30.

من خلال هذه التعريفات نخلص الى أن إدارة الجودة الشاملة ليست عملية منفصلة، ولا تحدث بالصدفة، ولا تطبق بالقرارات فردية والفوقية، بل هي عملية متكاملة تجتمع فيها عدة معايير ومتطلبات منها الاقتناع والإرادة القوية لتطبيقها، والعمل الدائم والمستمر، بالاهتمام بالعمليات قبل المنتج النهائي، من خلال إشراك كل العاملين لتنفيذها من أجل إرضاء وتلبية رغبات وتوقعات العملاء.

المطلب الثاني: نشأة إدارة الجودة الشاملة

إن الاهتمام بالجودة إرضاء للزبائن والعملاء، ومواجهة التحديات التي تعترض المؤسسة والمنظمة في البقاء والاستمرار في عالم تسوده المنافسة، جعل المهتمون والباحثون في مجال التطوير الإداري وكذا المدراء والمسيرون في هذه المؤسسات البحث عن مداخل جديدة وحديثة للتطوير، وإيجاد السبل والمداخل النظرية والبدائل الكفيلة بتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسات، بعيدا عن الأساليب الإدارية التقليدية التي أضحت لا تجدي نفعا.

إن مفهوم الجودة ليس جديدا بل له جذور تاريخية، فالناس منذ القدم تبحث عن الأمور والأشياء الجيدة والممتازة، وهو في الحضارات عبر التاريخ، حيث أن شرائع حمواربي جعلت عقوبة الإعدام في حق البناء الذي يبني بيتا ثم يسقط على أصحابه[1]، وهذا تأكيدا على الجودة، وتجلى كذلك عند الفراعنة، أما الحضارة الإسلامية فقد اهتمت وحثتعلى الإتقان والجودة من خلال القران الكريم والسنة النبوية وسير السلف من الصحابة والتابعين.

فقد ورد في القران الكريم في سورة التوبة ما يؤكد على الإتقان والترغيب في العمل الجيد الذي يحبه الله والرسول وسائر المؤمنين حيث قال تعالى في كتابه العزيز بعد بسم الله الرحمن الرحيم « **وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ**»الآية[2]

كما نص الحديث الشريف على ذلك من خلال ما رواه أبو هريرة «**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه**» أخرجه الطبراني (حديث شريف)[3]

[1] محسن علي عطية، **مرجع سابق**، ص 26.

[2] سورة التوبة، الآية 105.

[3] انظر موقع https://www.islamweb.net/ar/fatwa/53739/ اطلع عليه بتاريخ 30 سبتمبر 2024 ساعة 19:30.

وظلت المجتمعات تبحث وتنشد الجودة والإتقان الى وقتنا المعاصر أين ظهرت مداخل إدارية منها إدارة الجودة الشاملة، بداية من المؤسسات الصناعية والخدمية الربحية، ومنها الى المنظمات غير الربحية.

ومع الثورة الصناعية زاد الاهتمام بالجودة، حيث أصبحت المصانع والمؤسسات الإنتاجية، تعرض على الزبون مواصفات للمنتج مقدما، وخصائصه حتى يختار ما يناسبه ويلبي طلباته[1].

وقد لقي هذا المفهوم (إدارة الجودة الشاملةTotal **Q**uality **M**anagement**T**) اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال التطوير الإداري للحصول على جودة فعالة و بصفة مستمرة.

وظهر هذا المفهوم في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينات من القرن الماضي على يد عالم الإحصاء الأمريكي **ويليام ادوارد ديمينغ** والذي يعتبر الأب الروحي للجودة، والذي طبق أفكاره في اليابان[2].

حيث أن اليابان أول من طبقت هذا المدخل وتبنته في المجال الصناعي، خاصة وأنها خرجت بعد الحرب العالمية الثانية منهزمة ومحطمة من الناحية العسكرية والاقتصادية، وقد حققت قفزة نوعية في اقتصادها نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفضل **ادوارد ديمينغ** الذي طبق أفكاره ومبادئ هذا المقاربة أول الأمر في اليابان بعدما سافر اليها حاملا أفكاره و مبادئ هذا المدخل النظري.

وقد بدأ انتشار تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث منذ الثمانينات في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل الى بريطانيا ثم الى بقية بلدان العالم وفي الشركات و المؤسسات الإنتاجية و الخدمية و التي تهدف بلوغ التميز ورفع جودة أدائها.

حيث شكلت المؤسسات العمومية الإنتاجية والخدمية محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنه طبق في المؤسسات الخدمية غير الربحية مثل الجامعات والوزارات والمستشفيات وغيرها...

ومما زاد من اعتماد هذه الفلسفة التطويرية فعاليتها ونتائجها الواضحة بعد استخدامها حيث حققت جملة من الأهداف، وقبل الحديث عن أهمية تطبيق إدارة الجودة**(TQM)** الشاملة سنتناول مراحل تطورها.

---

[1] خالد شريفي ، **مرجع سابق**، ص 17.

[2] خالد احمد الصرايرة، ليلى عساف، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظرية والتطبيق**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عمان، عدد01، 2008، ص 8.

المطلب الثالث: التطور التاريخي (من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة)

إن تطور مفهوم الجودة مر بمراحل للوصول إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة ولم يكن دفعة واحدة وإنما اخذ وقتا وزمنا، لتكون على ما عليه الآن.

وقد تطورت من أفكار "**جوران وديمينغ**" في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، لكن الأفكار المتعلقة بهذه الفلسفة الإدارية الحديثة، استلهمت من النظريات والعلوم الإدارية والسلوكية[1].

وقد مرت بأربع مراحل أساسية، من الجودة الى ظهور إدارة الجودة الشاملة،

أ- مرحلة فحص الجودة:

وتسمى كذلك مرحلة التفتيش، وظهرت في بداية العشرينات من القرن الماضي و تتمثل في مراقبة مستوى الجودة للمنتج الفعلي، والنهائي بعد اكتماله، ولا يلتفت إلى العمليات القبلية أثناء الإنتاج كالعمليات التحويلية، حيث في هذه الفترة أو في هذه المرحلة فإن فحص الجودة تعني جودة المنتج السائد آنذاك وفقا للمواصفات الموضوعة في تلك الفترة، وقد ساد الاعتقاد في مرحلة الفحص أن الجودة مشكلة تتطلب الحل لضمان تماثل المنتوجات، وقد كان الاهتمام في الأساس ينصب على المنتج لا على الزبون أو متلقي الخدمة.[2]

ويطلق على هذه المرحلة والتي جاءت قبيل الثورة الصناعية بمرحلة السيطرة الفردية، حيث كان في بادئ الأمر الإنتاج محدود، وبالتالي فان الفرد الذي يقوم بالإنتاج هو المسؤول على جودة ما يقدم وهو المحدد للمعايير والمواصفات التي تتطلبها السلعة أو الخدمة المقدمة.

لكن مع الثورة الصناعية وظهور مصانع الإنتاج وازدياد عدد المنتوجات،أضحى الأمر من الصعوبة مراقبة فردية للمنتج في ظل تقسيم العمل، فكان لابد من المقارنات بين المنتج الأساسي والمصنع لمعرفة جودته من عدمها[3].

---

[1] فالح شجاع فالح العتيبي، **مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 30.

[2] قويدر عياش، **إدارة الجودة الشاملة: مدخل للتميز والتنافس على المستقبل**، مجلة الحقيقة، عدد11، الأغواط، مارس 2008.

[3] ياسمينة سالم، **مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتوج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف**، أطروحة دكتوراء طور ثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2020-2021، ص 6.

ب- مرحلة مراقبة الجودة:

المرحلة هذه امتدت من ثلاثينات إلى خمسينيات القرن الماضي،استعملت فيها الطرق الإحصائية واستخدام الفحص بالعينة بدلا من فحص كل المنتج، بالتالي يرفض او يقبل المنتج تبعا لفحص العينة منه،وهذا لخفض التكلفة وسرعة في الأداء، والملاحظ في هذه الفترة أنها كسابقتها لم يبدأ التفكير في حل وقائي لتفادي الوقوع في الخطأ الذي يؤثر على الجودة ّ، واكتفت بفحص ومراقبة المنتج النهائي.[1]

ت- مرحلة ضمان الجودة:

وتسمى مرحلة تأكيد الجودة، وهي مجموعة الأنشطة التنفيذية والمخططة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من التصميم إلى خروج المنتج للسوق واقتنائه من قبل الزبون. حيث نظرت لمفهوم الجودة بصفة أوسع، وركزت على الوقاية ومنع الخطأ في المنتج أو الخدمة قبل خروجه، من خلال المراقبة الإحصائية.

وظهرت مفاهيم عديدة في هذه المرحلة كالتكلفة، الرقابة الكلية، و محاولة الوصول إلى عيوب صفرية، صفر خطأ، بالإضافة إلى أن الجودة لم تعد تقتصر على قسم خاص بها، بل أصبحت مهمة كل الأقسام في المنظمة أو المؤسسة، حيث أصبح التنسيق بين الأقسام والإدارات وتكامل الوظائف للوصول إلى منتج يحوز الجودة.[2]

ث- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

وتعتبر المرحلة الأخيرة والفلسفة الإدارية المعمول بها في وقتنا الحاضر، باعتبارها النموذج والأسلوب الإداري المتطور الذي يحقق الميزة التنافسية في المجالات الإنتاجية والخدمية، للحفاظ على وجود المنظمة أو المؤسسة في ظل سباق قوي وسريع وتنافسي بين المنظمات وإدارات الأعمال، و في مناخ دولي ومحلي.

---

[1] قويدر عياش، **إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية- حالة مجمع ENAD**، رسالة دكتوراء في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011 ، ص 24.

[2] **المرجع نفسه**، ص 7.

وبدأت هذه المرحلة منذ منتصف الثمانينات الى وقتنا الحالي، حيث اتضحت فيه هذا الاتجاه الإداري الحديث، والذي اعتبر ثقافة إدارية جديدة للجودة، وبرزت أهميته في نحاج أي إدارة في منظمة ما، وقد ظهرت معايير عالمية للجودة ومواصفات للمنتوج أو ما يسمى الأيزوISO**.

وأكدت الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية على أداء المؤسسة التي تعتمدها كأسلوب إداري،و ذلك من حيث زيادة الإنتاج بأقل التكاليف و بمعدل ربح أفضل، بالإضافة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العمال، وتحقيق رغبات وتطلعات العملاء[1].

وقد مر مفهوم جودة المنتج بتغييرات عبر المراحل المختلفة حيثتطور وشمل عديد المفاهيم و التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- الانتقال من جودة المنتج النهائي الى جودة العمليات و المسارات، ومنذ البداية الى يصل الى منتجوا السلعة أو الخدمة الى الزبون والعميل أو متلقي الخدمة.

2- الجودة عملية ترعاها وتتبناها المؤسسة ممثلة في إدارتها العليا، وليس مراقبة الحرفي أو العامل أو رئيس العمال.

3- الانتقال من مراقبة العيوب و إصلاحها الى تفادي العيوب منذ المرحلة الأولى، أي الوقاية لتوفير التكاليف والجهد.

4- مفهوم جودة المنتج يحدد من وجهة نظر الزبون أو العميل، وليس باعتبار المنتج موافق للمواصفات فقط.

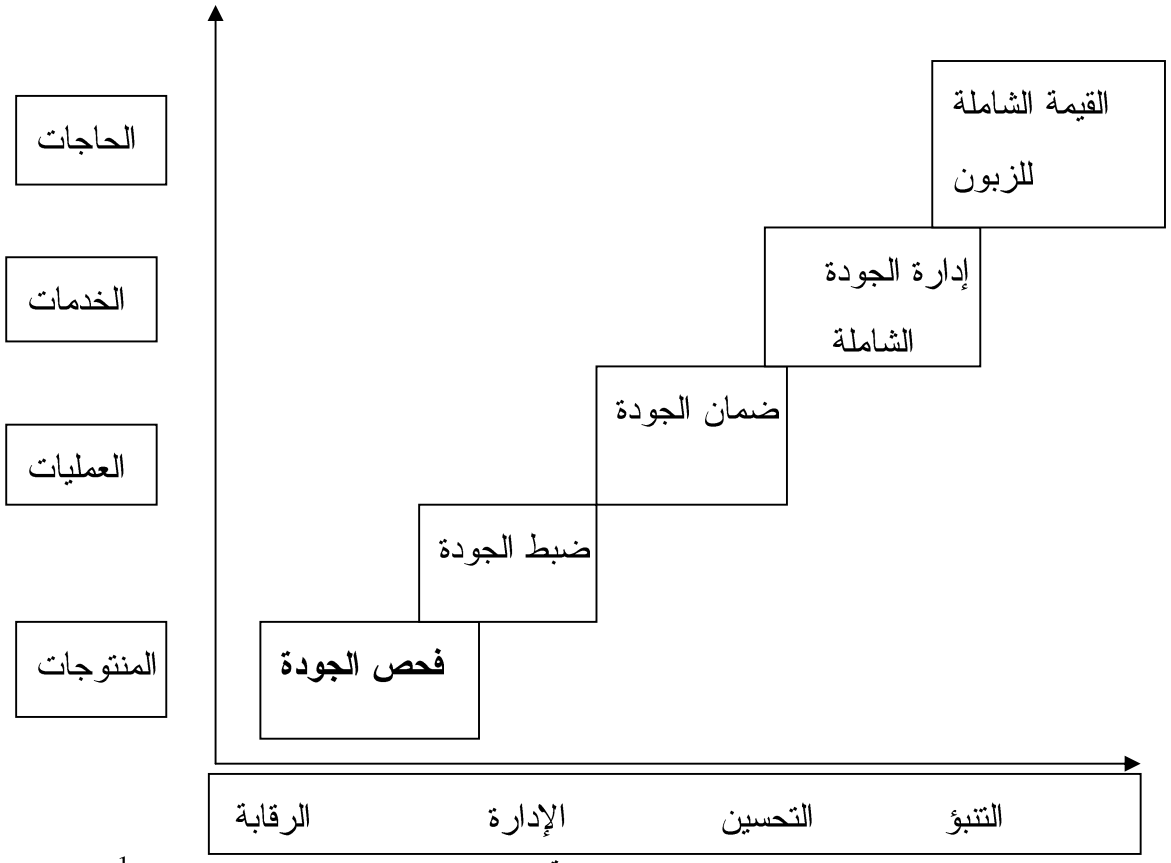
وهناك من يضيف مرحلة خامسة وهي مرحلة تسمى برفاهية الزبون و التي تبدأ من عام 2010 الى غاية اليوم، وهي تركز على الزبون و متلقي الخدمة و تضعه في أوليات العمليات و الأهداف و الغايات التي تسعى إليها المؤسسة، حيث تبدأ في التفكير في الزبون وليس في المنتج و تصنيعه أو الخدمة و كيفية تقديمها، بل تسعى لتحقيق القيمة الشاملة للزبون[2].

**تشير الى المنظمة الدولية للتقييس(International Organization for Standardization) وهي منظمة دولية أنشئت عام 1947 بهدف وضع معايير موحدة لجودة السلع والخدمات والمواد والعمليات.

[1] خالد احمد الصرايرة، ليلى عساف، **مرجع سابق**، ص 3.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 21.

شكل رقم (1) يبين مراحل تطور الجودة الى نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 21[1].

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 21

وقد جاءت عدة نماذج لإدارة الجودة الشاملة في العالم، وهذه النماذج تتبع لمبادئ ورؤية ومنطلقات العلماء والباحثين وأفكارهم، و في هذا الإطار نجد نموذج **ديمينغ** و**جوران** و**كروسبي** **جابلونسكي**، **ايشيكاوا** وغيرهم.

الجدول رقم (1): يبين مراحل تطور الجودة وأهم ملامح كل مرحلة[1]

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية	الفترة التي ظهرت فيها
مرحلة الفحص	الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية للتأكد من مطابقة المنتج المواصفات الموضوعة	عشرينيات القرن الماضي
مرحلة المراقبة	مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة المنتج	الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين
مرحلة توكيد الجودة	بداية فكرة الجودة الشاملة وهي أساس مدخل إدارة الجودة الشاملة. الاهتمام بالتكلفة والسعر، وجودة المنتج الخالي من العيوب	بداية من الخمسينات من القرن الماضي
مرحلة إدارة الجودة الشاملة	-اهتمام الإدارة العليا بقضية الجودة -ربط الجودة بالربح في المؤسسة -إدارة الجودة الشاملة أصبحت فلسفة استراتيجية لتحقيق التنافس	بداية من منتصف الثمانينات

المصدر: بالاعتماد علىعبد الرحمانبن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث ورقلة، عدد 6، 2008.

[1] عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، ورقلة، عدد 6، 2008.

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة

إن تطور إدارة الجودة الشاملة لم يأت بين عشية وضحاها أو في فترة واحدة وقصيرة، بل كان عبارة عن مراحل متعددة ومتكاملة ومتلاحقة، أسس لها مجموعة من الرواد والمفكرين والذين باتوا يسمون بآباء الجودة الشاملة، والذين ساهموا في عملية التطوير الإداري، بوضع أساليب حديثة تساعد المؤسسات في الوصول الى غايتهم بفعالية أكبرو تكاليف اقل.

وفيما يلي نستعرض أهم الرواد ومداخلهم التنظيرية فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

- **والتر شوهارت Walter Shewhart(1891- 1967):**عالم فيزياء أمريكي من أوائل الرواد إن لم نقل هو الأولالذي استخدم الإحصاء لمراقبة الجودة[1]، ساهم في تطوير الأداء في الشركات وقياس الإنتاجية، وضمن ذلك في كتاب له بعنوان " الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"، وضع ما يعرف بدورة **شوهارت** بمراحلها الثلاث (المواصفات– الإنتاج – المراقبة) والتي تهدف الى زيادة الإنتاج، ويعتمد على التطوير المستمر والمتواصل والذي يعتبره أحد الأسس المهمة لإدارة الجودة الشاملة.[2] ويعتبر **والتر شوهارت** هو الأول من وضع دائرة الجودة المعروف PCDA و الذي طوره ديمينغ فيما بعد.
- **ويليام ادوارد ديمينغ: W. Edwards DEMING**(1900–1993) ويسمى بأبي الجودة الشاملة[3]، وهو من وضع مبادئها الأساسية في نهاية القرن الماضي.

ويعد **ادوارد ديمينغ**عالم الإحصاء الأمريكي واحد من المفكرين الذين أرادوا أن يجدوا طريقة لتحفيز العمال والموظفين، فعمل على تطبيق فكرته في مصنع الكهرباء بشيكاغو لأداء عمل متقنو مميز، فوضع نظاما للتحفيز وكذا معاييررقابة على العمليات الإنتاجية.

لكن نجاح **ادواردديمنيغ** لم يكن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سافر إلى اليابان بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وحاول تطبيق أفكاره هناك، فلاقت رواجا كبيرا ونجاحا باهرا، من خلال

---

[1] ياسمينة سالم، **مرجع سابق**، ص 48.

[2] الشريف عبد القادر بن عيسى، **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، أطروحة دكتوراء في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 1018، ص 21.

[3] الشريف عبد القادر بن عيسى، **مرجع سابق، ص 22.**

المبادئ والأسس التي وضعها لتحقيق جودة شاملة للمنتجات اليابانية، وقد حددها في أربعة عشرة عنصرا[1]:

1) تحديد سياسة وإستراتيجية للمؤسسة، تبنى على التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية وانتهاج مناهج إدارية تتطابق مع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ووضع الأهداف و تحديدها و التعريف بها خاصة للمتعاملين مع المؤسسة.

2) اعتماد هيكل تنظيمي واضح ومرن، ومعايير محددة للمؤسسة وسماها فلسفة المؤسسة.[2]

3) جعل عملية التحسين والتطوير دائمة ومستمرة، وليست ظرفية أو عابرة، فإدارة الجودة الشاملة تبنى على الاستمرارية و التطوير الدائم.

4) توفير نظام حوافر ومكافآت للمبدعين، و تشجيع العاملين على التحسين المستمر، و تجنيبهم الشعور بالخوف من التغيير.

5) وضع برنامج لتدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة، ويتم باستعمال الطرق الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.

6) التركيز على العمال والموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وبث الشعور بالأمان وسط العاملين، من أجل الفعالية وكفاءة الأداء.

7) تجنب التفتيش عن الجودة لتحقيق الجودة والاستعانة بالعمليات الإحصائية.

8) تجنب الشراء على أساس سعر المنتج فقط، والاستعاضة عنه بالعناصر الأخرى كالصيانة، ومعرفة خصائص المنتج.

9) إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، من أجل تحقيق التوافق ووصول المعلومات والتنسيق الذي يؤدي الى بلوغ الأهداف.

10)تقليل من الشعارات المبالغ فيها و المواعظ والنقد الذي لا يخدم التطوير في المؤسسة.[3]

11)تقليل الإجراءات والقرارات التي تعيق تحقيق النتائج أو تبطئها، وتشجيع الأفراد على العمل ضمن فريق متكامل، وفتح قنوات التواصل بينهم[4].

---

[1] ياسمينة سالم ، **مرجع سابق**،ص 41.

[2] مسعود قانة ، مرجع سابق، ص 19.

[3] المرجع نفسه، ص 20.

[4] مهدي صالح السمرائي، **مرجع سابق**، ص 84.

12)إزالة كل العوائق وإعطاء الحق للعاملين والأفراد في المؤسسة للتفاخر والتباهي بانجازاتهم التي حققوها.

13) التخلص من الاهتمام بالكمية العددية التي يتم وفقها تحديد وتقييم العمل وجودة الإنتاج، إنما يتم التركيز على جودة المنتج والعمليات والأداء الذي يقوم به العمال في المؤسسة.

14)الاهتمام بالعملاء وتحقيق رغباتهم، جعلهم محور عملية إدارة الجودة الشاملة، وإشراكهم في عملية الإنتاج بتقديم مقترحاتهم والاستفادة من التغذية الراجعة.[1]

الجدول رقم (2)يبين مبادئ ديمينغ الأربعة عشر

العناصر التي يجب الالتزام بها من قبل المؤسسة	العناصر التي يجب تفاديهامن قبل المؤسسة
تحديد سياسة وإستراتيجية للمؤسسة، تبنى على التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية وانتهاج مناهج إدارية تتطابق مع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	تجنب التفتيش عن الجودة لتحقيقها والاستعانة بالعمليات الإحصائية.
اعتماد هيكل تنظيمي واضح، ومعايير محددة للمؤسسة.	تجنب الشراء على أساس سعر المنتج فقط
جعل عملية التحسين والتطوير دائمة ومستمرة	وضع الحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة
تشجيع العاملين على التحسين المستمر، بتوفير نظام حوافر ومكافآت للمبدعين، وعدم الخوف من التغيير.	الشعارات والنقد والمواعظ التي لا تخدم التطوير في المؤسسة
التركيز على العمال والموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وبث الشعور بالأمان وسط العاملين، من أجل الفعالية وكفاءة الأداء	الإجراءات والقرارات التي تعيق تحقيق النتائج او تبطئها أو تحد من ابداع العاملين
وضع برنامج لتدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة، ويتم باستعمال الطرق الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.	وضع العوائق وعدمإعطاء الحق للعاملين والأفراد في المؤسسة للتفاخر والتباهي بانجازاتهم التي حققوها
تحقيق التوافق بين الإدارة والعاملين	الاهتمام بالكمية العددية التي يتم وفقها تحديد وتقييم العمل وجودة الإنتاج

[1] يسمينة سالم، **مرجع سابق**، ص 41.

المصدر: سالم ياسمينة، **مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتوج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف**، مرجع سابق، ص 41.

كما وضع ديمينغ دائرة مكونة من أربعة أسس سميت بدائرة ديمينغ[1] و التي اعتمد فيهاعلى نموذج شويهارت، وتسمى كذلكبعجلة ديمينغ(PCDA): خططPLAN/ اعمل DO/ تأكدCHECK/ نفذ ACT.

أ- **خطط PLAN:** وتتم في هذه العمليةوضع الخطط المناسبة لمباشرة إدارة الجودة الشاملة وتشمل وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطوات الملائمة لتنفيذ هذه الخطط بالإضافة الى توقع المشكلات ووضع حل لها.

ب- **اعملDO:** هي المرحلة التالية والتي تأتي بعد وضع الخطة ويتم فيها التنفيذ ومعالجة الأخطاء التي تعترض العمل وتصحيحها وتقويم العمليات.

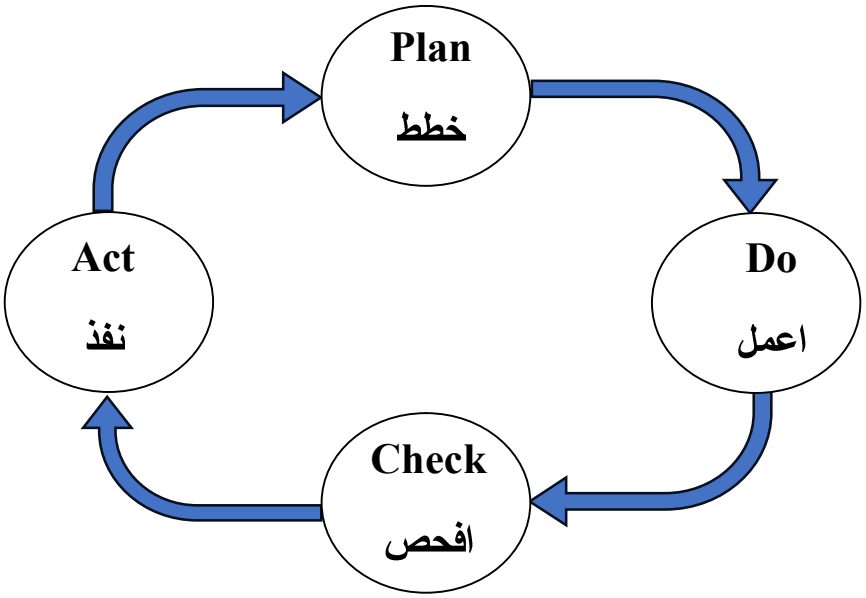
ت- **أفحصCHECK:** في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة والتأكد ما إذا كانت تحقق الأهدافمن عدمها وهذا بعد عملية الفحص.

ث- **نفذACT:** وهنا يتم التنفيذ للخطة بعد دراسة كل جوانبها وفحصها وهي مرحلة نهائية للعملية كما تعتبر مرحلة بداية للخطوات التالية لان العملية متواصلة ومستمرة، هذه الخطوة يعمل من خلالها المنفذون والإدارة على عملية التطوير والتصحيح والتقييم من خلال حل المشكلات ودراسة توقعات الزبائن والعملاء[2].

[1] يسمينة سالم، **مرجع سابق**، ص 60.

[2] خالد شريفي، **مرجع سابق**، ص 27.

شكل رقم (2):يمثل عجلة ديمينغ



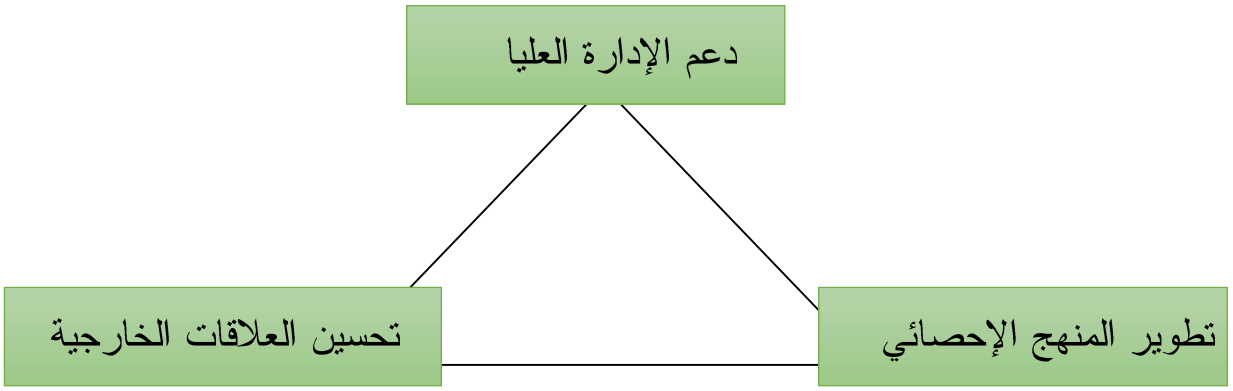
المصدر: حمود خضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، 2002، ص 28.

أكد **ديمينغ** أن الجودة تتضمن كل الأجزاء داخل المؤسسة لكنها لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتجاوز إرادة وطموحات والتزام القادة في المؤسسة.

حيث عزز أهمية التزاماالإدارة العليا بمعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإلا فلن تكون هناك جدوى ولا يمكن أن تنجح العمليات في المؤسسة.وقد لخص النقاط الأربعة عشر فيما سمي مثلث ديمينغ[1] .

[1] خالد شريفي، **مرجع سابق**، ص 27.

شكل رقم (3):يمثل مثلث ديمينغ[1]



المصدر: رولا محمد شفيق راتب، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2004، ص 29.

- **جوزيف جوران Joseph .M. JURAN (1904- 2008)**

يعد العالم الأمريكي **جوران** أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، ومن الأوائل الذين تبنوا هذا المفهوم وابرزوا أهميته،له العديد من المؤلفات، منها كتابه عن ضبط الجودة الذي ضمنه فلسفته القائمة على ثلاثة محاور سميت بثلاثية الجودة **Quality Trilogy**[2].

أ- **التخطيط للجودة:** وهي المرحلة الأولى والتي تعمل فيها المؤسسة على معرفة زبائنها ورغباتهم وحاجياتهم، من أجل تلبيتها في المنتج أو الخدمة المقدم لهذا الزبون، كما يتم في المرحلة تحديد الإمكانيات المادية والموارد البشرية، وتوفير المعلومات والمعطيات التي تستعمل في العمليات الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف[3].

ب- السيطرة على الجودة (رقابة الجودة): وهي المرحلة الثانية في هذه الخطوات، ويتم فيها معرفة كيفية قياس جودة المنتج ومميزاته، ووضع وحدات قياس وإنشاء جدول مراقبة للجودة، كما يتم فحص وتقويم فعلي للمنتجات ومقارنتها مع متطلبات العميل.

---

[1] رولا محمد شفيق راتب، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2004، ص 29.

[2] ياسمينة سالم، **مرجع سابق**، ص 42.

[3] الشريف عبد القادر بن عيسى، **مرجع سابق**، ص ص 28-29.

ج- **تحسين الجودة:** وهي المرحلة الثالثة من مراحل جوران، ويتم في هذه المرحلة تدعيم عمليات تحقيق الجودة باستعمال الطرق الإحصائية والعلمية، كما يتم تشكيل فرق العمل وتكليفها بالعمل المطلوب وتوفير الموارد المادية والمالية، مع متابعة للعمليات، بصفة مستمرة للحفاظ على مستوى عالي من الجودة.

يؤكد **جوران** على ضرورة توفير الأجواء المناسبة للإبداع والتميز والابتكار، مع التزام الإدارة العليا وتبنيها للجودة ومسؤوليتها عن تحقيق ذلك. وبالتالي يوافق **ديمينغ** في أن الإدارة العليا هي المسؤولة مباشرة وفي المقام الأول، غير أن **جوران** أضاف أن المستويات الإدارية الوسطى والدنيا ضمن الهيكل الإداري كذلك لها دور في تطبيق الجودة الشاملة، دون إغفال دور العاملين والموظفين[1].

كما يرى أن الأهم في العمل الإداري هو البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز الى حل المشكلات.

وقد حدد **جوران** عشر خطوات لتحقيق وتطبيق هذه الإستراتيجية الإدارية الحديثة، والآتي ذكرها من خلال النقاط والعناصر التالية[2]:

1) تكوين فرق من أجل التحسين المستمر، حيث أن كل فريق يقوم بمهام محددة ويتم التنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف ويندرج هذا ضمن مبدأ تقسيم العمل.
2) تحديد و وضع الأهداف التي نريدها من خلال التحسين، وتقييمها و معالجتها في كل مرحلة من المراحل.
3) التنظيم لتحقيق الأهداف، حيث وجب إنشاء قسم للجودة، و منسقين للجودة لجعل الأهداف ممكنة التحقيق.
4) الاهتمام بالتدريب و جعله يشمل كل العاملين حسب مجال عملهم و تخصصاتهم في المؤسسة.
5) تنفيذ المخططات وحلال مشاكل التي تعترض وتعيق تحقيق الأهداف و انجاز الأعمال .
6) إعداد التقارير من خلال عمليات التنفيذ، معالجة التقارير بموضوعية وتقبل نتائجها.
7) تشجيع العاملين على القيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة، عن طريق تحفيزهم و مكافأتهم على الابداع[1].

---

[1] الشريف عبد القادر بن عيسى، مرجع سابق، ص 29.

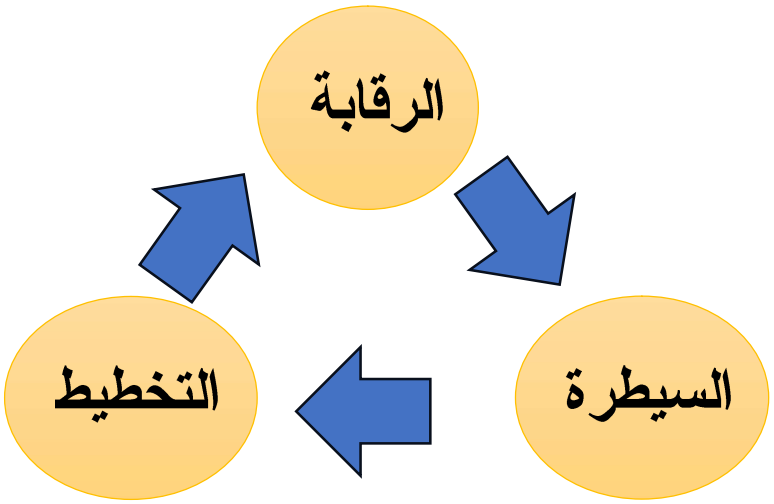
[2] سونيا محمد البكري،**إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية**، مصر، 2003، ص 34.

8) نشر النتائج المتوصل إليها وإعلام الزبائن، العملاء والعاملين بها وتبادل الخبرات بين المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

9) الاحتفاظ بهذه النتائج من اجل البناء عليها لعمليات التطوير والتحسين في سلسلة متواصلة وتقييمية.[2]

10) جعل التحسين عملية متواصلة ودورية داخل المنظمة، حيث يتطلب الاستمرارية و عدم الاكتفاء بمرحلة من المراحل.

الشكل رقم (04):يمثل ثلاثية الجودة لجوران



المصدر[3]: مهدي صالح السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي**،مرجع سابق، ص 96.

[1]قويدر عياش، **إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية– حالة مجمع ENAD**، رسالة دكتوراء في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010–2011، ص 33.

[2]رولا محمد شفيق راتب، مرجع سابق، ص 31.

[3] مهدي صالح السمرائي ، مرجع سابق، ص 96.

- **فيليب كروسبي Philip CROSBY (1926- 2001)**

هو مؤسس أول كلية للجودة وواحد من رواد إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ أفكاره في ستينات القرن الماضي، من خلال كتابه الذي صدر سنة 1979 وسمي الجودة المجانية **(Quality is free)**و إسهاماته حول تطوير المؤسسات من خلال الاهتمام بالجودة.

يركز **فيليب كروسبي** على فكرة العيوب الصفرية (Zéro defects)، ونادى بهذه الفكرة التي لا تسمحو لا تعترف بنسب مسموحة للأخطاء، كما وافق **ديمينغ وجوران** على أهمية الإدارة العليا ودورها في تحقيق الجودة وتبني معاييرها، وذلك من خلال مؤلفاته من بينها كتاب سماه "الجودة بلا معاناة"[1]، و الكتاب الآخر بعنوان " الجودة مازلت مجانية".[2]

حدد **كروسبي** مبادئ أساسية أربع لتحقيق إدارة الجودة الشاملة [3]وهي:

1) الجودة تعني تلبية حاجات ورغبات العميل بالدرجة الأولى باعتباره موضع اهتمام المؤسسة.
2) الجودة هي في الأساس عملية استباقية وقائية وليست تقويم وتقييم للأداء أثناء العمليات الإنتاجية.
3) الجودة تعني عمل خال من الأخطاء من البداية إلى النهاية، أي صفر خطأ منذ الوهلة الأولى.
4) عدم التطابق مع المعايير المحددة للجودة هو المقياس الأكثر دلالة وليس هناك مؤشرات أخرى.

كما قدم **كروسبي** بدوره أربع عشرة مبدأ في منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة[4]وهي:

- ✓ التزام وإيمان الإدارة العليا بهذا المدخل الحديث للتطوير.
- ✓ إنشاء قسم أو إدارة للجودة الشاملة.
- ✓ تكوين فرق للعمل من أجل التحسين والتطوير.
- ✓ تعليم وتدريب العمال والموظفين على عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ العمل على زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ معرفة التكلفة الحقيقية التي تتطلبها الجودة داخل المؤسسة.

---

[1] احمد سيد مصطفى، **المدير العربي في عالم متغير**، المؤلف هو نفسه الناشر، القاهرة، 2004، ص 20.

[2] ناصر محمد العدلي"الجودة مجانية، **فيليب كروسبي"موقع الابداع الإداري والجودة**www.chmq.com تاريخ الزيارة 20 مارس 2023 على الساعة 19:30.

[3] مهدي صالح السمرائي،**مرجع سابق**، ص 96.

[4] محمد بن عبد العزيز العميرة، **علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في قطاع الصحة من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،ص ص 36-37.

- ✓ الاهتمام بكيفية قياس التحسين وتطوير الأداء وفق معايير ثابتة موضوعية.
- ✓ وضع الإستراتيجية الصحيحة والقرارات الصائبة موضع التنفيذ.
- ✓ معرفة عيوب الإنتاج أو الخدمة والعمل على إزالتها أو تلافيها.
- ✓ العمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- ✓ جعل يوم تحسيسي بأهمية الجودة والعمل على تطوير الأداء والوقوف على ما تحقق والسلبيات التي تواجه العمليات.
- ✓ العمل على إزالة كل معوقات الاتصال داخل وخارج المؤسسة.
- ✓ تخصيص مكافآت للعمال نظير مجهوداتهم في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة.
- ✓ جعل عملية التحسين والتطوير وإدارة الجودة الشاملة عملية متواصلة ومستمرة وليست ظرفية.

➢ **كاروا ايشيكاوا ISHIKAWA Kaoru (1918- 1989)**

يعتبر المهندس **كاروا ايشيكاوا** واحد من رواد إدارة الجودة الشاملة اليابانيين والأب الروحي لما يعرف بحلقات الجودة **(Quality circles)**، كتب عدة مؤلفات حول إدارة الجودة الشاملة أشهرها " مرشد الرقابة على الجودة".[1]

دعا من خلال أفكاره الى الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في تحقيق الجودة الشاملة، والمساهمة في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة وخلال عملية الإنتاج، ونادى بتكوين فرق عمل تتكون من 4 الى 8 عمال، يكون انضمامهم الى الفرق بشكل إرادي و طوعي بما يناسب قدراتهم و ميولاتهم.

ويرى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على عنصر هام هو تدريب وتعليم الموظفين والعمال، بالإضافة الى إشراك كل المستويات الإدارية والأقسام في عملية التطوير والتحسين[2].

كما يرى انه لابد من التركيز على المستهلك والزبون وليس فقط على تطوير الإنتاج، واقترح ثلاثة أسس لتخطيط الجودة وأساليب نشرها[3]:

أ- فهم مواصفات الجودة الصحيحة.

ب- تحديد طرائق قياس واختبار للجودة الصحيحة.

ت- اكتشاف مواصفات جديدة والبحث عن للجودة من خلال هذه المواصفات.

---

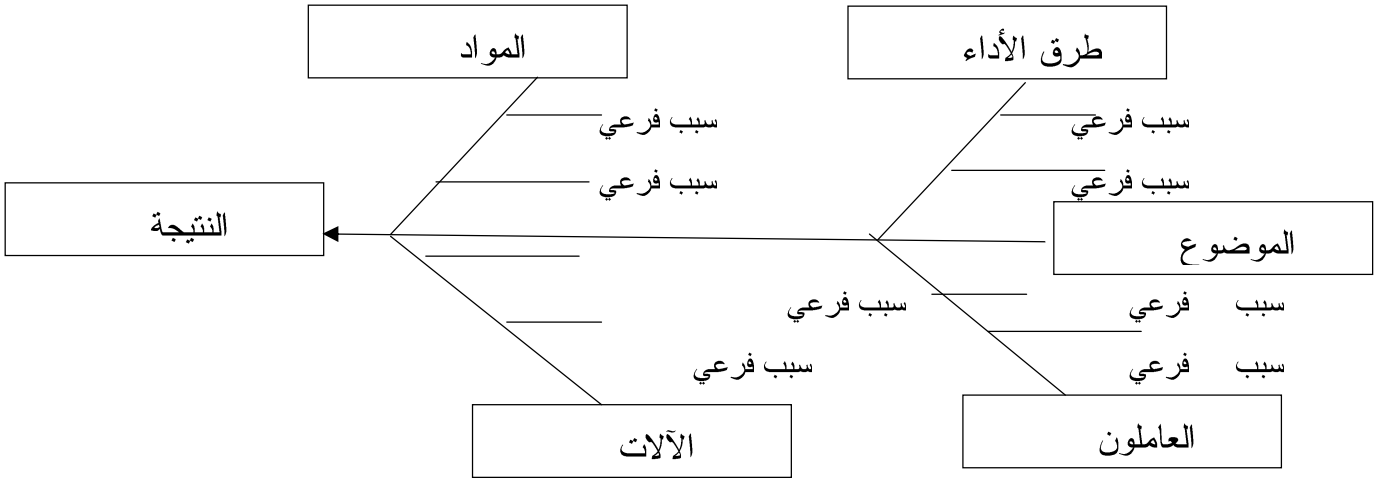
[1] يسمينة سالم،**مرجع سابق**، ص 45.

[2] رولا محمد شفيق راتب، **مرجع سابق**، ص 32.

[3] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 55.

وضع **كاروا ايشيكاوا** مخطط لتحديد المشكلات ومصادر الخطأ سُمي بعظم السمكة[1]، يسمح هذا المخطط بإرشاد الموظفين إلى الحلول وأسباب الخلل في عملية الإنتاج وفي الوصول الى الجودة.

شكل رقم (5): يمثل مخطط عظم السمكة[2]



المصدر:مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2004، ص 34.

- **ارموند فيغمباوم ARMAND Feigenbaum (1922- 2014)**

استخدم **فيغمباوم** مصطلح الرقابة الشاملة على الجودة من خلال مقالاته المنشورة، ومؤلفاته التي أشهرها " مراقبة الجودة الشاملة"[3] **(Total quality control)** سنة1961، و طرح فيه مبادئه الثلاث التي تحقق هذه الرقابة[4].

أولها هي كلفة الجودة وحددها في ثلاث عناصر هي الوقاية و التقييم و الفشل ودعا الإدارة في المؤسسة للالتزام بتحسين الجودة وهو عامل أساسي و مهم، ثانيها هو الاهتمام بالمستهلك الذي يوليه أهمية كبيرة و يعتبره المحدد لجودة المنتج و مواصفاته و ليس القائم بالإنتاج، وثالث عنصر هو

---

[1] قاسم نايف المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 130.

[2] مليكة علالي، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2004، ص 34.

[3] عجراد شرحبيل، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية – دراسة حالة قطاع الاشغال العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراء علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017–2018، ص 26.

[4] محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص 46.

الدورة الصناعية وهي عملية التكامل بين الأقسام و الوصول لرضا العميل من خلال التصميم الجيد للمنتج[1].

ويعتبر **فيغمباوم** الرقابة الشاملة على الجودة هي النظام المتكامل الذي يهدف الى التنسيق بين الجهود داخل المؤسسة و التي تمكن من تقديم الخدمات و المنتوجات بما يحقق رضا الزبون وفق الأساليب التي الكفيلة بذلك .

- **مالكوم بالدريج Malcolm BALDRIGE(1922-1987)[2]:**

هو واحد من الباحثين و الإداريين، وقد شغل وزير التجارة الأمريكية، والذي اهتم بالجودة الشاملة، وقد سميت جائزة الجودة الأمريكية باسمه نظير ما قدمه من إسهامات و تقديرا لجهوده في وضع مبادئ للتطوير و الرفع من فعالية وكفاءة المؤسسات.

طرح **بالدريج** نموذجه الذي يتوجه نحو إرضاء العملاء و الزبائن، وذلك بتقديم سلع وخدمات بجودة عالية على الدوام وبشكل مستمر، كما طرح فكرة المنافسة الشريفة و الأخلاقية بين المؤسسات و الشركات فيما يتعلق بتحقيق الجودة و خدمة المجتمع، و إيجاد السبل الكفيلة لجعل ذلك ممكنا ومتاحا.

كما قدم **بالدريج** إرشادات و محددات للتقييم الذاتي، و الذي يمكن من تحسين الجودة و الوصول اليها، و تتضمن أفكاره التي شكلت النموذج الخاص به على عناصر أساسية هي القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء و السوق، التركيز على الموارد البشرية، وضع لجمع نظام للمعلومات و تحليلها[3].

باستعراض أهم رواد إدارة الجودة الشاملة وآبائها الروحانيين، وتقديم أهم أفكارهم والتي تختلف في بعض العناصر والأسس والأولويات، غير أنهم اجمعوا على مبادئ أساسية جامعة والتي تستدعيها المؤسسة، لتكون من متطلبات ومقومات إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

---

[1] مسعود قانة ، **مرجع سابق**، ص 18.

[2] خالد شريفي، **مرجع سابق**، ص 32.

[3] عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صالح الظافري، ت: نهى مطر خميس، **إدارة الجودة الشاملة– الموارد البشرية و الأداء المؤسسي**، ط1، قنديل للطباعة و النشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 44.

1) إيمان الإدارة العليا والتزامها بمتطلبات وأسس إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها والتشجيع على تنفيذها في المؤسسة وتوفير الإمكانات المادية والبشرية لاعتمادها كنموذج ومدخل إداري للتطوير والتحسين المستمرين.

2) الاهتمام بالعمال والموظفين من خلال التعليم والتدريب، والتحفيز وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة باعتبارهم رأس مال وعنصر أساسي في الوصول الى الجودة الشاملة.

3) التركيز على العملاء والزبائن والمستفيدين من الخدمة أو المنتوج، وتحقيق رضاهم وتوقع متطلباتهم وإشباع حاجياتهم.

4) إدارة العمليات من خلال التخطيط المبني على المعلومات والمعطيات، وتوفير البيانات لقياس الجودة وبلوغ التحسين المستمر.

المبحث الثاني: خصائص، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة خصائص تمتاز بها إدارة الجودة الشاملة وهي مجموع المرتكزات والأسس التي تبنى عليها هذه الفلسفة الإدارية،[1] باعتبارها البديل عن الإدارة التقليدية الكلاسيكية،وتختلف هذه المبادئ و الخصائص بين الباحثين، لكن سنتطرق الى أهم النقاط المشتركة و التي تتضمن:

1-**شمول المدخل التطويري:** حيث أن إدارة الجودة الشاملة لا تقع على عاتق فئة معينة من العمال أو المسيرين فقط، بل لابد من اقتناع الإدارة بها والالتزام بتطبيقها في المؤسسة أو المنظمة وإقناع العامل والفرق بهذه الإستراتيجية، فكل عامل مهما كانت وظيفته ومنصبه هو مكلف بتطبيق هذا المدخل التطويري ومعني بتحقيق الجودة وتحسين المنتج أو الخدمة.

2- تحليل المعطيات والإحصائيات من خلال العمليات المستمرة واستخدام الأدوات التي تمكن من استغلال البيانات وتوفيرها للعاملين وإعطائهم الفرصة للتحليل والخروج بنتائج تحقق الأهداف المرجوة، حيث أن القرارات المبنية على الحقائق والمعطيات تكون فعالة وأكثر نجاحا وكفاءة من القرارات المبينة على الحدس والتخمينات.[2]

3-**مبدأ الوقاية من الأخطاء منذ البداية:** ينطلق هذا المبدأ من تحقيق الجودة منذ بداية العملية الإنتاجية والخدمية ومنع الأخطاء قبل أن تقع،وهذا بإتباع مجموعة من المعايير واستخدام المقاييس والأدوات اللازمة من أجل تحليل العمليات وتوقع المخرجات والنتائج والتدخل في مراحل العمل المختلفة للوصول للجودة المتوقعة[3].

4-**مشاركة العاملين:** من خلال إشراكهم في رؤية المؤسسة واعتبارهم معنيين ومساهمين تحسين سمعة المؤسسة من خلال الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا بتقوية الاتصال المؤسسي بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين أنفسهم وإتاحة المعلومات والمعطيات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

---

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي،**مرجع سابق**، ص 103.

[2] جمال الدين عويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 174.

[3] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، مرجع سابق**، ص 96.

5-**التدريب والتكوين:** يلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نوعا من السرعة والتأقلم واتخاذ القرارات المهمة والصائبة وحل المشكلات التي تطرأ من اجل الاستمرار والبقاء في المنافسة وهذا يعتمد على المرونة وقدرات العمال والإدارة معا وهذا لا يتأتى إلا بالتدريب والتكوين والتعليم للعمال ككل وبأحدث الأساليب.

6-**التحسين المستمر:** ويقصد به أن إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الجودة هي عملية متواصلة وطويلة وليست ظرفية، بل عملية مستمرة، مما تعمل هذه الخاصية على تلافي وتجنب الأخطاء منذ البداية بدل تصحيحها.[1]

7-**التركيز على العملاء:** وهي من أهم الخصائص التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة والتي وجدت اتفاق بين المنظرين والباحثين في هذا المجال، حيث أن الاهتمام الأكبر والذي يضعه المسيرون للمؤسسة نصب أعينهم هو إرضاء العميل أو الزبون وتلبية احتياجاته وصولا الى توقع رغباته.

8-**التركيز على جودة العمليات:** تهتم إدارة الجودة الشاملة بجودة العمليات من بدايتها الى نهايتها للوصول لجودة المنتج النهائي، الذي يعتبر محصلة ومؤشر لجودة الحلقات المتتابعة التي تقود الى منتج أو خدمة تقدم للعميل أو الزبون، ولا يمكن الوصول لذلك إلا بالتركيز على جودة العمليات[2].

9-**التركيز على الأهداف البعيدة المدى:** وهي من خصائص إدارة الجودة الشاملة والتي تبناها "**ادوارد ديمينغ**"، حيث أشار الى عدم الاهتمام بالأهداف القصيرة الأمد والعمليات الكمية والأرقام والتي تسعى الى الربح السريع والقريب، وأطلق عليها مصطلح "تدمير وتجاوز الأهداف الآنية".[3]

10- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** واحدة من المبادئ المهمة والحديثة للمؤسسات في عصرنا الحالي ، ويتمثل هذا المبدأ في الالتزام بالأسس الأخلاقية في النشاط الاقتصادي وتحقيق التنمية في المجتمع،والسعي نحو بيئة ملائمة وتحسين ظروف حياة العامل والعملاء وأفراد عائلاتهم بصفة

---

[1] ياسمينة سالم، **مرجع سابق**، ص 55.

[2] عيسى نجيمي، **دور الجودة الشاملة في تعزيز مكانة المنظمة: علاقة الجودة الشاملة بأبعاد تنمية المنظمات**، مقال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.

[3] إبراهيم بن احمد مسلم الحارثي، **تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة**، ط 1، مكتبة غريب طوس، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 47.

خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة، وتحقيق التكافل الاجتماعي، من خلال البرامج والأهداف والسياسات[1].

11- **الاتصال والتغذية المرتدة:** حيث يسمح هذا المبدأ بتلقي رجع الصدى من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، حتى تستطيع التقييم والتقويم لمنتجاتها وخدماتها، فإن كانت إيجابية يتم الاستمرار والتطوير، وإن كانت المعلومات الواردة سلبية يتم التغيير والتقويم والاستدراك ودراسة الجدوى من مخرجات المؤسسة ورغبات المتعاملين معها، ويشكل الاتصال عاملا أساسيا في هذا المبدأ ودراسة السوق وفتح المجال أمام العملاء ومتلقي الخدمة والمستفيدين من المنتجات من التواصل مع المؤسسة، لزيادة وتطوير المنتج، وتحقيق التنافسية[2].

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إن الحديث عن مبادئ وخصائص إدارة الجودة الشاملة يقودنا لتناول الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، والتي تشمل مختلف الجوانب وكذا عديد النتائج والتي نذكرها فيما يلي:[3]

1- تختلف الإدارة التقليدية عن إدارة الجودة الشاملة الهدف، حيث تركز التقليدية على تحقيق اكبر الأرباح، بينما ينصب اهتمام الجودة الشاملة على جعل الهدف هو تحقيق رضا العملاء وتوقع رغباته ومن ثم تأتي الأرباح كنتيجة لهذا الرضا.

2- الفرق الآخر الذي تتميز فيه الإدارة التقليدية عن الدارة الجودة الشاملة هو الهيكل التنظيمي، فبينما تعتمد الأولى على المركزية في اتخاذ القرارات التي تأتي من أعلى الهرم في الإدارة والسلطة تكون تنازلية عمودية، تسعى في الجانب الآخر الإدارة على تفويض السلطة محققة اللامركزية في اتخاذ القرار، بالتالي تظهر المرونة والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة وغير المتوقعة.

3- تختلف إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية كذلك في أمد التخطيط، فالأخيرة الخطط فيها تكون قصيرة المدى، بينما التخطيط في الشاملة تكون للمدى المتوسط والبعيد.

4- تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وسياسة الفريق والجودة مسؤولية الجميع، نجد أن الإدارة التقليدية تعتمد على الفردي والجودة مسؤولية من يقوم بالعمل في قسم الجودة.

---

[1] نصر الدين بن مسعود، محمد كنوش، **واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 3.

[2] عجراد شرحبيل، **مرجع سابق**، ص 15.

[3] الشريف عبد القادر بن عيسى، **مرجع سابق**، ص 14.

5- اتخاذ القرار في الإدارة التقليدية يتسم بالجمود والبطء نتيجة مركزية الإدارية بينما إدارة الجودة الشاملة تعتمد على المرونة في صنع واتخاذ القرار والاستجابة السريعة.

6- التطوير في الإدارة التقليدية يكون حسب الحاجة ويكون مرحلي بينما تضع إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار التطوير الدائم والتحسين المستمر.[1]

7- تسمح وتشجع إدارة الجودة الشاملة العمال والموظفين في المشاركة في اقتراح الحلول والمساهمة في اتخاذ القرار بصفتهم شركاء في المؤسسة، الأمر الذي لا يمنحه القائمون في الإدارة التقليدية.

الجدول رقم (3) يبين عناصر الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصر الفرق	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن أو أقل تعقيداً، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق و المعلومات.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ).	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ).
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيزعلى السلبيات.	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيزعلى الإيجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناءعلى الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق كل العاملين
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

[1] مهدي صالح السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، مرجع سابق، ص 4.

المصدر:مهدي صالح السامرائي[1]، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق، 2007،ص 4.

المطلب الثالث:أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن الأهمية إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة في العصر الحالي، ولا يمكن تفاديها أو تجنبها، كما أنه الأمثل لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات والمنظمات في الوقت الراهن، الذي تطغى عليه التكنولوجيا والرقمنة والتسارع والمرونة في اتخاذ القرار، حيث أن الإدارة التقليدية لا تحقق المطلوب ولا تحدث النقلة النوعية، ولا يمكن أن تبقي المؤسسة في وضعية تنافسية في السوق المكتظ بالمؤسسات و المنتوجات الشبيهة.

جاء نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق فوائد و مكاسب للمؤسسة التي تطبقها، حيث تكتسي هذه المقاربة النظرية أهمية في جوانب متعددة،وتتلخص أهمية تطبيق هذا النظام في المؤسسات من خلال جملة من العناصر التي نوردها بعد تصنيفها وتقسيمها الى:

أولا- أهمية بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها:

أ- إن الأهمية إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة في العصر الحالي ولا يمكن تفاديها أو تجنبها، كما أنه الأمثل لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات والمنظمات في الوقت الراهن الذي تطغى عليه التكنولوجيا والرقمنة والتسارع والمرونة في اتخاذ القرار، حيث أن الإدارة التقليدية لا تحقق المطلوب، ولا يمكن أن تبقي المؤسسة في وضعية تنافسية في السوق المكتظ بالمؤسسات و المنتوجات الشبيهة[2].

ب- تعالج أخطاء وتحديات انخفاض الإنتاج الذي يصيب المؤسسات والتي قد تواجهها في مرحلة من المراحل، وتقلل من الشكاوي الخاصة بالمنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة[3].

ت- تأتي أهمية الجودة الشاملة من أهمية الوقت المخصص الإنتاج والتكاليف المرتبطة به وتكسب المؤسسة سمعة بين مثيلاتها وشهرة في البيئة التي تنشط فيها، كما تساهم في تحقيق انتشار المؤسسة على الصعيدين الداخلي و الخارجي.

---

[1]مهدي صالح السامرائي، **مرجع سابق**، ص 4.

[2]خيضر كاظم محمود، **مرجع سابق**، ص 79.

[3]قويدر عياش،**مرجع سابق**، ص 5.

ثانيا-أهمية بالنسبة للعمال و الموظفين:

أ- تضع إدارة الجودة الشاملة العاملين في المؤسسة موضع التقدير و الاهتمام حيث تعتمد على العنصر البشري، حيث توفر لهم الأمان الوظيفي و المكانة المحترمة، وتسمح لهم بتطوير مهاراتهم و إبراز إبداعاتهم وكفاءاتهم عن طريق التدريب، وإشراكهم في اتخاذ القرارات و المساهمة في تحسين و تطوير المؤسسة حيث يعتبرون شركاء و ليسوا عمالا وموظفين.[1]

ب-الإبقاء على العمال خاصة من المختصين والكوادر وإتاحة لهم مساحة للإبداع و التميز، وتوفير لهم جو ملائم للعمل من اجل التحسين والتطوير، وتقليل من الشكاوى وتحميل المسؤولية على بعضهم البعض.

ت-إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرفع من الروح المعنوية للعاملين، خاصة مع الحوافز و المكافآت و تقييمهم حسب المعايير الموضوعية مما يخلق الرضا الوظيفي لديهم و الولاء للمؤسسة.[2]

ث-تولي إدارة الجودة الشاملة أهمية لكل الموظفين وأدوارهم في المؤسسة، فجودة المنتوج أو الخدمة ليست مسؤولية القائمين على الإنتاج فقط، بل هي على عاتق كل العاملين والإداريين على السواء، لأنها عملية تكاملية ومستمرة والكل معني بها.

ثالثا-أهمية بالنسبة للعملاء و الزبائن:

أ- الاهتمام بالعميل أو الزبون وجعله من الأهمية بمكان في كل عملية إنتاجية من اجل تلبية رغباته وتوقع حاجياته المستقبلية[3].

ب-تولي إدارة الجودة الشاملة للعملاء حيث يستفيدون من الحصول على الخدمات والمنتجات بجودة عالية و بسعر تنافسي.

ت-الوفاء برغبات العميل و إشباع حاجياته وتقريب المنتج و الخدمة منه، حيث يوفر المال و الجهد و الوقت[1].

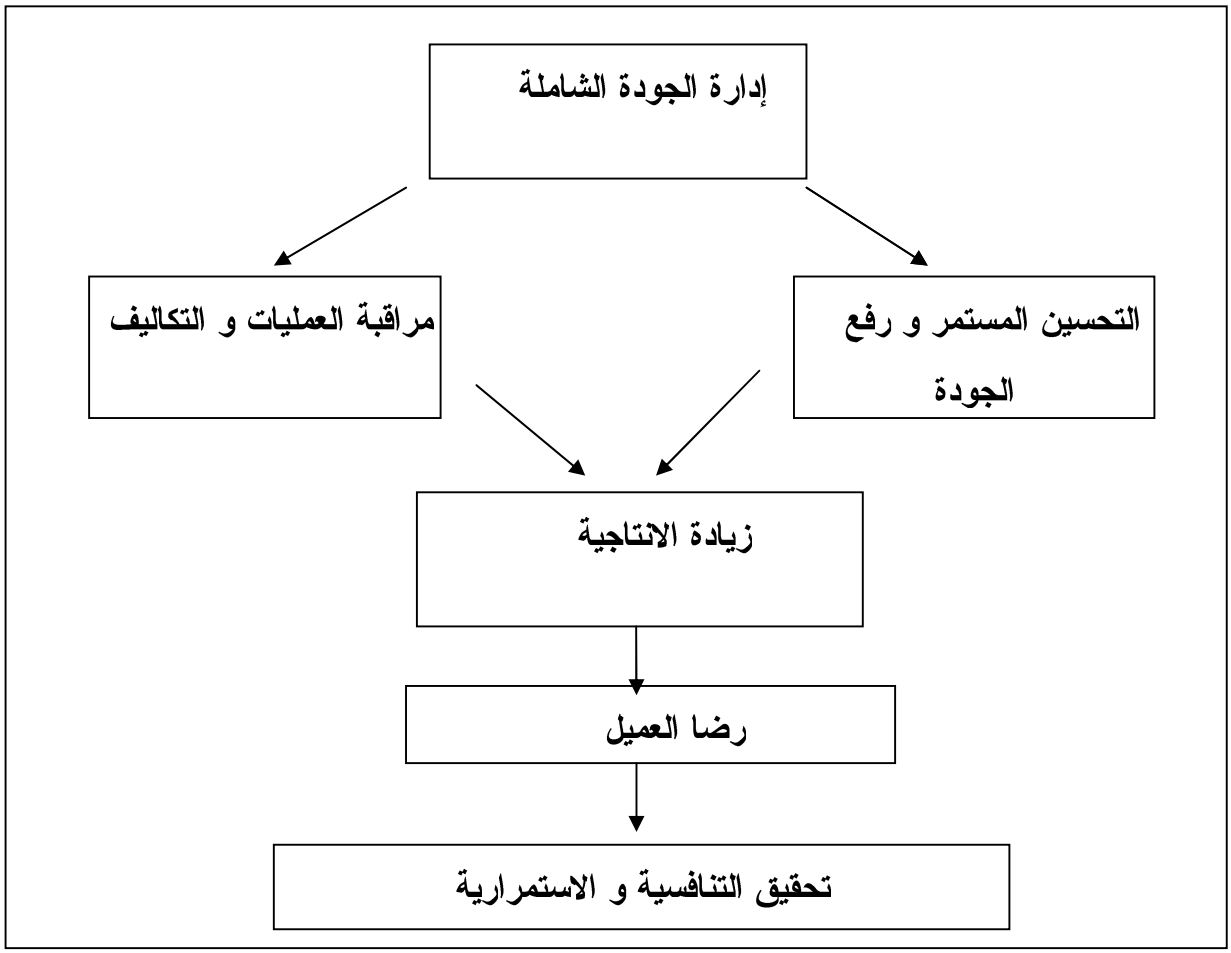
---

[1] محمد عوض الترتوري، أغادير عرفان جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات**، ط 1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن ، 2006، ص 39.

[2] رولا محمد شفيق راتب، **مرجع سابق**، ص 45.

[3] محمد عوض الترتوري، أغادير عرفان جويحان، **مرجع سابق**، ص 40.

شكل رقم (6) يبين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة[2]



المصدر: ياسمينة سالم، **مرجع سابق** ، ص 81.

[1]موسى سلامة اللوزي، **إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 18، العدد الرابع، الأردن، 2003.

[2]ياسمينة سالم، **مرجع سابق** ، ص 81.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يهدف الى تحقيق جملة من المزايا والغايات[1] وهذا بدوره يتوقف على معرفة كيفية تطبيقها، وماهي المراحل والمتطلبات التي تتوفر لتنفيذها.

ومن الأهداف التي تنشدها المؤسسة من خلال تطبيق هذا النموذج نذكر مايلي[2]:

– تنشد إدارة الجودة الشاملة من تطبيقها في المؤسسة لتحقيق جودة فيما تقدمه من منتجات وسلع وخدمات بأقل التكاليف في المال و الجهد و الوقت، بحيث تمكن من عمل الأشياء بالطريحة الصحيحة منذ البداية و التقليل من الأخطاء، وهذا لتلبية رغبات الزبائن و العملاء و كسب رضاهم.

– تحقيق أداء عالي للمؤسسة بصفة مستمرة ودائمة من خلال جودة المنتج أو الخدمة، والعمليات المرافقة ، كما تهدف الى تعزيز الرغبة لدى الإدارة العليا لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وإيجاد الحلول الكفيلة لتحقيق رضا العاملين عن طريق التحفيز و التشجيع على الابتكار و الإبداع.

– معرفة المحيط والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتكيف معها بما يخدم مصالح هذه المؤسسة ويحقق لها اكبر حصة سوقية، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

– من أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو رفع كفاءتها في الإنتاج وتقديم الخدمات لزبائنها بجودة عالية مميزة وبأقل التكاليف واستغلال أمثل للموارد والوصول الى التميز في الأداء.

– تهدف الى التطوير الإداري للمؤسسة من خلال اعتماد أساليب ونماذج وفلسفات حديثة بعيدة عن النهج التقليدي الذي يكلف الجهد والوقت ويحقق إنتاج لا يلبي طلبات العملاء.

– إن إدارة الجودة الشاملة تمكن المؤسسات من الوصول لزيادة الإنتاج ورفع المبيعات بالتالي زيادة في الاستثمارات مما يحقق لها الانتشار محليا، إقليميا و عالميا، كما يسمح ويتيح الفرصة للمنتجات و الخدمات للوصول الى الأسواق العالمية.[3]

– من الأهداف التي ترجوها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الحصول على الجوائز الريادة و التميز و مطابقة للمعايير الدولية (ISO).وتوجد عدة جوائز عبر العالم منها جائزة ديمنغ في اليابان، الجائزة الأمريكية للجودة وتسمى جائزة مالكوم بالدريج للجودة، جائزة الجودة

---

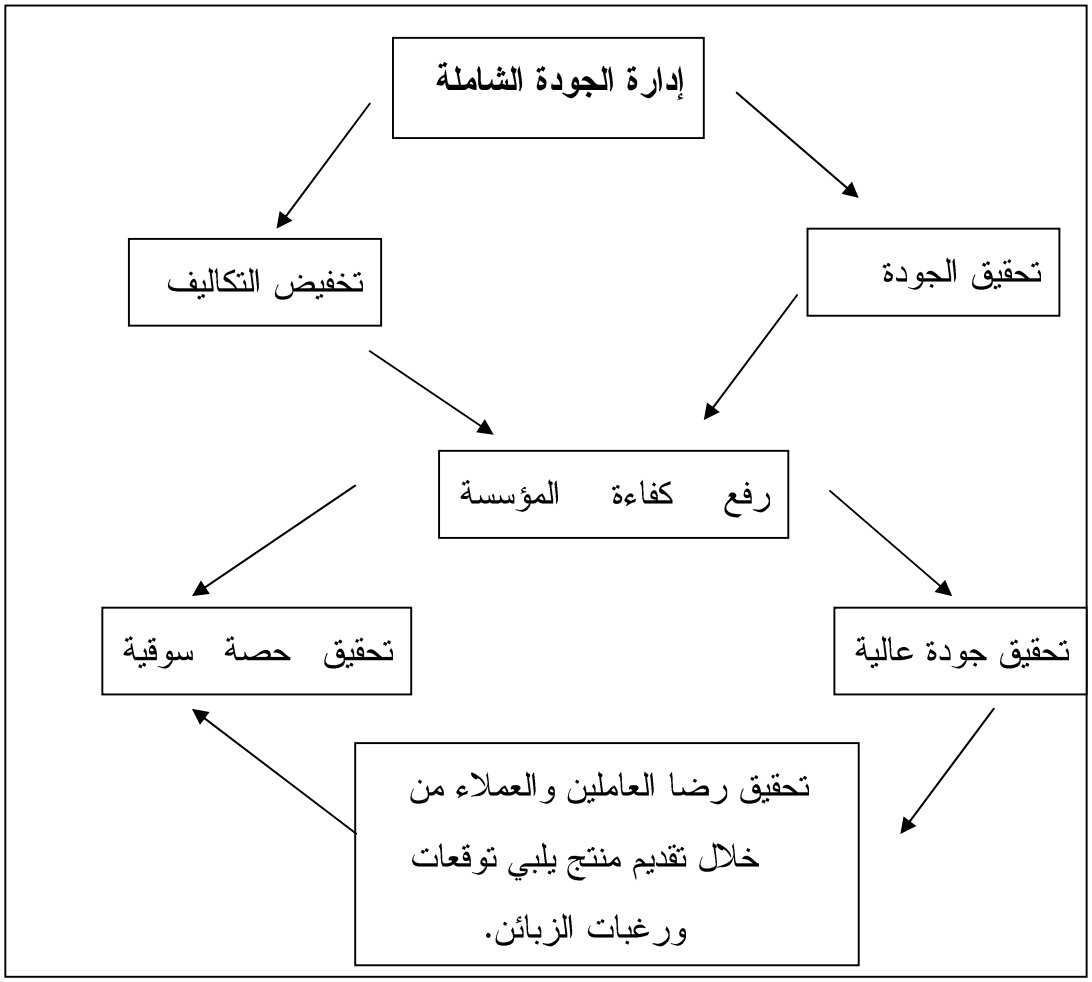
[1] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني، **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد –جامعة الموصل، 2002.ص 20.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارةالجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001: 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 99.

[3] الهواري العابد، **مرجع سابق**، ص 38.

الأوروبية،وهناك جوائز عربية للجودة، وهناك جائزة الجزائر للجودة و التابعة لوزارة الصناعة و التي أنشئت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 02- 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002.[1]

الشكل رقم (7): أهداف إدارة الجودة الشاملة[2]



المصدر: عمر وصفي عقيلي،**مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، ط2، دار وائل للنشر، 2009، ص 40.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 2، الأربعاء 25 شوال 1422هـ الموافق لـ 09 يناير 2002، ص 7.
[2] عمر وصفي عقيلي، **مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، ط2، دار وائل للنشر، 2009، ص 40.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من وجود عوامل ومتطلبات، كما يجب مراعاة مراحل تطبيق، فلا يمكن اتخاذ المبادرة باتخاذ القرار فقط بل لا بد من إعدادا خطوات للتنفيذ، بالإضافة الى وجود مرتكزات ودعائم، وتفادي العراقيل والعوائق التي تحول دون تطبيقها في هذه المؤسسة أو تلك، كل هذه العناصر نحاول التطرق إليها في هذا المبحث الثالث، وتراعي المؤسسات، المنظمات وإدارات الأعمال، التي تريد تطبيق هذه المقاربة الإدارية التطويرية توفير قواعد ووجود أركان، وهو ما اصطلح عليه متطلبات أو مقومات إدارة الجودة الشاملة،[1] والتي تعتبر القواعد الأساسية التي تبنى عليها هذه الأخيرة، وقد اتفق الباحثون والدارسون على جملة من هذه المتطلبات التي لا يمكن نجاح إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات إلا بتوفرها ووجودها وهي:

01- دعم القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة و الإدارة العليا هي القاطرة التي تدفع نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة،وهي المعنية بوضع الخطط الإستراتيجية، خاصة إذا كان لها الاقتناع التام بضرورة تطبيق هذه الفلسفة على كافة المستويات الإدارية،[2] كما أن لها القدرة على حث العمال وتنظيمهم للانخراط في عمل جماعي ومتكامل لتنفيذ العمل المطلوب من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فإذا كانت القيادة ليس لها القدرة والكفاءة أو تجهل مزايا وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلا يمكن تنفيذها في المنظمة[3].

---

[1] خضيري كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 103.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم – عمليات– تطبيقات**، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 192.

[3] المسعود قانة، تطبيق **مرجع سابق**، ص 56.

فالإدارة العليا والقيادة على رأس المؤسسة باعتبارها صاحبة القرار، تملك رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه هذه المؤسسة على المدى البعيد، كما تملك القدرة على تشجيع العاملين والموظفين ودعم السياسات الكفيلة لتنفيذ هذا النظام لتحقيق الأهداف المسطرة.[1]

إن أهم عامل الذي يواجه القادة هو التغيير في بيئة وثقافة المؤسسة، كما أن 85 بالمائة من الأخطاء سببها الإدارة. لهذا وجب على الإدارة العليا التصميم والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يضمن التغيير.[2]

02- طريقة اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار كعملية لاختيار أمثل بين مجموعة من الخيارات والبدائل من المرتكزات المهمة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ويعتمد اتخاذ القرار على جملة من العوامل منها الخبرة التي يتمتع بها متخذي القرار وكذلك مدى توفر المعلومات والحقائق والمعطيات التي يملكونها.

ولكي يكون القرار المتخذ مناسبا لابد من توفر خطوات عديدة نذكر منها تحديد المشكلة، تحديد الحلول الممكنة، تقييم التكاليف والإيجابيات والسلبيات لكل قرار في حال اتخاذه، وإجراء التعديلات اللازمة. [3]

كما يجب تفادي عدة أخطاء في اتخاذ القرار منها: الاعتماد على الحدس والعاطفة أو الخبرة فقط، التسرع في اتخاذ القرار، دراسة القرار من جانب واحد فقط وإهمال أو إغفال الجوانب الأخرى.

وأن تكون القرارات مبنية على حقائق واضحة وصحيحة، وليست على أساس افتراضات وتكهنات أو توقعات مؤسسة على أراء وأهواء شخصية، ولهذا يجب توفير كامل المعطيات وأكبر قدر من المعلومات الضرورية، وإشراك المستشارين والعمال والعملاء للوصول الى قرارات سليمة تحقق الفائدة لهذه المؤسسة وتقلل من الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها[4].

---

[1] زكي أبو زيادة، **اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25(4)، ص ص 879-932.

[2] قويدرعياش، **إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل**، مجلة الحقيقة، عدد 11، مارس 2008، ص ص 114-174.

[3] المرجع نفسه.

[4] خالد سعيد عبد العزيز بن سعيد، **الجودة الشاملة في القطاع الصحي، الرياض**، بدون دار نشر، 1997، ص 99.

03- مشاركة كل العاملين والموظفين في عملية الجودة:

يعد هذا العنصر من المتطلبات الأساسية، حيث أن إشراك كل العاملين في المؤسسة هو عملية ضرورية لخلق مناخ من القبول ومنع مقاومة التغيير، والاستفادة من تجاربهم وأفكارهم وخبراتهمفي صنع القرار، والتحسين المستمر للوصول للجودة المنشودة، وذلك بتفويض السلطة للمشاركة في العمل الإداري. وعملية التحفيز وتوفير اتصال دائم بين العاملين ودعم مشاركتهم وإقناعهم وتعاونهم لتحقيق الهدف.[1]

ومشاركة العاملين يدعم توجه الإدارة والقيادة الديمقراطية التي تتسم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار، بعيدا عن المركزية واحتكار السلطة في القرار، بما يضمن الشفافية وتقاسم المسؤولية من الجميع. كما يتيح العمل ضمن فريق متكامل وليس بصفة فردية، ويعملون كأنهم ملاك، مما يخلق الولاء لهذه المؤسسة[2].

04- التحسين المستمر:

يستند الى المفهوم الياباني المعروف بـــKAIZEN والذي طوره العالم " **ماساكي أماي**"و يتضمن تغيير ثقافة العاملين حيث يتعلمون كيف يحددون أهدافهم ويصلون إليها من خلال التعلم[3]، ويعرف بأنه " فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تؤدي الى تحويل المدخلات الى مخرجات، على أساس مستمر، وتشمل المعدات، والخدمات والأفراد"[4].

لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة إلا بالعمل المتواصل والدائم وللوصول إلى أداء أحسن وجودة عالية وتقليل الأخطاء وتلبية رضا وتوقعات الجمهور، ففرص التطوير والتحسين مستمرة ولا تتوقف بقدر أن رغبات وحاجيات المستفيدين غير ثابتة ومتغيرة باستمرار، وهذا يتطلب عمليات مستمرة وبشكل دوري يشمل تدريب العاملين وتطوير أدائهم وكذا توفير الآليات والوسائل والمعدات التقنية، التي تحقق الغاية، ويقول أبو الجودة **ادوارد ديمينغ** " إن تحسين العمليات وحده لا يكفي، وإنما يجب

---

[1] بهجت راضي عطية، **إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، ط1 ، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ، القاهرة ،2016، ص 50.

[2] إسماعيل إبراهيم القزاز، **تدقيق أنظمة الجودة**، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

[3] رجاء عبد الله، **فلسفة يابانية تحقق المعجزات كايزن... والتغيير المستمر**، مجلة المعلوماتية،2011، دراسات العدد 61.

[4] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة،إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص ص 14-15.

أن يصاحبه أيضا تحسين مستمر للمنتج أو الخدمة مع تقديم خدمة جديدة بتقنية وهذه جميعها مسؤولية الإدارة".[1]

ويبنى التحسين المستمر على منع الأخطاء وليس تصحيحها منذ المرحلة الأولى وهو ما أطلق عليه الباحثون في الولايات المتحدة الأمريكية بالعيوب الصفرية. وإذا كانت نتائج الاختبار ناجحة يتم تنفيذ العمل ويتم إشراك جميع العاملين في إعداد خطة الجودة وتنفيذها حيث يتم تحديد دور كل منهم بالتنسيق مع ادوار الآخرين.[2]

وقد وضع ديمينغ أربع مراحل اختصرها في الأحرف الأربع التالية (PDCA[3])، والتي سبق التطرق إليها.

05- التعليم والتدريب:

يعتبر التعليم والتدريب من المقومات الأساسية و العناصر الهامة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، فلا يمكن إدراك الوظائف والأعمال الواجب القيام بها دون هذا العنصر، ولا يمكن رفع كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء ورفع الإنتاج إلا بالتدريب والتعلم الدوري، الذي يجعل كفرد من الأفراد داخل المؤسسة يودي دوره بكفاءة وفعالية في منافسة شديدة بين المنتوجات والخدمات.

إن كفاءة العاملين تأتي من خلال التشجيع الذين يتلقونه من الإدارة العليا للابتكار والإبداع عن طريق التدريب مما يكسبهم المعارف والمهارات ومواجهة التغيير[4].

إن تدريب العاملين والموظفين يستوجب أن يشمل كل المستويات والمهام ولا يقتصر على قسم أو مصلحة دون الأخرى، وأن يكون بشكل دوري مخطط له ومستمر ومتواصل ومتسلسل بحيث يراعي كفاءة العامل وحاجيات الوظيفة، وسنوات الخبرة.[5]

06- طلب رضا الزبون أو العميل:

وهو عنصر مهم في هذه الفلسفة الإدارية حيث يجب معرفة متطلبات الجمهور، الزبون أو متلقي المنتج أو الخدمة بل الذهاب إلى ابعد من ذلك وهو توقع ما يرتضيه في المستقبل[6].

---

[1] مسعود قانة،**مرجع سابق**، ص 47.

[2] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني،**مرجع سابق**، ص 39.

[3] Jean marie GOGUE, **ménagement de la qualité**, 2eme éd, édition économica, Paris, 1997, P P 38-40.

[4] نايف قاسم علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتالايزو 9001: 2000**، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2005، ص 96.

[5] فيصل بن جاسم آل ثاني، **مرجع سابق**، ص 195.

[6] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني،**مرجع سابق**، ص 40.

كما تهتم إدارة الجودة الشاملة بأن يكون لها زبائن كاملوا الرضا ولهم الرغبة في العودة أكثر من مرة لشراء المنتج نفسه أو الخدمة، ويعد الزبون هو السبب الأساس لبقاء أي منظمة.

ويتم خدمة العملاء من خلال جملة من العناصر والأولويات، تحديد رغبات العميل وإدراك حاجياته لإشباعها عن طريق جمع اكبر معلومات عنه وعن ميولاته ومتطلباته، وقياس مدى رضاه عن المنتج والخدمة المقدمة عن طريقة التغذية العكسية، وفتح مجال وقنوات التواصل بينهم وبين المؤسسة بل تشجيعهم على إبداء أرائهم من أجل تحسين وتطوير الخدمة أو الأداء. وهذا يستلزم إجراء دراسات دائمة ومستمرة لتحديد العملاء ورغباتهم، وتقييم أداء المؤسسة اتجاه زبائنها، وتقويم الخلل أو النقص. وهناك عدة طرق منهجية وعلمية معروفة لمعرفة ذلك.[1]

07- **الوقاية من الأخطاء بدل التفتيش:** وهذا عكس ما تنتهجه وتوجه الإدارة التقليدية، حيث يتم مراقبة وتفتيش عن الأخطاء عند نهاية السلسلة الإنتاجية أو عند تقديم المنتوج أو الخدمة، مما يشكل عبئا كبيرا على المجهودات المبذولة وخسارة كبيرة في المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، كما يشكل هدرا للطاقات والموارد المادية والمالية، بينما تعمل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الوقاية من الأخطاء من الأساس ومنذ المرحلة الأولى وعلى طول السلسلة الإنتاجية والى غاية وصول المنتج للزبائن والمتلقين للخدمة. وليس عند نهاية العملية وهذا ضمانا لتحييد الأخطاء والخلل من بداية الإنتاج وفي مراحله الأولى والى غاية النهاية.

08- **إيجاد نظام للمعلومات والتغذية العكسية:**

إن وجود شبكة للمعلومات وقاعدة للبيانات وتعزيز شبكة للاتصالات يعد من العناصر لإرساء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنه من العناصر التي يعتمد عليها في الوصول لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. أما التغذية العكسية فهي رجع الصدى الذي يمكن من مراقبة وقياس رضا الزبون والعميل ومدى كفاءة العمليات وأداء المؤسسة، كما تساعد المعلومات والمعطيات والتغذية العكسية في اتخاذ ما يلزم للتصحيح والتقويم والوقاية من الأخطاء. كما يسمح للمؤسسة من السيطرة على التسيير و يمكن أصحاب القرار من معرفة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.[2]

---

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات الجودة الشاملة في التدريب**، مركز تدريب وتطوير الأداء والتنمية، مصر، ص ص 35-36.

[2] إبراهيم سلطان، **نظام المعلومات الإدارية – مدخل اداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 24.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق هذا النموذج الإداري الحديث لابد له من مراحل متسلسلة ومتتابعة لتطبيقه بأسلوب علمي مخطط ومدروس في المؤسسة ولا يمكن أن يكون بطريقة اعتباطية.

وقد ذكر الكثير من الباحثين والمنظرين ورواد هذا المدخل عدة خطوات لتطبيقها، وقد حددها جابلونسكي[1] في خمس مراحل:

_ **المرحلة القبلية أو مرحلة الإعداد:**وتسمى كذلك بالمرحلة الصفرية[2]، تبدأ هذه المرحلة بإرساء اللبنة الأولى وحجر الأساس لعملية التغيير في المؤسسة، وهي المرحلة التي يتم فيها توفير البيئة الملائمة والمناخ السليم لتطبيقها مع دراسة الإيجابيات التي يمكن تحقيقها باعتماد هذا المنهج، وذلك بتدريب وتعليم العمال والموظفين على هذه الإستراتيجية الحديثة، وإقناعهم وتهيئتهم لبدء العمل حتى لا تبقى أفكارا نظرية وتأتي بعد اقتناع القادة والمدراء بالمؤسسة بنظام إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن ذكر مجموعة من الخطوات الواجب إدراجها في المرحلة،[3] وعلى رأسها توحيد لغة التواصل والمصطلحات المستعملة والمستخدمة في المؤسسة،حتى لا يحدث خلط في المفاهيم وبالتالي تداخل في الصلاحيات. بالإضافة الى وضع إستراتيجية تحدد وجود المؤسسة والأهداف التي تسعى لها وتريد تحقيقها، وتحديد من هم المستفيدون من خدمة ومنتج المقدم ودراسة توقع ورغبات العملاء، وهو ما يعرف بدراسة السوق، ويأتي ذلك في إطار صياغة رؤية للإدارة العليا صاحبة القرار، وطموحات المدراء مع تحديد مدى زمني لا نجاز ذلك. ثم يعين مديرا لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يكلف بتطبيق هذه الإستراتيجية.

_ **مرحلة الصياغة أو التخطيط:**ويتم في هذه الخطوة التخطيط بجمع المعلومات وتحليلها ورصد المشكلات والحلول المقترحة، وماهي الموارد والإمكانيات المتاحة. كما يتم في هذه المرحلة التعريف بالخطة والمسارات المتبعة للوصول للهدف المنشود. بالإضافة الى تعيين فرق العمل وتقسيم الأدوار داخل المؤسسة.

---

[1] جوزيف جابلونسكي،، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص ص 149-156.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 215.

[3] مسعود قانة، **مرجع سابق**، ص 70.

_ **مرحلة التقييم والتقويم:** وتشمل تتبع مراحل التخطيط والخطة الموضوعة، في المرحلة السابقة ودعمها بالموارد المادية والبشرية وتصحيح الاختلالات التي يمكن أن تحدث او تطرأ في كل مرحلة من مراحلها، ويكون التقييم والتقويم للعمليات وكذا للأفراد في المؤسسة. وهذا يكون قبل الانطلاق في المرحلة البعدية وهي مرحلة تنفيذ الخطة ومراحل التخطيط.

_ **مرحلة التطبيق أو التنفيذ:**وهي المرحلة العملية والتي يتم فيها وضع الخطة موضع التنفيذ على ارض الواقع، وذلك بتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة من خلال أداء المهام الموكلة للموظفين والعمال بعد تدريبهم على القيام بها مع تحسين مستمر للعمليات والأنشطة من اجل تفادي الأخطاء وتحقيق الجودة[1]. ويتطلب في المرحلة التركيز دعم العمال والطاقم الإداري بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتشجيعهم على الاستمرار بكفاءة وفاعلية لنجاح العمل، مع الأخذ في الاعتبار عدم رفع التوقعات التي لا يمكن الوصول إليها في هذه المرحلة أو الفترة من الزمن، وأن تعد الإدارة العليا إلا بما يمكن تحقيقه.[2]

_ **مرحلة نشر المعطيات والخبرات:** وهي المرحلة الأخيرة في مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم فيها نشر المعلومات والنتائج المتوصل إليها والنتائج المحققة.[3]

كما تقوم المؤسسة بنشر وتبادل الخبرة المحصل عليها مع بقية المؤسسات التي تنشط في نفس المجال. ويتم في المرحلة الرابعة دعوة العمال والعملاء وعرض الخبرات وهذه التجربة لتبينها ودعمها مع التركيز على الإيجابيات،[4] والشكل الموالي يختصر ويوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

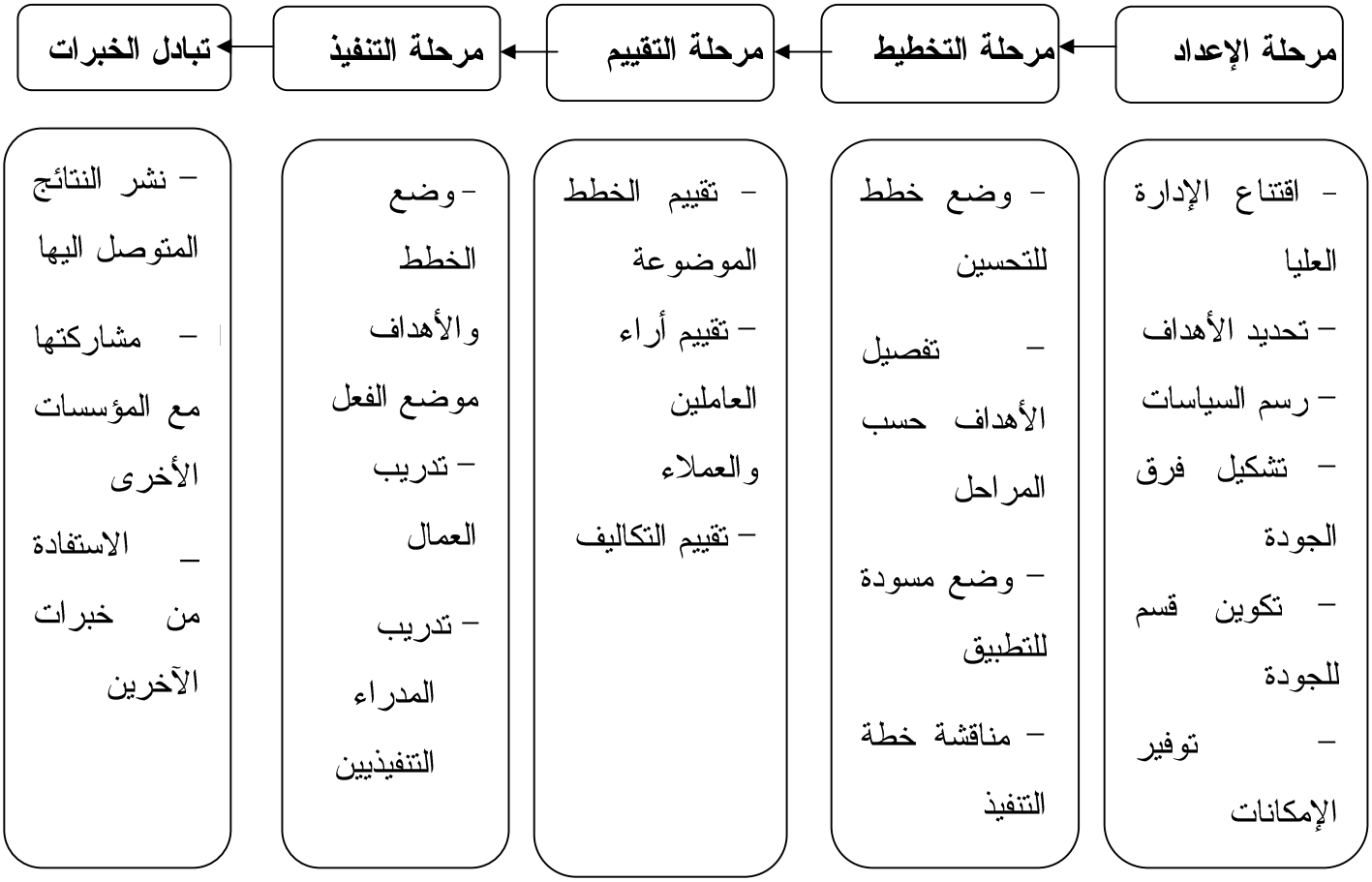
[1] محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص 217.

[2] مسعود قانة، ، **مرجع سابق**، ص 74.

[3] الشريف عبد القادر بن عيسى ، **مرجع سابق**، ص 108.

[4] مسعود قانة، **تطبيق،مرجع سابق**، ص 76.

الشكل رقم (8): مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة[1]



المصدر: عبد القادر بن عيسى الشريف ، **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارةفي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مرجع سابق،** ص 51.

المطلب الثالث: دعائم وركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على جملة من المقومات والأسس، والتي تختلف باختلاف المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي أسهم الرواد في وضع دعائم لهذه الإستراتيجية الإدارية، من أجل مساعدة المؤسسات الوصول الى تحقيق ذلك بفعالية وكفاءة أكبر،و يمكن ذكرها في العناصر التالية:

1. إن نجاح أي مؤسسة وفي كل مراحلها وخطواتها، ومهما كان النظام الإداري المتبع يتوقف على الموظفين والعمال، وكيفية تعينهم ومستوى تأهيلهم وتدريبهم، للعمل بكفاءة وفاعلية.[2]

---

[1] عبد القادر بن عيسى الشريف ، **مرجع سابق،** ص 51.

[2] علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 25.

وهذا يعتمد على إدارة الموارد البشرية كإحدى الركائز الرئيسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يتعين عليها الاستخدام الأمثل والأحسن للمهارات والقدرات التي يتمتع بها العمال وتوجيهها الوجهة الصحيحة لتحقيق الغايات المرجوة.[1]

2. تحديد السياسات والأهداف التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة والتي يجب أن تكون واضحة مكتوبة متفق عليها منشورة ومعلنة، لكل العاملين والعملاء.[2]

3. إجراء مراجعة دورية للجودة مع العملاء ومتلقي الخدمة بمختلف الأشكال سواء بالاجتماع المباشر أو عن طريق الإعلام،أو سبر الآراء أو التجريب.[3]

4. إيجاد دليل الجودة لتعريف العملاء والعمال بأهمية الجودة مما يخلق سمعة طيبة وحسنة للمؤسسة، ونوع من المصداقية والثقة بين العملاء والمؤسسة التي تعكس قدرتها على الاستجابة السريعة للمتطلبات المتنوعة والمختلفة، والإيفاء بالتزاماتها.

5. وجود نظام للجودة يهدف لتحديد الأعمال والمهام وتقسيمها على فرق العمل وتنسيق الجهود بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة. مما يسمح بإنجاز الأعمال دون تداخل في الصلاحيات.

6. توفر نظام للمعلومات والمعطيات يكون قادرا على مراجعة كل العمليات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها، من أجل فعالية أكثر[4].

7. عمليات الفحص والاختبار لكل الموارد البشرية والمادية التي تدخل في الإنتاج أو الخدمات المقدمة للعملاء والمتلقين، ويجب ان تكون بصفة دورية ومرحلية وكل ما تطلب الأمر. حيث حدد الباحثون ثلاثة جوانب للاهتمام بالعملاء حيث تعمل المؤسسة على تحقيق رضا العميل بتوقع رغباته والعمل على تضمينها في المنتج وهو ما يسمى بالجودة المتوقعة، بالإضافة الى تحقيق رغبات العملاء وطلباتهم وهو ما يطلق عليه الجودة المحققة، ثم تأتي مرحلة أكثر أهمية وهي تقديم منتج أو خدمة للعملاء تفوق توقعاتهم.[5]

---

[1] الهواري العابد ، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة – ولاية ادرار**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2015، ص 32.

[2] صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، دار الشروق، عمان، 2004، ص ص 18-22.

[3] بهجت راضي، هشام يوسف العربي،**مرجع سابق**، ص 139.

[4] علي السلمي،**مرجع سابق**، ص 27.

[5] الهواري العابد ، **مرجع سابق**، ص 33.

8. المراجعة لكل عمليات الجودة وتقييم مدى مقاربتها ومطابقتها مع الأهداف وسير العمليات معماهو مسطر ومخطط له، من أجل دعمها أو تصحيح وتقويم الإجراءات إن وجد أي خلل.

المطلب الرابع:معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة[1]

إن الأهمية الكبيرة التي تكتسيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد والعوائد الكبيرة التي تجنى من خلال هذا التطبيق أصبحت من المسلمات و البديهيات التي لا يختلف عليها اثنان، غير أن هناك عديد العراقيل والعوائق التي تقف حائلا دون تطبيقها في المؤسسة أو الشركة، كما أن هناك عدة تحديات وصعوبات تحول دون تنفيذ هذا المدخل الإداري في الميدان، فليس سهلا تحويل إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية الى واقع عملي في ظل العديد من العراقيل و التحديات التي يجب تفاديها ومواجهتها.

وفي ما يلي نستعرض أهم هذه العوائق والعراقيل[2]و التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، وذلك حسب عدة مستويات منها:

أولا: عوائق تتعلق بالإدارة العليا وتتمثل في:

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

2. غموض الأهداف الموضوعة نتيجة التسرع وسوء التخطيط بالإضافة لانعدام أو قلة المعلومات التي توجه وتساعد على صناعة واتخاذ القرارات الصحيحة. بالإضافة الى عدم قدرة الإدارة العليا نقل هذه المفاهيم والاستراتيجيات والخطط الى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا، وثم الى العمال مما يفقدها القوة في التطبيق[3].

3. عدم التزام الإدارة العليا بهذه الإستراتيجية نتيجة تغير المدراء أو عدم الاستمرارية في نفس العمل، حيث يعمل كل مسؤول يأتي على البدء من جديد يتصور خاص به، ولا يبني على الخطط الموضوعة من قبل المسؤولين والمدراء السابقين.

---

[1] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني،**مرجع سابق**، ص 20.

[2]Hichour Mohammed Salah, **Le ménagement de la qualité au sein des entreprises algériennes**, thèse de doctorat en sciences économiques, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université d'Alger, 1999, PP 269-270.

[3] محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص 100.

4. عدم تفويض السلطة ومركزية القرارات التي تؤثر على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وبالتالي التأخر في الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الطارئة.

5. استعجال الوصول الى النتائج والفوائد المباشرة، في حين يلزم أخذ الوقت المناسب لتظهر النتائج الملموسة على المدى البعيد من خلال التطبيق العملي المدروس وليس المستعجل[1].

6. اعتماد الإدارة العليا على تحقيق الجودة في جزئيات فقط، أو أقسام دون الأخرى أو اعتمادها على مرحلة دون سواها، ولا تنظر الى إدارة الجودة الشاملة كنظام كلي شامل.

7. فقد الثقة وفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة تبني مؤسسة نموذج ومحاكاة لخطوات لمؤسسات أخرى طبقت هذا النظام، حيث أن لكل مؤسسة خصوصياتها وظروفها ومستلزماتها التي تحقق لها النجاح.[2]

8. اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة على الرضا الداخلي والعوامل الداخلية، مع إغفال رغبات وحاجيات العملاء في البيئة الخارجية، مما يفقد المؤسسة الانطباع والسمعة الحسنة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة من أهم مرتكزاتها الاهتمام بالزبون أو متلقي الخدمة[3].

9. من العوائق المهمة كذلك والتي تحدث في هذا المستوى هو التغييرات المستمرة والسريعة و غير المدروسة في المسؤولين والمدراء في الإدارة العليا مما يؤثر على الاستمرارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.[4]

ثانيا: ما تعلق بموارد المؤسسة وهيكلها التنظيمي و تتضمن ما يلي:

1. قلة أو انعدام الموارد والإمكانات المادية والبشرية التي تؤهل المؤسسة لانتهاج هذه الإستراتيجية وتطبيقها، فالموارد تشكل عاملا أساسيا في تطبيق هذه الإدارة الحديثة، خاصة في المراحل الأولى من العمليات حيث يتطلب التدريب والتحسين المستمر.[5]

---

[1] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) سبيل لتحقيق الأداء المنظمي المتميز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 3، 2013، ص ص 40-41.

[2] سعيد أحمد درياس، إدارة الجودة الكلية- مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج، مجلد 14، ،عدد 50، 1995، ص ص 15-50.

[3] بهجت راضي، هشام يوسف العربي،**مرجع سابق**، ص 117.

[4] أحمد بن عيشاوي،**إدارة الجودة الشاملة (TQM) سبيل لتحقيق الأداء المنظمي المتميز، مرجع سابق**،ص ص 40-41.

[5] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية**، مجموعة النيل العربية، ط1، د س ط، ص 43.

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

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

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

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

6. نمط التمويل خاصة إذا كان تمويل عمومي مما يجعل التفكير والانتقال الى الأساليب الحديثة للإدارة لا مبرر له من وجهة نظر المسؤولين خاصة والعمال بصفة عامة.

ثالثا: ما تعلق بالمورد البشري:حيث يعتبر النواة الأساسية في المؤسسة،[1] وهو عنصر مهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو عرقلتها ونخلص العوائق الخاصة بهذا المورد 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 الإبداع مما يخلق بيئة نزاعات وتوترات تؤثر على العمل بفعالية.

3. استقالة وهروب الكثير من الكفاءات لمؤسسات أخرى نظرا لانعدام حرية التعبير وحرية الإبداع والعوائد المالية مقارنة مع العمل المنجز[2].

4. عدم وجود شفافية في عملية التوظيف والتعيين في مناصب المسؤولية مما يقدم الولاءات على الكفاءات. مما يخلق بيئة عمل غير متوازنة وغير فعالة وغير منتجة.

5. كثرة النزاعات بين العمال فيما بينهم أو مع الإدارة نظرا لوجود خلل في الهيكل التنظيمي، أو فجوات في القانون الإرشادي للمؤسسة الذي يتيح التعرف على المهام والصلاحيات والنشاط،

---

[1] جوزيف جابلونسكي: ت عبد الفتاح النعماني ، **إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص 59.

[2] حسين رحيم، **التغيير في المؤسسات ودور الكفاءات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، فيفري 2005، ص 177.

بالإضافة الى مقاومة التغيير من قبل العاملين خاصة من قبل المسؤولين والذين امضوا سنوات طويلة في المؤسسة وهم في مناصب قيادية.

رابعا: ما تعلق بالثقافة التنظيمية[1]: وهي العراقيل والمعوقات التي علاقة بغياب الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونذكر من ضمنها مايلي:

1. عدم ملاءمة الثقافية التنظيمية لتطبيق استراتيجيات هذا النظام الإداري الجديد، أو غياب ثقافة تنظيمية بالكلية، وعدم القدرة على خلق أو تغييرها داخل المؤسسة نظرا لوجود مقاومة للتغيير من قبل العمال والمسؤولين.

2. خوف الموظفين في المؤسسة من التغيير الذي يعتقدون انه يؤثر على امتيازاتهم والمكانة التي يجوزونها ضمن النظام الإداري الحالي، وخوفهم على مستقبلهم الوظيفي[2].

3. الاهتمام تشجيع الإنجازات الفردية وفق نظام الأجور والحوافز التقليدي، على حساب الإنجازات والعمل الجماعي، نظرا لغياب فرق عمل أو عدم وجود تنسيق بين المجموعات داخل المؤسسة. [3]

كما يوجد مجموعة من الأخطاء الشائعة التي تؤثر على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بل تؤدي الى فشلها أو بطء الوصول الى النتائج المرجوة، وتعود الى الإدارة أو العاملين أو الى البيئة المحيطة، وقد استخلص **ادوارد ديمينغ** عدد منها سماها بالأمراض السبع القاتلة (The Saven Deadly Diseases)[4] وهي:

1. الانقطاع وعدم تواصل عمليات التحسين، نظرا لغياب الأهداف. أو غياب الرغبة في التغيير نتيجة عدة عوامل ذكرناها أنفا، منها الخوف من التغيير.

2. وضع أهداف قصيرة الأمد تهدف الى الحصول على الربح السريع وليست إستراتيجية متكاملة بعيدة الأمد، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب بعض من الوقت للوصول الى نتائج مرضية.

3. عدم وجود أنظمة إدارية للتقييم وتقويم أداء العاملين، والاعتماد على الأنظمة التقليدية للتقييم، مما يؤدي بالعمال الى عدم الثقة في هذا التقييم وبالتالي الفشل في تحقيق الجودة بالأداء المطلوب.

---

[1] عيسى يوسف قدادة، **إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 3، جوان 2008، ص 8.

[2] Celine BAREIL, **La Resistance au changement**, Paris, vuibert, 2010, P 156.

[3] أحمد بن عيشاوي،**مرجع سابق**، ص ص 40-41.

[4] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 69.

4. عدم استقرار في الإدارة العليا، حيث إن الاستمرارية في العمل والرؤية الجيدة والسليمة تتطلب استقرار في القيادة العليا للإدارة، الى جانب استقرار في الوظائف، حيث أن التغييرات الكثيرة خاصة على رأس المؤسسة يؤدي الى عدم استقرار داخل المؤسسة بالتالي يؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. غياب المعلومات والمعطيات المهمة والتي تحتاج الى بحث وجهد والاعتماد على بيانات وإحصائيات عامة في اتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسة.

6. غياب الاهتمام بالجودة الشاملة منذ الوهلة الأولى والتركيز على المراحل الأخيرة أم المنتج النهائي دون الاعتبار بالمراحل الإنتاجية الأولى و العمليات.

7. الفشل في توفير الكفاءات البشرية وعدم وجود المخصصات المالية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ونقص التمويل اللازم للتحسين والتطوير و اعتباره تكاليف وخسارة.

وأكد **ادوارد ديمينغ** من خلال دراسته وأبحاثه أن 85 % من الأخطاء سببها الإدارة وليس العمال[1]، فالإدارة هي من تدفع وتشجع العمال على العمل بذكاء دون عناء وتوفر المناخ والظروف للإبداع والابتكار.[2]

كما أن هناك معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمرفق العمومي و القطاع الحكومي و التي يمكن تلخيصها فيما يلي: [3]

أولها: غياب المنافسة في القطاع العمومي وعدم وضوح الأهداف و الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة أو الشركة.

ثانيا: تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات، وتأثير القوانين و التشريعات الخاصة بالمؤسسات ذات الطابع العام على التوظيف و الاستشراف بالإضافة الى غياب التقييم و التقويم للعمليات داخل المؤسسة وعدم إعطاء قيمة للقياس و معايير الأداء.

ثالثا: نقص عامل التحفيز و اختلال نظام المكافآت، وعدم تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية في أوساط العمال لخلق الإبداع و الابتكار.

---

[1] صبرينة حديدان، **دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 16، ديسمبر 2011، ص ص 83-103.

[2] المرجع نفسه، ص ص 83-103.

[3] إبراهيم بن احمد مسلم الحارثي، **مرجع سابق**، ص 44.

رابعا: نقص المعطيات و أنظمة المعلومات و نقص الاتصال في المؤسسات الحكومية وتغليب المصالح الشخصية على الصالح العام.

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تتناول إدارة الجودة الشاملة من ناحية المفهوم والنشأة والتطور التاريخي و أهم رواد هذا النموذج الإداري، والأهمية الكبيرة لتبني هذه الإستراتيجية التطويرية.

واستخلصنا من خلال مباحث هذا الفصل أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يحتاج الى توفير عدة متطلبات على رأسها تبني الإدارة العليا لهذه الإستراتيجية مرورا بالتعرف على رغبات الزبون أو العميل وانتهاء بالتدريب والتطوير المستمر، كما يلزم التطبيق المرحلية و التدرج في الخطوات بصفة مترابطة ومتسلسلة حتى نضمن النجاح منها المرحلة الإعدادية لهذا النموذج و التخطيط و التقويم ثم مرحلة نشر الخبرات و المعطيات ،كما يجب توفير عدة دعائم ترتكز عليها هذا العمل للوصول للأهداف المسطرة وأهم هذه الدعائم و الأسس هي الاهتمام بالعامل و المورد البشري من ناحية التوظيف للإطارات و الكفاءات و التدريب و التكوين على الأداء الجيد و المتميز، بالإضافة للاهتمام بالعميل و الزبون التعرف على رغباته و احتياجاته و محاولة تلبيتها والوفاء بها مما يخلق سمعة طيبة للمؤسسة في الوسط الذي تنشط فيه.

لهذا وجب العمل على توفير كل ما من شأنه تحقيق ذلك، ولا يمكن أن نكتفي بالشعارات والخطب، أو يكون العمل اعتباطي غير مدروس، بل لابد من إرساء قواعد وبناء أسس فعالة وناجعة، والابتعاد واجتناب العراقيل وتخطي العوائق التي تقف حاجزا أمام تطبيق وتنفيذ هذا النموذج موضع الفعل في المؤسسة و التي قسمناها الى أربعة جوانب منها ما يتعلق بالإدارة خاصة في قمة الهرم، ومعيقات تتعلق بالموارد و الهيكل التنظيمي و معوقات تتعلق بالمورد البشري وأخيرا عراقيل تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

الفصل الثالث:

الأداء في المؤسسة الإعلامية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تحظى المؤسسة الإعلامية في الراهن باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الدراسات الإعلامية والاجتماعية، وذلك لما تلعبه هذه المؤسسات من دور مهم في حياة الفرد والمجتمع بحيث يصعب الاستغناء عنها، نظرا لما تقدمه من فوائد معرفية في المجالات السياسية، اقتصادية واجتماعية وثقافية، لهذا كان من الضروري على الدول والأنظمة تدعيم هذه المؤسسات الإعلامية والتكفل بها،و تنامى بشكل ملحوظ الاهتمام الكبير بالإعلام بصفته محرك للمجتمع،خاصة مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي والسماوات المفتوحة وظهور الوسائل الحديثة للتواصل والإعلام المتخصص، حيث انتفت الحدود، وتخطت الجغرافيا والمكان، وأصبح العالم كقرية صغيرة بل تعداه ليصبح شقة بغرف متعددة،كما أصبحت هذه المؤسسات لا تقل أهمية وتأثير عن المؤسسات الاقتصادية في الجانب الاستثماري والعوائد المالية، وهو ما عرف باقتصاديات وسائل الإعلام وشجع التنافس الشديد بين هذه المؤسسات والوسائل الإعلامية على الساحة الوطنية والدولية.

إن مجال المؤسسة الإعلامية هو الفضاء العمومي[1] حيث تتيح للكل المشاركة بصفة إراديةودون إرغام، وترتبط غالبا بالسلطة من خلال التنظيمات والجانب القانوني، وتهدف الى تلبية الحاجات والرغبات للفرد والمجتمع في البيئة التي تتوجه إليها[2].

سنتناول في هذا الفصل الثالث المحاور التالية:

المبحث الأول: المؤسسة الإعلامية

المبحث الثاني: المؤسسة الإعلامية المسموعة

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسة الإعلامية

---

[1] حلمي ساري، **دور المؤسسة الإعلامية في صناعة ثقافة الخوف**، مجلة المنارة، مجلد 14، عدد 2، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص ص 171–199.

[2] علي عبد الفتاح كنعان، **إدارة المؤسسات الإعلامية والصحفية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 211–212.

المبحث الأول:المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإعلامية

تعتبر المؤسسة الإعلامية إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بإنتاج المعرفة والتي تلعب أدوارا هامة في التوعية وتوفير المعلومات والأخبار للمجتمعات، خاصة في عصر المعلومة والرقمنة، ويشمل القطاع العمومي للإعلام في الجزائر المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة وتسمى اختصارا الإذاعة الجزائرية، المؤسسة العمومية للتلفزيون ويسمى التلفزيون الجزائري، المؤسسة العمومية للبث الإذاعي والتلفزي، وكالة الأنباء الجزائرية، المركز الدولي للصحافة والمركز الوطني للوثائق والصحافة والصورة والإعلام، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، بالإضافة الى الصحف الوطنية وهي: المجاهد، الشعب، النصر، الجمهورية، (Horizon)،المساء، وأخيرا المطابع العمومية[1].

وقبل الحديث عن المؤسسة الإعلامية لابد من تناول مصطلح الإعلام ومفهومه.

الإعلام لغة:

كلمة مشتقة من العلم ويقال أعلمه أي اخبره، والإعلام هو التبليغ، الإخبار،أو الإيصال والتوصيل.[2]

وحسب قاموس **لاروس** (larousse) فإن الإعلام هو إعطاء معلومات لشخص ما عن طريق وسيلة من وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون والصحافة[3].

الإعلام اصطلاحا:

لا يوجد تعريف موحد للإعلام في الجانب الاصطلاحي، بسبب تعدد أراء الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية وكذا تداخله مع مختلف النشاط الإنساني.

فإلاعلام بصورة أولية كما يعرفه محمد منير حجاب هو:" كل أشكال وصور إرسال المعلومات من إنسان لإنسان، أو من حيوان لآخر، أو من إنسان لآلة، أو من آلة الى آلة أخرى".[4]

ويعرف على انه عملية التزود بالمعلومات، الأخبار والحقائق الفعلية والثابتة بطريقة موضوعية، بغية تكوين رأي صائب لديهم حول موضوع معين.[1]

---

[1] منصور قدور بن عطية، **الإعلام العمومي في الجزائر: المجموعة القانونية لمؤسسات الإعلام والاتصال العمومية**، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص7.

[2] حسين عبد الجبار، **اتجاهات الإعلام الحديث والمعاصر**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2009، ص 10.

[3] **Le petit LAROUSSE**, éd Larousse, 2001, Paris, P 546.

[4] محمد منير حجاب، **الموسوعة الإعلامية**، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص 308.

ويعرف الإعلام بأنه: " تزويد الناس بالأخبار الصحفية الصحيحة، والمعلومات السليمة، والحقيقة الثابتة".[2]

وهناك من يذهب الى تعريف الإعلام الى اعتباره العملية التي هدفها تقديم الأخبار الصادقة ونشر المعلومات الصحيحة، وتزويد الجماهير بالأفكار والآراء المنطقية، خدمة للصالح العام.[3]

وهنا وجب التطرق الى مصطلح الاتصال ونعني به " العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا الى فهم مشترك".[4]

ويعرف الاتصال بأنه:" انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، و الذي يمكن من نقل المعارف وتيسير التفاهم بين الأفراد".[5]

وهذا في إبراز للفرق بين الإعلام الذي يكون في اتجاه خطي أي من المرسل الى المستقبل بمعنى سير في اتجاه واحد، والاتصال الذي يعني التفاعل بين المرسل والمستقبل للرسالة حيث تتبادل الأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبل والعكس.

المؤسسة لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور مؤسسة من أسس يؤسس، و أساس وهو بداية كل شيء وهو أصل البناء، فنقول أسست منزلا إذا بنيت قواعده وحددت حدوده.[6]

المؤسسة اصطلاحا:

تعرف المؤسسة بصفة عامة بأنها" منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما، والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى مما تكلفه"[7].

---

[1] فهمي العدوي، **إدارة الإعلام**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 10.

[2] عبد اللطيف حمزة، **الإعلام له تاريخه ومذاهبه**، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 2002، ص 23.

[3] جلال فرحي، **كيف تحقق النجاح في المجال الإعلامي**، دار الفرابي، بيروت، 2006، ص 13.

[4] فضيل دليو، **اتصال المؤسسة،إشهار، علاقات عامة، وعلاقات مع الصحافة**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 44.

[5] إبراهيم إمام، **الإعلام و الاتصال بالجماهير**، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 5.

[6] ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد السادس، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1956، ص ص 6-7.

[7] جمال العيفة، **مؤسسات الإعلام والاتصال، الوظائف، الهياكل، والأدوار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 5.

المؤسسة الإعلامية:

أما المؤسسة في ميدان الإعلام فتعرف بأنها الهيئة التي تقوم بتقديم الخدمة الإعلامية سواء في شكلها المقروء، المرئي أو المسموع، وفق إطار قانوني وإداري معين، وتهدف الى امتلاك مقومات الديمومة والاستمرار من خلال التواصل مع الجمهور على اختلاف أنماطه البيئية وتوجهاته المعرفية، والذي يمثل مستهلك الخدمة الإعلامية.[1]

كما تعرف **المؤسسة الإعلامية** هي كل مؤسسة تتخذ من الإعلام هدفا لها، والتي تأخذ أحد الأشكال المتعارف عليها من صحافة مكتوبة أو سمعية بصرية، أو وكالة للأنباء أو الإشهار أو مركزا لسبر الآراء.[2]

ويعرفها الدكتور محمد فريد محمود عزت بأنها:" كل الوسائل والأدوات أو الوسائط غير الشخصية للاتصال، التي عن طريقها تنقل المعلومات السمعية والبصرية بشكل مباشر الى الجماهير، وتشمل، التلفزيون والراديو، الصحف والمجلات والصور المتحركة والسينما والكتب.[3]

كما أن هناك تعريف للمؤسسة الإعلامية يقدمه قاموس وسائل الإعلام والاتصال بأنها" تلك المؤسسة التي توفر المعلومات لعملائها، إما مباشرة من تلقاء نفسها عبر وسائل إعلامية أو غيرها، وتعتبر وسيلة للوصول الى الجماهير من خلال الإعلانات".[4]

ويعرف **ملفن دوفلور** باعتباره احد رواد نظرية الاعتماد المتبادل على وسائل الإعلام، المؤسسة الإعلامية بأنها:"نظام اجتماعي ذو طبيعة تبادلية وتفاعلية مع الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المجتمع"[5].

التعريف الإجرائي للمؤسسة الإعلامية: هي تنظيم إداري واقتصادي، ذو طبيعة قانونية واجتماعية، تهدف الى تقديم خدمة إخبارية للمجتمع، وتسهر على تحقيق مصالح الأفراد بإعطائهم

---

[1] محمد صاحب سلطان، **إدارة المؤسسات الإعلامية – أنماط وأساليب القيادة**، ط1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 20.

[2] عبد الرحمان شداد، **إدارة المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر بين التوجه الاستراتيجي والخدمة العمومية**، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2011–2012، ص 15.

[3] محمد فريد محمود عزت، **قاموس المصطلحات الإعلامية**، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2008، ص 207.

[4] Marcel DANESI , **dictionary of media and communication**, M. E. Sharp, New york, 2009,P 193.

[5] DeFleur , M. and Ball Rokeach, S. **Theories of Mass Communication**. New York: Longman, fifth édition, 1989.

المعلومات والمعارف التي يحتاجونها في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتنقسم الى مؤسسات إعلامية مسموعة ومرئية ومكتوبة والكترونية.

1- أنواع المؤسسات الإعلامية :

يقسم المختصون المؤسسات الإعلامية الى تصنيفات عدة ومتنوعة وذلك حسب عدة معايير والتي نذكر منها التالي :

- **تقسيم حسب الحجم:** ويعتمد على رأس المال، وكذا يمكن تحديد الحجم بنسبة الطبع والتوزيع إذا تعلق الأمر بالصحف والجرائد والمجلات، ويتعلق كذلك بعدد العمال فكلما كثر العمال والموظفين في المؤسسة كلما حددنا حجمها، وهذا ينطبق على المؤسسات السمعية والبصرية.

فهناك المؤسسات صغيرة الحجم حيث لا يتجاوز عدد عمالها 100 عامل، ومؤسسة متوسطة الحجم يكون عدد عمالها أقل من 500 عامل،ومؤسسات كبيرة الحجم و التي يفوق عدد العمال بها الـــ 500 عامل.

- **تقسيم حسب طبيعة النشاط:** ويمكن ذكر عدة تصنيف منها:

- **المؤسسات الصحفية:**وهي مؤسسات إعلامية تنشر مواد مكتوبة وتستهدف القراء كالجرائد والمجلات، و النشريات...الخ، وهي من أقدم المؤسسات والوسائل الإعلامية التي عرفها الإنسان.
- **المؤسسات الإذاعية:** وهي المؤسسات التي تبث المواد الإعلامية والإخبارية مسموعة دون صورة، عن طريق الترددات الصوتية، الالكترونية وكذا الأقمار الصناعية، وهي من أكثر الوسائل جماهيرية.[1]
- **المؤسسات السمعية البصرية:**وهي مؤسسات التي تبث مواد إعلامية بالصورة والصوت كالتلفزيون وهي من الوسائل الإعلام الثقيلة والجماهيرية.
- **وكالات الأنباء:** وهي مؤسسات تعنى بجمع الأخبار وتغطية الأحداث على مستوى محلي وطني أو عالمي وتقديم خدمة إخبارية للمؤسسات الإعلامية وهناك وكالات أنباء عالمية مشهورة مثل رويتر(Reuters) البريطانية،وكالة الأنباء الفرنسية(AFP)،و أسوشيتد برس الأمريكية **(Associated Press).**

و لدينا في الجزائر لدينا وكالة الأنباء الجزائرية(APS) وهي مؤسسة إعلامية عمومية.*

[1] عزام أبو الحمام، **الإعلام والمجتمع**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 139.

- وهناك من يدرج مؤسسات العلاقات العامة ومؤسسات النشر الالكتروني ضمن المؤسسات الإعلامية بالإضافة الى مؤسسات الإعلام الجديد والوسائط الإعلامية الجديدة.[1]

تقسيم حسب طبيعة ملكيتها[2]: ويمكن تقسيمها الى عدة أصناف:

- **مؤسسات إعلامية عمومية:** وهي المؤسسات المملوكة للدولة أو الحكومة، حيث تتلقى التمويل والدعم وتستجيب للسياسة الإعلامية التي تضعها الدولة، وتسمى كذلك بالمؤسسات الإعلامية العامة،وهي مؤسسات تنشط في الحقل الإعلامي و تقدم الخدمة العمومية وهي غير ربحية في الأساس.
- **مؤسسات إعلامية خاصة:** وهي المؤسسات التي يملكها أشخاص طبيعيين أو معنويين، وتعد شكلا من أشكال الاستثمار في المجال الإعلامي، وهي مؤسسات ربحية.
- **مؤسسات إعلامية مشتركة:** وهي مؤسسات تتلقى الدعم والتمويل من الدولة لكن ليس بالضرورة تتبنى مواقف السلطة وتوجهاتها، فهي تتمتع بقدر معين من الاستقلالية، خاصة في القضايا غير المصيرية.
- **مؤسسات إعلامية حزبية:** وهي المؤسسات التي تنشئها الكيانات الحزبية بهدف التسويق والدعاية للحزب وشرح أفكاره وبرامجه.

تقسيم حسب الطبيعة القانونية: ويمكن تصنيفها حسب هذا التقسيم الى ثلاث أصناف:

- **مؤسسة إعلامية فردية:** يملكها فرد ويكون مسؤول عنها قانونيا وإداريا، وتكون ضمن المؤسسات الناشئة أو الصغيرة.
- **مؤسسة إعلامية تضامنية:** وهي شركة يملكها شخصين أو مجموعة من الأشخاص، حيث يملك كل شخص حصة في الشركة والمؤسسة الإعلامية، ويكونون مالكين ومسيرين إداريين في الغالب، وهم شركاء في رأس المال والأرباح.
- **شركات الأموال:** وهي مؤسسة لها الشخصية المعنوية والاعتبارية، ومستقلة عن المالكين، كما تفصل في هذا النوع من المؤسسات الإدارة عن الملكية. وهي نوعين شركة ذات مسؤولية محدودة وشركة مساهمة.[1]

---

* وكالة الأنباء الجزائرية (APS)هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة الاتصال، تأسست في الفاتح من ديسمبر 1961، ثم جاءت عدة قرارات وتنظيمات ومراسيم لإعادة تنظيمها، آخرها المرسوم التنفيذي 91- 104 المؤرخ في 20 افريل 1991، والذي بموجبه تحول الوكالة الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

[1] علي عبد الفتاح كنعان، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 54.

[2] المرجع نفسه، ص 39.

وفي الجزائر توجد المؤسسات الإعلامية التالية:

- المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة اختصارا " الإذاعة الجزائرية"(EPRS) وهي مؤسسة إعلامية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مقرها في العاصمة وهي تحت وزارة الاتصال، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي، تمارس مهامها وفقا لدفتر شروط محدد.[2]
- المؤسسة العمومية للتلفزيون " التلفزيون الجزائري"(EPTV) وهي مؤسسة إعلامية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مقرها في العاصمة وهي تحت وزارة الاتصال، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي، تمارس مهامها وفقا لدفتر شروط محدد[3].
- وكالة الأنباء الجزائرية(APS)وهي مؤسسة إعلامية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مقرها في العاصمة وهي تحت وزارة الاتصال، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي، تمارس مهامها وفقا لدفتر شروط محدد.[4]
- المؤسسة العمومية للبث الإذاعي و التلفزي الجزائري(TDA) ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تضمن بث المواد السمعية البصرية وتتمتع بالاستقلال المادي والمعنوي وهي تحت وصاية وزارة الاتصال[5].
- المركز الدولي للصحافة (CIP) وهو مؤسسة عمومية إعلامية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشأ المركز سنة 2002 وهو تحت وصاية وزارة الاتصال[6].
- المركز الوطني للوثائق والصحافة والصورة والإعلام (CNDPI): وهي مؤسسة عمومية إعلامية ذات طابع صناعي وتجاري أنشأت سنة 1984وهو تحت وصاية وزارة الاتصال[7]

---

[1] محمد فريد محمود عزت، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، ط1، دار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2010، ص 92.

[2]الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 6، الأربعاء 9 ذو القعدة عام 1422هـ الموافق ل 23 يناير سنة 2001م، ص ص 28-31.

[3]الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 19، الأربعاء 9 شوال عام 1411هـ الموافق 24 ابريل 1991 م، ص ص 618-219.

[4] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 19، الأربعاء 9 شوال عام 1411هـ الموافق 24 ابريل 1991، ص ص 635-636.

[5]الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 19، الصادر بتاريخ 24 ابريل 1991، ص 607-608.

[6] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 23، الصادر بتاريخ 7 افريل 2002 م، ص ص 6-9.

[7] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 17، الصادر بتاريخ 5 ابريل سنة 2015 م، ص ص 4-8.

- دار الصحافةوهي مؤسسة عمومية إعلامية ذات طابع صناعي وتجاري أنشأت سنة 1990وهي تحت وصاية وزارة الاتصال[1].
- المؤسسة الوطنية للاتصال،النشر والإشهار(ANEP) تعتبر كذلك مؤسسة إعلامية كما هو الحال في الجزائر وهي مكلفة بتقديم والتحكم في الإشهار العمومي والتي أنشئت بموجب الأمر رقم 67- 279 الصادر بتاريخ 1968[2].
- الصحف العمومية: وهي المجاهد، الشعب، النصر، الجمهورية، المساء، (Horison)، هي مؤسسات صحفية عمومية تطبق عليها القوانين التي تحكم المجال الإعلامي العمومي بمختلف أنواعه من ناحية السياسة التحريرية و التمويل و غيرها.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الإعلامية

إن طبيعة عمل المؤسسة الإعلامية يجعلها تختلف في المفهوم والوظائف والأدوار والخصائص عن غيرها من المؤسسات، حيث تحتاج الى مهارات في الشقين الإداري والإعلامي.

يرى **جمال العيفة** أن من خصائص المؤسسة الإعلامية هو أنها مؤسسات ثقافية بالدرجة الأولى، وأن العمل الثقافي هو منبع لوسائل الإعلام[3].

وتتميز المؤسسة الإعلامية نظرا لطبيعتها وطبيعة منتوجها بجملة من الخصائص والتي نذكرها فيما يلي :

إن سرعة تلاشي المنتوج الإعلامي بحيث يفقد قيمته مع الوقت، لذلك لابد من التعامل معه بفورية وإلا سيوثر على طبيعة العمل الإداري للمؤسسة الإعلامية. كما يحتاج الى الفورية والآنية خاصة عندما يتعلق بالإخبار المستعجلة والطارئة[4].

كذلك من خصائص المؤسسة الإعلامية أن قراراتها تكون مبنية على أسس ودراية ووفق دراسة ومرونة تتوافق مع الأحداث والمواقف والأخبار، فلا يمكن أن تكون عشوائية حتى تحقق الأهداف التي تسعى إليها.[1]

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 27، الصادر بتاريخ 2 جوان 1991، ص 52.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 02، الصادر بتاريخ 5 يناير 1968، ص ص 15- 18.

[2] جمال العيفة، **مؤسسات الإعلام والاتصال، الوظائف**، الهيكل، والأدوار، **مرجع سابق**، ص 9.

[3] محمد صاحب سلطان، **إدارة المؤسسات الإعلامية، (أنماط وأساليب القيادة)**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

[4] وسام فاضل راضي، مهند التميمي، **الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية**، ط1، دار الكتاب الجامعي، لبنان، ص 147.

حيث تحرص المؤسسة الإعلامية باختلافها لاختيار أفضل الإمكانات الكفاءات وتكوينهم لتحقيق المنافسة بتقديم مادة إعلامية جيدة كيفا وكما، وهو ما يضمن نوعية في الموارد البشرية التي توفر كفاءة عالية من المعارف يتحقق بوجود موارد بشرية ومادية والتي تمكنها من الوصول الى الجمهور المستهدف[2].

إن المؤسسة الإعلامية تعمل وفق تنظيمات وتشريعات محددة ودفتر شروط يحدد مجالاتها ومهامها، وتضمن لها العمل وفقه وإلا تتعرض للتوقف وتوقف نشاطها، حيث أن للدولة الحق في منح أو إلغاء التراخيص للعمل.

من خصائص المؤسسة الإعلامية أنها تعمل وفق محددين وهي الحرية الإعلامية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع الذي تنشط وتؤثر فيه.

من خصائص المؤسسة الإعلامية هو أن مشاركة الجمهور يتم إراديا وليس عن طريق الإرغام مثل المدرسة والجامعة وغيرها.[3]

و تعتبر المؤسسات الإعلامية مؤسسات رشيقة حيث تعتمد على المرونة، وكذا المهارات من حيث نوع العمال فهي تنشد النوعية على حساب الكم، نظرا للتعقد المهام والمنافسة الشديدة. وبالتالي في غالب الأحيان تميل الى التكتل أو الاندماج في كيانات كبرى.[4]

من خصائص المؤسسة الإعلامية أنها تتأثر بشدة وبنسب عالية من قبل البيئة الخارجية، وذلك لان المنتج الإعلامي موجه لمستهلكين ومتلقين من مستويات مختلفة واتجاهات عديدة.[5]

إن المؤسسة الإعلامية خاصة المؤسسات العمومية عليها رهان وهو تقديم الخدمة العمومية ولا تسعى الى الربحية، وفي ذات الوقت تسعى الى الحصول على التمويل وتحقيق أرباح تجارية لتتمكن من الاستمرارية والمنافسة، لذا عليها الموازنة بين الهدفين.

إن من طبيعة المؤسسات الإعلامية هو بالمنافسة فيما بينها وهذا يرتبط ليس فقط بعرض الرسائل الإعلامية فحسب، بل يرتبط كذلك بالمضامين الى يحتويها هذه الرسائل، وبالتالي فان الكفاءات البشرية

---

[2] **المرجع نفسه**، ص 148.

[3] علي عبد الفتاح كنعان ،**المرجع السابق**، ص 52.

[4] عطا الله أحمد شاكر، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 52-53.

[5] محمد صاحب سلطان، **مرجع سابق**،ص 25.

والموارد والإمكانات تساهم بشكل كبير ومهم في تقديم أفضل الرسائل الإعلامية ذات المضامين الهادفة والمفيدة والتي تلبي تطلعات الجمهور المستهدف.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الإعلامية

إن المؤسسة الإعلامية باعتبارها نسقا فرعيا ضمن النسق العام، تقوم بأنشطة وتحافظ على استقرار وتوازن المجتمع حسب النظرية الوظيفية البنائية، وتضطلع بالقيام بعدة أدوار أو وظائف الى جانب المؤسسات الأخرى في المجتمع، من بينها المدرسة والجامعة والمؤسسات الثقافية وغيرها...

إن الحديث عن وظائف المؤسسة الإعلامية سواء كانت مسموعة أو مرئية أو مكتوبة أو الكترونية، يقودنا الى تحديد أربع وظائف للمؤسسات بصفة عامة والتي تشترك فيها مع المؤسسة الإعلامية وهي:

❖ **التخطيط** هو من بين وظائف الإدارة العليا والذي يعبر عن التنسيق والتوجيه للإمكانات المادية والمالية والموارد البشرية المتاحة بما يحقق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة في المؤسسة، واستغلالها خلال فترات زمنية محددة[1]، وهو عملية ذهنية تعتمد على المعطيات والبيانات والمعلومات ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتقدم ليلى فقيري تعريفا للتخطيط الإعلامي بأنه:" العملية التي يتم فيها تعبئة وتنسيق الجهود وتوجيه الإمكانات والموارد والطاقات الإعلامية من أجل تحقيق الأهداف الإعلامية في فترة محددة"[2].

❖ **التنظيم** هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط ونعني به تحديد الأنشطة والأدوار والمهام التي يتطلب إنجازها وفق الأهداف المرسومة ويسعى التنظيم الى تحديد الأولويات وتنسيق الجهود بين العاملين وللحفاظ على الموارد وترشيدها ويمتاز بالمرونة ويعبر عنه في المؤسسة بالهيكل التنظيمي[3]، فكلما كان جيدا ومرنا في المؤسسة الإعلامية كلما أدت مهامها ووظائفها وبلغت أهدافها بكفاءة جيدة.

❖ **التوجيه** وهي عملية إرشاد للعاملين للكيفية الملائمة والصحيحة لأداء وتنفيذ المهام والأعمال، من خلال إصدار الأوامر والتعليمات المكتوب أو الشفهية والاتصال المباشر مع العنصر البشري

---

[1] ليلى فقيري، **مرجع سابق**، ص 84.

[2] **المرجع نفسه**، ص 87.

[3] ليلى فقيري،**مرجع سابق**، ص 98.

في المؤسسة وهي تختص بالمسؤولين في الإدارة العليا صاحبة القرار والمدراء الذين تفوض لهم السلطة ويقوم التوجيه على دعائم أساسية منها الترهيب والإجبار أو باستخدام التحفيز والتشجيع للعاملين[1]، وتكون في المؤسسة الإعلامية بتوجيه الصحفيين مثلا للقيام بتناول موضوع معين، أو القيام بتغطيات إخبارية معينة، وتتميز المؤسسة الإعلامية بتوجيه عديد القرارات والتوجيهات خلال اليوم الواحد[2].

❖ **الرقابة** ويعني بها المختصون مطابقة تنفيذ الخطط والقرارات الصادرة وفق الإستراتيجية الموضوعة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتشمل الرقابة الموارد المادية، المالية والبشرية، والوقتو الزمن المحدد وكذا جودة المنتج أو الخدمة المقدمة[3]، وبها يتحدد الأداء وقياس مستواه سواء للعمليات أو للأفراد داخل المؤسسة، وتتضمن الرقابة في المؤسسة الإعلامية جانبين رقابة إدارية ورقابة إعلامية تشمل الرسالة الإعلامية قبل بثها[4].

و تزيد عنها وظائف أخرى كالإنتاج و التحرير والتوزيع و الطباعة والإعلان.[5]

وقد حدد الكثير من الباحثين و الأكاديميين الوظائف في عدة نقاط:

تعمل المؤسسة الإعلامية الى تحقيق وظيفة الإخبار ونقل المعلومات والعلوم والمعارف الى المتلقي، بالإضافة الى إنتاج وتوزيع المعرفة من أجل تلبية متطلبات وإشباع حاجيات المتلقين. كما تعمل على نقل القيم والتراث والعادات والتقاليد بين الأجيال السابقة واللاحقة مما يخلق التواصل لتدعيم التوحد بين أفراد المجتمع.[6]

و من وظائف الإعلام كذلك هو الترويج للسلع و الخدمات، والتسويق التجاري عن طريق الإعلانات و الاشهارات وتعتبر هذه الوظيفة تجارية ربحية وهي إحدى مصادر التمويل للمؤسسة الإعلامية.

---

[1] عبد الله إبراهيم المسلمي، **مرجع سابق**، ص 64.

[2] محمد فريد محمود عزت، **مرجع سابق**، ص ص 128– 130.

[3] إبراهيم عبد الله المسلمي،**مرجع سابق**، ص 67.

[4] محمد فريد محمود عزت، **مرجع سابق**، ص 132.

[5] علي عبد الفتاح كنعان، **مرجع سابق**، ص 53.

[6] إبراهيم عبد الله المسلمي،**مرجع سابق**، ص 68.

بالإضافة الى خدمة القضايا المجتمعية داخل الدولة بما يتوافق مع قيمها واستراتيجيها ومبادئها في تحقيق التنمية المجتمعية[1].

وحسب **دينيس ماكويل** فإن وسائل الاتصال الجماهيري تقوم بعدة وظائف كالمهمة الإعلامية، تحقيق التماسك و التواصل الاجتماعي، الترفيه و وظيفة التعبئة حيث تساهم في التعريف بالأزمات الحالية أو المتوقعة و محاولة معالجتها من خلال الحملات الإعلامية التي يشارك فيها قادة الرأي و الفواعل في المجتمع.[2]

من وظائف المؤسسات الإعلامية هو رصد الحياة الاجتماعية، وتسجيل الوقائع التاريخية في الفترات المتعاقبة، ويمكن اعتبار ما تنتجه الوسائل الإعلامية كوثائق أرشيفية ومستندات تاريخية يمكن العودة إليها واعتمادها لكتابة التاريخ وفهم الظواهر التاريخية.[3]

تحقيق وظيفة الترفية و التسلية من خلال البرامج والفقرات لتخفيف التوتر والضغوطات التي يعيشها الفرد المتلقي في محيطه. ومساعدة المتلقين والجمهور على قضاء أوقات فراغهم بما يحقق لهم المتعة والفائدة.[4]

و إذا تحدثا عن الإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية عمومية فان من واجبها ووظائفها تقديم ثلاث مهمات هي الإعلام والتثقيف والترفيه. في إطار ما يسمى الخدمة العمومية. وهو ما حدده دفتر الشروط والالتزامات،[5]بموجب قوانين إنشائها والتي سنأتي على ذكرها في المبحث التالي.

---

[1] محمد فوزي كنزاي، **الإذاعة الجزائرية من الوطنية الى المحلية و دورها في خدمة المجتمع- الدراسة الميدانية في ولاية قسنطينة**، أطروحة دكتوراء في علم الاجتماع التنموي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 86.

[2] المرجع نفسه، ص 87.

[3] محمد منير حجاب، **وسائل الإعلام: نشأتها وتطورها**، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 96.

[4] **المرجع نفسه**، ص96.

[5] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 36، الأربعاء 19 محرم 1412 الموافق ل 31 جويلية 1991، ص 24.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الإعلامية

لكل مؤسسة أهداف تسعى وتطمح الى لبلوغها، والمؤسسة الإعلامية تضع مجموعة من الأهداف وترصد لها الإمكانات المادية والمالية والبشرية لتحقيقها والوصول إليها، والأهداف هي كل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال مجموع الأنشطة والوظائف والأدوار التي تؤديها في المجتمع وتقدمها للبيئة الداخلية والخارجية من عمال ومتعاملين، وتنقسم الى قسمين: أهداف قصيرة المدى وأهداف إستراتيجية على المدى البعيد.

- الأهداف القصيرة المدى أو الأهداف المباشرة والآنية، حيث يتم وضع خطط للمدى القصير لتحقيق أهداف تكتيكية و التي تكون في مجموعها الأهداف الطويلة الأجل، فالبرامج الإعلامية التي تبث في مجال الإعلام والأخبار و نشر الثقافة والترفية و التسلية من بينها.
- الأهداف الإستراتيجية والتي تتطلب مدى بعيد ووقتا أطول لتحقيقها وتنفيذها عن طريق التكرار و الاستمرار كالبرامج التي تعنى بالتنشئة الاجتماعية وتعديل السلوك وتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التواصل الاجتماعي[1].

و بصفة عامة يمكن حصر الأهداف في عدة عناصر نأتي على ذكرها فيما يلي:

تسعى المؤسسة الإعلامية كهدف أولي من أهدافها الى الإخبار والإعلام وتزويد المتلقين بالمعلومات والمعارف والمعطيات في كل المجالات التي تخصهم ويحتاجونها في حياتهم، وهذا لتكوين نظرة عن محيطهم والإلمام بالأحداث التي تجري في البيئة الداخلية والخارجية. وكذا مساعدة الجمهور في تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.[2]

المؤسسة الإعلامية هي أداة من أدوات السياسة التي تستخدمها الدولة أو السلطة من أجل ترسيخ القيم الوطنية ودعم التوجهات السياسية، وتبني الخيارات الإستراتيجية المنتهجة، وتوحيد الجبهة الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية.

تهدف المؤسسة الإعلامية الى غرس القيم الاجتماعية داخل المجتمع، من خلال تعزيز،تعديل أو تغيير السلوكات لدى الأفراد، بما يحقق التفاعل والتفاهم وتقوية الصلة بين عناصر هذا المجتمع.

---

[1] ليلى فقيري، **مرجع سابق**، ص 70.

[2] عزام أبو الحمام، **مرجع سابق**، ص 99.

كما تهدف المؤسسة الإعلامية من خلال برامجها ورسائلها ومنتوجها الإعلامي الى تعزيز الهوية وثقافة المجتمع ونقلها من جيل لآخر حفاظا عليه من الطمس والاندثار والتحول.[1]

المؤسسات الإعلامية هي مؤسسات تربوية وتعليمية لا تقل أهميتها عن المؤسسات التعليمية والتربوية كالمدرسة والجامعة وغيرها، لهذا تسعى الى بث الرسائل والمضامين التي تهدف نشر العلم والمعرفة بين أفراد المجتمع على اختلاف شرائحهم ومستواهم الفكري والتعليمي والثقافي، وخلفياتهم الإيديولوجية.[2]

من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الإعلامية اتجاه جمهورها المستهدف من رسائلها وبرامجها ومضامينها هو تحقيق التسلية والترفية.

المؤسسة الإعلامية كالكثير من المؤسسات الأخرى التجارية والاقتصادية تهدف كذلك الى الترويج التجاري للمنتجات والخدمات من خلال الإشهار والإعلانات التي تبثها، بحكم وصولها الى جمهور واسع، باعتبارها وسيلة إعلام جماهيرية، كما تتحكم في تغيير سلوك المستهلكين عن طريق التوعية والإرشاد والترغيب، حيث يتم التأثير على خيارات الزبائن فيما يخص المنتج الذي يفضلونه.

المبحث الثالث: المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة)

المطلب الأول: مفهوم الإذاعة ونشأتها

رغم التطورات الهائلة الحاصلة في مجال الإعلام والاتصال وكذا الطفرات في التكنولوجيا الرقمية،تبقى الإذاعة محافظة على مكانتها، لكونها الوسيلة الأسرع والأضمن لنقل الأخبار لكل المناطق و في كل الظروف، و لأنها توفر للمتلقين منبرا للنقاش مهما كانت مستوياتهم العلمية.

وللإذاعة سواء كانت مؤسسة أو كوسيلة إعلامية حظوة وأهمية كبيرة، ولها من المتابعين العدد الكبير من أفراد المجتمع نظرا لمجموعة من الخصائص التي تمتاز بها، فهي لا تحتاج إلى وسائل معقدة للاستماع إليها، بالإضافة لإمكانيتها نقل الخبر بسرعة عبرها أمواجها، فهو لا يتطلب إلا صوت المذيع وبعض المؤثرات الصوتية عكس ما ينقل عبر التلفزيون الذي يتطلب الصورة والصوت و المونتاج وغيرها.

---

[1] محمد الصيرفي، **الإعلام**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 190.

[2] عزام أبو الحمام، **مرجع سابق**، ص 102.

حيث أن الإذاعة كمؤسسة ووسيلة في آن واحد تعكس من خلال المضامين التي تقدمها المقومات الأساسية الثقافية والحضارية للمجتمع، وكذا تسعى الى التعبير عن واقع كل المواطنين دون استثناء ودون إقصاء، وتقدم الآراء جميعها دون انحياز.

كما أنها من صلب مهامها اعتبارها عامل من عوامل التنمية الاجتماعية والثقافية وإتاحة فضاءات يمكن للمواطن من خلالها أن يعبروا على مشاغلهم وطموحاتهم[1].

يعود مفهوم الراديو الى ما كان يعرف في البدايات "الإبراق اللاسلكي" والذي تزامن مع اكتشاف الأمواج الكهربائية وتجارب **هرتز**عام 1878 والتي أصبحت تحمل اسمه.[2]

ونشأت مع بداية القرن العشرون حين استطاع العالم الإيطالي **جوجليمو ماركوني**[3] نقل أول إشارة صوتية عام 1906[4]، ثم أدت حاجة العسكريون في الحرب العالمية الأولى الى تطوير هذا الجهاز وهذا النظام[5]، والذي كان له الأثر البالغ والكبير في ظهور وتطور الإذاعة.

وبدأت أول محطة للراديو في كل من موسكو والولايات المتحدة الأمريكية سنة 1920، وكانت فترة نهاية العشرينات من القرن الماضي المرحلة انتشرت فيها المحطات الإذاعية والتي أصبحت فيها الإذاعة وسيلة إعلام رائدة[6]و مهمة في نقل الأخبار،وقد استعملها السياسيون خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية في الدعاية والحملات الانتخابية كما حدث مع الرئيس روزفلت في الثلاثينات من خلال برنامج أحاديث حول موقد النار(fire side chats) و الذي كان عبارة عن خطابات موجهة للمجتمع الأمريكي لشرح سياساته[7].

---

[1] عبد الرحمان شداد، **إدارة المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر، بين التوجه الاستراتيجي والخدمة العمومية**، أطروحة دكتوراء في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2011-2012، ص 166.

[2] جوديت لازار، **سوسيولوجيا الاتصال الجماهيري**، ترجمة علي وطفة – هيثم سطايحي، دار الينابيع للطباعة والنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 1994، ص 40،

[3] جوجليمو ماركوني (1847- 1937) عالم إيطالي، متحصل على جائزة نوبل في الفيزياء عام 1909،اخترع الراديو واكتشف الموجات الكهرومغناطيسية، كما ساهم في اختراع التلغراف،أرسل في بداية القرن الماضي إشارات عبر المحيط الأطلسي، كما قام بتطوير الأبحاث في مجال الموجات القصيرة والمتوسطة.

[4] خليفة بن قارة، **الإذاعة كما رأيتها واراها**، ط 1، منشورات السائحي، الجزائر، 2013، ص 26.

[5] اياد عمر أبو عرقوب، **الإعلام الإذاعي والتلفزيوني: نظرة إعلامية، هندسية ومهنية**، ط 1، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 44.

[6] فضيل دليو، **تاريخ وسائل الاتصال**، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، 2007،ص 110.

[7] موقع https://www.archives.gov/education/lessons/fdr-fireside, تاريخ الزيارة يوم 15 أكتوبر 2024، على الساعة 22:00.

ولعبت الإذاعة دورا مهما بعد الحرب العالمية الثانية،في مجال الدعاية والحرب النفسية خاصة مع الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقي والغربي، كما ازدهر دورها في هذه الفترة الى غاية منتصف الثمانينات، ورغم ظهور التلفزيون الذي كان يمثل تهديدا خطيرا للإذاعة، غير أنها بقيت محافظة على مكانتها وبريقها وتميزها ودورها في الوسط الإعلامي والمجتمع نتيجة مميزاتها وخصوصياتها الكثيرة.[1]

وتعتبر الجزائر ومصر أولى البلدان في المجال العربي التي عرفت الإذاعة، ولكن بمبادرة من المستوطنين والمعمرين، لكن الإذاعة كمؤسسة إعلامية ظهرت بعد الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي والأوروبي والانتداب البريطاني خاصة.

و كلمة إذاعة تعود الى الكلمة اللاتينية (Radius) و التي تعني نصف قطر الدائرة، وقد أطلق الأمريكيون لفظ (RADIO)، و التي تعني جهار إرسال و استقبال الموجات الكهرومغناطيسية،وفي اللغة الفرنسية نجد مصطلح (Radio diffusion) و يقابلها في اللغة الإنجليزية مصطلح (Broadcasting)، فكلمة (Broad) يقصد بها الواسع و الفسيح، وكلمة (casting) تعني النشر و الذيوع، وبالتالي الكلمة موحدة تعني النشر على نطاق واسع[2]، و المذيع كل من ينشر وينقل الكلام عن طريق الإذاعة.

ويقصد بالإذاعة المسموعة كل ما يبث عن طريق الأثير، مخترقا الحدود الجغرافية و المحددات السياسية لتصل الى مستمعيها بصفة سريعة ومباشرة.[3]

وتتعدد التعاريف الخاصة بالإذاعة تبعا للجوانب المختلفة التقنية، مضامين الرسالة الإعلامية، و الدور الوظيفي الذي يقدمها على أنها الوسيلة التي تعمل على نشر الثقافة و العلوم و القيم و العادات و ترسيخها في المجتمع.

---

[1] خالد زعموم، السعيد بومعيزة، **التفاعلية في الإذاعة: أشكالها ووسائلها**، سلسلة بحوث ودراسات إذاعية، العدد 66، تونس، مجلة إذاعات الدول العربية، جامعة الدول العربية، 2007، ص 25.

[2] حسين علي محمد، **مقدمة في الفنون الإذاعية و السمعبصرية**، ط1، الدار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 23.

[3] فضيل دليو، **مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 135.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الإذاعة المسموعة

❖ **أنواع الإذاعة المسموعة**

تصنف الإذاعات المسموعة الى أنواع عدة، وذلك حسب معايير و أهداف إنشائها و الغرض منه، و يمكن ذكر الأنواع التالية:

أ- حسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذا مصدر تمويلها وطرق الإشراف عليها،وتقسم الى[1]:

-**الإذاعات الحكومية:** وهي الإذاعات التي تخضع لرقابة والسلطة الحاكمة في البلد،وهي من تحدد سياستها الإعلامية، وتتلقى تمويلا من ميزانية الدولة، و بالتالي فهي تعكس النظام السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للنظام السائد، وتسعى لتحقيق المصلحة العامة، و نجد هذا النوع من الإذاعات في اغلب الدول التي كانت تسمى اشتراكية و الدول النامية.

- **الإذاعات التجارية:**وهي إذاعات يملكها الأفراد الطبيعيين أو المعنويين وفق التشريعات و القوانين في كل بلد، ويتم تمويلها من الإعلانات و المنح و التبرعات ويغلب عليها الطابع الترفيهي، ولا تتناول القضايا السياسية في الغالب، وتتواجد مثل هذه الإذاعات في الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، دول أمريكا اللاتينية.

- **الإذاعات الدينية:** وهي إذاعات مهمتها نشر و شرح وتفسير تعاليم دينية لدين أو معتقد معين، وأهمها الإذاعات التبشيرية للمسيحية وغالبا ما تكون في المستعمرات و المناطق الفقيرة في العالم، وتمول من قبل المؤسسات الدينية أو من الدول في بعض الأحيان.

- **إذاعات تتبع المنظمات الدولية:** مثل إذاعة الأمم المتحدة و التي تهدف لنشر ثقافة السلام العالمي و احترام حقوق الإنسان و القانون الدولي، وتعزيز المثل العالمية ونبذ العنف و الكراهية وإفشاء التسامح بين الشعوب، ولها عدة محطات عبر العالم.

ب-حسب نطاق البث وحدود الإرسال و الجمهور المستهدف وتصنف الى مايلي:

-**الإذاعات المحلية و الجهوية:** وهي إذاعات تبث لنطاق جغرافي محدود في إقليم أو جهة أو مقاطعة، وتستهدف المجتمع داخل ذلك الحيز الجغرافي[2].

---

[1]محمد منير حجاب، **مرجع سابق**، ص ص 174-175.

[2]فضيل دليو، **مرجع سابق**، ص 138.

-**الإذاعات الوطنية المركزية:**هي الإذاعات التي تبث لنطاق واسع يشمل كل المجتمع وكل المواطنين في البلد، وقد يمتد بثها للرعايا في الخارج، وتعتبر هذا النوع من الإذاعات و القنوات الإذاعية لسان حال الدولة وناطق باسمها، ويوجد مقرها عادة في العاصمة السياسية.

- **الإذاعات الدولية:**هي نوع من أنواع الإذاعات التي تكون موجهة من بلد الى بلد معين أو بلدان أخرى، بما يخدم مصالحها وسياساتها و أهدافها المرسومة، وتستعمل فيها لغات البلد المستهدف، وعرف هذا النوع من الإذاعات بين الدول المُستَعمرة و الدول المستعمرة، وكذا تستهدف منها مواطني البلد في الخارج، كما تستعمل في التعاون الدولي خاصة في المجال الإعلامي و الثقافي[1].

ت-وتقسم الإذاعات حسب المحتوى: وهي أربعة أنواع[2]:

- **الإذاعات العامة** :وهي الأقدم و الأكثر من حيث الانتشار، حيث تقدم محتوى عاما و برامج لكل الشرائح، ولا تقتصر على مجال من المجالات، وغالبا ما تحتكرها الدولة.

- **الإذاعات الموسيقية** :وهي تقتصر على المحتوى الموسيقي و الغنائي البحت و ظهرت في الثمانينات، وتوجه عادة برامجها للشباب.

- **الإذاعات الموضوعاتية** :وتختص ببث محتوى خاص بمجال من المجالات وتشمل الإذاعات الإخبارية، الدينية، الشبابية، الثقافية، الرياضية وغيرها[3]...

- **الإذاعات المحلية** :وهي الإذاعات التي تتوجه ببرامجها لمجتمع محدود جغرافيا أو إداريا أو عرقيا و تقدم محتوى يتناسب مع هذه المحددات وهذه المعالم.

❖ **خصائص الإذاعة المسموعة**

تعتبر الإذاعة وسيلة إعلامية جماهيرية ذات مميزات وخصائص عديدة، ولعل أهم هذه الميزات أنها الأوسع والأكثر انتشارا والأكثر مسموعية مقارنه بما عداها من الوسائل الإعلامية، وهي تنافس التلفزيون في ذلك،و لها استقطاب اكبر عدد من الجمهور المتلقي، فالإذاعة عبر العديد من المراحل التي مرت بها وحتى وقتنا الحالي ومع التطور التكنولوجي، تعد الوسيلة الإعلامية التي

---

[1]محمد منير حجاب، **مرجع سابق**، ص ص 174-175.

[2]عبد الرحيم بن بوزيان، **استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الإذاعة و أثرها على الموارد البشرية – دراسة ميدانية لإذاعتي عنابة و باتنة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 84.

[3]**المرجع نفسه**، ص 84.

لا يمكن الاستغناء[1] عنها، خاصة في أوقات الكوارث والأزمات، وفي المجتمعات والمناطق المعزولة والفقيرة، وهي الأداة المفضلة لدى الكثير من الشرائح خاصة محدودي التعليم والثقافة.

بالإضافة الى خصائص الإذاعة كوسيلة ومؤسسة إعلامية نأتي على خصائص الإعلام المسموع (الإذاعة)، حيث أن لها خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الإعلامية:

1- الإعلام المسموع يتخطى الحدود والحواجز الجغرافية، بالإضافة الى تخطي حواجز الأمية والمستوى التعليمي، فهي تخاطب كل الشرائح مهما كانت مسوياتهم العلمية والفكرية، كما أنها لا تحتاج مجهود منهم للاستماع إليها[2].

2- الإعلام المسموع أكثر تحقيقا للآنية و السرعة، لأنه لا يتطلب الكثير من الوسائل الاتصالية. خاصة فيما يتعلق بالكوارث والأزمات التي يشهدها العالم.

3- الإعلام المسموع يثمن الخيال نتيجة اعتماده على الصوت فقط، وبالتالي يستحضر المستمع خياله لرؤية الأحداث والوقائع بحسب معرفته وخلفيته وتجاربه في الحياة وقد تختلف من مستمع لأخر.

4- كما يتميز الإعلام المسموع بالأخص بحفظ المادة الإعلامية وإعادة بثها، أو الاستماع إليها في كل وقت، كما أن المنتج الإذاعي هو منتج إعلامي قابل للاستهلاك من طرف عدد غير محدود من المتلقين و المستمعين و الذين يملكون وسيلة للاستقبال ما يبث.

5- انخفاض تكاليف الإرسال والبث والاستقبال مما يجعل اقتناؤها سهلا، حيث أن تكلفة اقتناؤها في متناول الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى. [3]

6- سهول الانتشار حيث يمكن للمؤسسة الإذاعية الوصول الى مناطق بعيدة و نائية ونطاق جغرافي أوسع لبث برامجها الإعلامية وذلك باستحداث محطات إقليمية جهوية و محلية، ويساعد في ذلك انخفاض تكاليف الإنشاء و المعدات المستخدمة.

7- من مميزات الإذاعة ما يتعلق الاشهارات و الإعلانات، و هو سهولة الوصول للمستمعين في أي مكان وبأقل جهد وأسرع وسيلة، كما يمكن تغيير أو تعديل النص الإشهاري أو المحتوى الإعلاني في أي وقت، أو كلما دعت الحاجة[4].

---

[1] خالد زعموم، السعيد بومعيزة، **مرجع سابق**، ص 12.

[2] محمد منير حجاب ، **مرجع سابق**، ص 178.

[3] **المرجع نفسه**، ص 179.

[4] فؤاد شعبان، عبيدة صبطي، **تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجياته**، دار الخلدونية، 2012،ص 123.

8- ما يميز المؤسسة الإعلامي المسموعة هو أن نفقاتها لا تتأثر زيادة أو نقصانا بعدد المتلقين و العملاء في غالب الأحيان بعكس المؤسسات الصحفية مثلا التي تتأثر بزيادة ونقصان عدد القراء و الذين يشترون و يشتركون في شراء الصحف.

9- من الخصائص التي أصبحت ترتبط بالإعلام المسموع في وقتنا هذا الذي يميزه التطور التكنولوجي، هو سهولة التكيف و إمكانية الاستفادة من الصورة و البث الحي المرئي عن طريق استخدام الوسائل الرقمية، حيث أصبح بالإمكان البث عن طريق عديد الحوامل السمعية و البصرية و الالكترونية، وهو ما تجلى في الإذاعة الرقمية، والإذاعة عن طريق الأقمار الصناعية.[1]

المطلب الثالث: أهداف و التزامات الإذاعة المسموعة

تسعى الإذاعة كمؤسسة الى تحقيق العديد من الأهداف باعتبارها وسيلة إعلام جماهيرية لها تاريخ ومسيرة طويلة في مجال الإعلام، كما لها أهمية بالغة مقارنة بالوسائل الإعلامية الأخرى المرئية والمكتوبة و الالكترونية، فالوسيلة الإعلامية كما قال **مارشال ماكلوهان** هي الرسالة في حد ذاتها بغض النظر على المضمون الذي تقدمه، فتأثيرها على الفهم والإدراك يختلف من وسيلة لأخرى[2].

وتسمد الإذاعة أو الإعلام المسموع أهدافه من الأسس والسياسة الإعلامية التي تسطرها الدوائر الحكومية والمسيطرة عليه، ووفق الإستراتيجية الاتصالية التي تتبناها السلطة التي تتبع لها هذه الوسيلة الإعلامية، ويمكن ذكر مجموعة من الأهداف والتي تضاف الى أهداف الإعلام بصفة عامة[3].

تهدف المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة) الى تقديم الخدمة العمومية للمجتمع، وتسعى للحافظ على مقوماته وتقاليده و عاداته وترقيتها، بالإضافة الى خدمة الثقافة الوطنية و كل ما يتصل بالموروث الحضاري عن طريق البرامج و الحصص و الأنشطة الإعلامية المختلفة، كما تحرص الإذاعة على إبراز الثقافات الشعبية المختلفة التي تشكل عنصرا أساسيا في البناء الهوياتي و الديني للبلاد من كل محاولات الطمس و الانحلال ، بالإضافة الى ذلك الحفاظ على المصالح العليا للدولة.

---

[1] محمد عبد الحميد، **الاتصال و الإعلام على شبكة الانترنت**، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2007، ص 24.

[2] محمد فوزي كنزاي، **مرجع سابق**، ص 37.

[3] ليلى فقيري، **مرجع سابق**، ص 68.

من أهداف المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة) هي ربط المسؤول بالمواطنين، والتعبير عن انشغالاتهم وحاجياتهم، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة في جميع المجالات، من أجل ترقية نمط الحياة للأفراد ورفع المستوى المعيشي.

ومن أهداف الإذاعة هو تنمية الذوق وترقية الأخلاق والتنشئة الاجتماعية للأفراد في المجتمع بما يحقق الترابط الاجتماعي والتماسك بين أفراد المجتمع وتقوية الانتماء للوطن.[1]

كما تسعى الإذاعة لتشجيع المهارات الفردية والجماعية وإعطاء الفرصة للمبدعين والموهوبين لإبراز قدراتهم وتنمية أفكارهم بما يخدم ذواتهم والمجتمع.

كما تهدف الإذاعة كوسيلة إعلامية جماهيرية الى تغيير الاتجاهات والرغبات لدى جمهورها المتلقي بما يخدم السياسة العامة لمالكيها وهم في اغلب الأحيان الدولة والسلطة في البلاد، والتأثير على النمط السلوكي لدى الأفراد بما يحقق فائدة مجتمعية[2] .

و تلتزم الإذاعة كمؤسسة إعلامية بمجموعة من المبادئ لتحقيق هذه الأهداف طبقا لما تحدده القوانين، ونذكر من هذه الالتزامات:

التكيف مع التطورات الراهنة و المستجدات التكنولوجية و التحولات الرقمية، عن طريق التكوين و تدريب عمالها وموظفيها من أجل تحسين مستواهم بما يحقق الأهداف التي تسطرها وتسعى لبلوغها.

[1] محمد منير حجاب، **مرجع سابق**، ص 183.

[2] عبد المجيد شكري، **الإذاعات المحلية لغة العصر**، دار الفكر العربي، القاهرة،1998 ص 62.

المطلب الرابع: نشاطات مهام الإذاعة المسموعة (الإذاعة الجزائرية)

إن تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية بصفة عامة و المؤسسة الإعلامية المسموعة على الخصوص هو محصلة نشاطاتها و ثمرة مساعيها وجهودها المادية و المعنوية، الفكرية و العضلية، الإعلامية و التقنية و الإدارية، المادية و البشرية.

وإن كانت الأهداف تكاد أن تكون واحدة و متشابهة وموحدة في بعض الأحيان، فإن النشاط يختلف من مؤسسة لأخرى، حيث تختلف نشاطات المؤسسة الإعلامية الإذاعية عن ما عداها من المؤسسات الإعلامية المكتوبة و المرئية[1]، حيث أن الإذاعة ببرامجها و إمكاناتها و تقنياتها و خصوصياتها تفرض نوعا من النشاطات التي تميزها عن غيرها، فالبرامج و الفقرات و الأخبار تختلف عنها في الصحف و التلفزيون و المواقع الالكترونية، ويمكن إجمالا أن نذكر عدة نشاطات للمؤسسة الإعلامية المسموعة[2]:

- نشاط إعلامي: ويتم عن طريق البرامج و الفقرات و الأخبار التي تنتجها الإذاعة وتبثها للجمهور المتلقي، وهو ما يقوم به الصحفيون و الإعلاميون من خلال نشاطاتهم.
- نشاط إداري: هو النشاط الذي يُمَكن من توجيه الأفراد و العاملين نحو القيام بالواجبات، وذلك بتوفير السبل و الموارد المادية و المالية، ووضع الخطط و الاستراتيجيات و الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية المسموعة.
- نشاط تقني: هي العلميات التقنية التي تستخدمها الإذاعة من أجل بث و إرسال البرامج و الحصص و الفقرات التي تنتجها، و يدخل ضمن هذا العمل النشاط الصناعي حيث يتم تشغيل، بتوظيف الآلات و الأجهزة التقنية في مجال الصوت و التسجيل و البث في ذلك.
- نشاط تسويقي: ويتمثل في تخصيص أزمنة وفقرات للعملية الإشهارية و إعلانية، بهدف الحصول على الموارد المالية، وتتولاها مديرية خاصة بالإعلانات و الاشهارات.

[1] علي عبد الفتاح كنعان ، **مرجع سابق**، ص 07.

[2] المرجع نفسه، ص ص 16- 17.

1-1 الإذاعة المسموعة كمؤسسة عمومية:

وتعتبر المؤسسة العمومية هي كل مؤسسة تابعة للدولة وتعمل على إنتاج سلع أو تقديم خدمات من أجل تلبية حاجيات المواطنين وتوفير متطلباته.[1]

ومؤسسة الإذاعة الجزائرية وحسب المرسوم التنفيذي 91- 102 المؤرخ في 5 شوال الموافق ل 20 ابريل(افريل) 1991 في بابه الأول الذي يحمل عنوان التسمية- الهدف – المقر وفي مادته الأولى، فان الإذاعة الجزائرية هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وتسمى المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة.[2]و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

والإذاعة الجزائرية كمؤسسة هي مرفق عام ومهمتها كما جاء في مهام المؤسسات الإعلامية هي الإعلام والتثقيف والترفيه، كما تساهم في دعم مسار التنمية السياسية والاجتماعية والثقافية وذلك بالحفاظ على الخصوصية الثقافية للبلاد في ظل الغزو الثقافي.[3]

كما تتيح للمواطنين التعبير عن انشغالاتهم وطموحاتهم، وطرح مشاكلهم وتطلعاتهم.

وهنا لا بد من تحديد اتجاهين أساسين لتعريف المرفق العام وذلك تبعا للشكل بمعنى المؤسسة ويقصد به الجهاز أو الأجهزة الإدارية أو المؤسسات الإدارية بشكل عام، حيث إذا وجدت المؤسسة وجد المرفق العام ووجدت بالتالي الخدمة العمومية.[4]

1-2 الإذاعة المسموعة كنشاط ضمن المرفق العمومي:

وهو الاتجاه الثاني الذي يمثل الركن الموضوعي أو المادي ويتعلق بالنشاط الذي يهدف الى تحقيق وتقديم مصلحة عامة، فالإذاعة الجزائرية كمرفق عام ويقصد به الجهاز الإداري أو المؤسسة بشكل عام، والثاني المرفق العمومي كنشاط ويعني به كل نشاط يهدف منه تحقيق مصلحة عامة، ويقصد به كل نشاط يستهدف إشباع حاجيات المواطنين في مجال من المجالات كالصحة والتعليم والعلوم والإعلام وغيرها...

---

[1] عبد الحميد حمودة، **القيم الاجتماعية في المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية**، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 15، عدد 2، افريل 2023، ص ص 1-10.

[2] **الجريدة الرسمية** للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 19، الأربعاء 9 شوال عام 1411 الموافق ل 24 أبريل 1991، ص 628.

[3] عبد الحفيظ الهرقام، **الإذاعة والتلفزيون: مرفقا عموميا في الوطن العربي**، مجلة اتحاد الإذاعات العربية، عدد 3، 2004، ص 8.

[4] المرجع نفسه.

وبذلكيمكن تفريقه عن النشاط الخاص،الذي يسعى الى الربح المادي وتحركه المصلحة الخاصة، ومؤسسة الإذاعة كمرفق عام بهذا المفهوم تهدف الى تقديم خدمة عمومية[1]* أو منفعة عمومية وتحقيق الصالح العام، وتقديم خدمات للمواطنين[2].

وتتوفر في الخدمة العمومية مجموعة من المحددات وتوافر عدة عناصر منها[3]:

– المجانية فالهدف من إنشاء المرفق العام أو المؤسسة العمومية هو تقديم خدمات مجانية، وبالتالي لا تهدف من خلال ذلك الى تحصيل منافع وأرباح مادية، والمؤسسة الإعلامية تهدف الى تقديم برامج وفقرات إعلامية للمواطن بصفة دورية مستمرة وبالمجان وهو أحد المبادئ الأساسية للمرفق العام[4].

– التساوي أمام المرفق العام حيث يكون المواطنين متساويين أمام الخدمة العمومية المقدمة من المؤسسة، التي تكون عادلة في تقديم المنفعة العامة بدون تمييز أو تفرقة، وهو ما يكفله الدستور والقوانين في أي بلد من البلدان.

من مبادئ المرفق العام هو حياد المؤسسة العمومية، ونعني به ضرورة التفاعل مع الآراء والاتجاهات الموجودة في المجتمع دون أن تتبنى اتجاها أو أن تدافع عنه دون الآخر، وهذا يعزز مبدأ المساواة أمام المرفق العام والخدمة العمومية، فالمؤسسة الإعلامية تقدم برامجها وخدماتها لكل المواطنين وتتعامل مع جميع المتعاملين بحيادية ولكل له الحق في الاستفادة من خدماتها.

– من المبادئ التي يجب تتوفر في المرفق العام أو المؤسسة العمومية هو ضرورة التكيف مع التغيرات الحاصلة في المجتمع، فعليها مواكبة متطلبات المجتمع وحاجيات الأفراد، وهو ما تنشده وتتطلع إليه المؤسسة الإعلامية سواء من الناحية المادية والتكنولوجية أو من ناحية المواضيع ومجالات النشاط الإعلامي[5].

---

* ظهر هذا المفهوم بعد إنشاء هيئة الإذاعة البريطانية BBC سنة 1926، وقد اقترن بالإذاعة والتلفزيون بالتحديد، وليس بالصحافة المكتوبة. واعتمد **جون ريث John REITH** أول مدير للإذاعة البريطانية الخدمة العمومية في ثلاث عناصر هي (الإخبار، التربية، الترفية).

[2] محمد شلوش، **الإذاعة الخدمة العمومية، ندوة الإذاعة المسموعة: الواقع والأفاق**، اتحاد الإذاعات الدول العربية، الجزائر، 10 نوفمبر 2007.

[3] موسى بن عودة ، **الإذاعة الجزائرية كمرفق للخدمة العمومية**، مجلة الرواق، عدد 2، ديسمبر 2015، المركز الجامعي غليزان، ص ص 84–93.

[4] رشيد فريح، **المؤسسات الإعلامية كمرفق عام وواجب أداء الخدمة العمومية**، مجلة مصداقية، مجلد 1، عدد 2، جويلية 2020، المدرسة العليا العسكرية للإعلام و الاتصال، الجزائر، ص ص 10–22.

[5] موسى بن عودة، **مرجع سابق**، ص ص 84–93

– مبدأ استمرارية المرفق العام، حيث يقدم الخدمات للمواطن بصفة منتظمة و مستمرة دون انقطاع أو توقف، وهو واحد من المبادئ الأساسية للمرفق العام في أي بلد. [1]

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسة الإعلامية

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأكثر اهتماما من قبل المؤسسات من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة و المتوخاة، وقد اهتم الباحثون بهذا المصطلح من اجل الوصول إلى طريقة لقياسه وتحديده بالرغم من وجود اختلافات كثيرة حول الأداء ومستوياته، وهذا الاختلاف نابع من الأهداف والاتجاهات والمنطلقات التي ينطلق منها هؤلاء الباحثين. وكذا إلى اختلاف وجهات النظر الجوانب الكمية والكيفية لصياغة تعريف شامل للأداء.

فمنهم من يرى أن الأداء يتمثل في مخرجات أو أهداف المؤسسة التي تريد بلوغها،مما يعكس الطرق والوسائل المستخدمة للوصول الى هذه الأهداف.[2]

كما يعتبر الأداء مؤشرا على فعالية الخطط و ونشاط العاملين وكذا بلوغ الأهداف الموضوعة.[3]وتسعى كل المؤسسات كل حسب سياستها للرفع من كفاءة أدائها وذلك لبلوغ أقصى حد من إنتاجيتها وتحقيق أهدافها، ويتحدد الأداء عن طريق جمع و التوليف بين عناصر أساسية ثلاثة وهي النجاح و النتيجة و العمل وهو ما يمكن التعبير عنه بأنه النتائج الإيجابية للعمل، و يتحقق الأداء من خلال النجاح الذي تبلغه المؤسسة في الوصول الى أهدافها[4].

---

[1] رشيد فريح، **مرجع سابق**، ص 35.

[2] نوال بوكريطة، **اثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية**، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2001، ص 120.

[3] فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، ط 2، ايزيك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 142.

[4] Anne marie FERICELL, Bruno SIRE , performance et Ressources humaines, éd economica, paris, 1996, p 20.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء لغة:

الأداء من الفعل أدى، يؤدي، أداء، وتأدية ونقول أدى التحية العسكرية أي قام بها، وأدى القسم أي حلف أو اقسم، أدى الأمانة أي أرجعها لأصحابها[1]، أدى الأمر به إلى كذا وكذا... أي قاده الأمر إلى شيء معين.

وجاء في اللغة أن كلمة الأداء تعني المشي المعتدل فليس بالسريع ولا البطيء.[2]

و الأداء يعني في غالب الأحيان ما يقوم به الأفراد، وبالتالي نتوجه بهذا المصطلح ونعني به المورد البشري، وهو بعبارة أخرى قيام الأفراد بالأنشطة والمهام الموكلة إليهم وتتضمن الأعمال المنوط القيام بها.[3]

الأداء اصطلاحا :

يعرف الأداء في المفهوم الاصطلاحي بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[4]

حسب قاموس **Le petit Larousse** فإن الأداء يعني: "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".[5]

يُعرف الأداء حسب **بيرسون** بأنه القدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة من اجل إنتاج مخرجات تكون متلائمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.[6]

كما يعرف **الأداء** بأنه انجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها. وهو مقابل الكلمة اللاتينية(Perfomare) والتي اشتقت منها كلمة (Performance).[7] والتي تعني في الأصل نتيجة الخيل في السباق، كما تعني الانتهاء والتنفيذ.[1]

---

[1] محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

[2] ابن منظور، **لسان العرب**، مجلد 14، دار صادر، بيروت، لبنان، ص 42.

[3] احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة وللنشر، بيروت، ط 2، 1979، ص 50.

[4] صالح ناصر عليمان، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التصنيف ومقترحات التطوير**، دار الشروق، عمان، ط 2، 2004، ص 10.

[5] **Le petit Larousse**: Ed Librairie Larousse, paris,1990.

[6] وصفي الكساسبة، **تحسين فعالية الأداء المؤسسي**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 77.

[7] صباح شاوي، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 214.

ويرى الكثير من المختصين والباحثين أن الأداء يتعلق بالنشاط والمورد البشري فالكيفية التي يؤدي من خلالها الأفراد مهامهم في العملية الإنتاجية والخدمية هي الأداء[2].

ومنهم من يرى الأداء يتعلق بالمؤسسة والتفاعل بين مجموعة من العناصر وما الأداء البشري إلا جزء منه.[3]

الأداء إجرائيا:

هو ذلك النشاط أو المجهود الذي يقوم به الفرد أو المجموعة داخل المؤسسة الإعلامية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والمعنيين بانجازها والتي تتحقق هدف هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات الأداء وعناصره

- **مكونات الأداء:** حسب الكثير من الباحثين في مجال الأداء فإنه يتكون من ثلاث عناصر وهي[4]:

1- كمية العمل:ويقصد به الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون في المؤسسة من الناحية العقلية و النفسية و الفكرية و العقلية في فترات زمنية محددة لانجاز العمل و المهمات المطلوب القيام بها.

2- جودة العمل: و يتعلق بمدى مطابقة الجهد المبذول و العمل المنجز لدرجة الجودة و المواصفات الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة المقدمة، و لا يتعلق بالسرعة أو الكمية بقدر ما يهم النوعية و الجودة و المواصفات المحددة مسبقا.

3- طريقة العمل: وهي النمط الذي على أساسه قام الفرد العامل بإنجاز عمله و الطرق التي اتبعها في ذلك و الوسائل التي استخدمها، في عملية الإنتاج، أو تقديم الخدمة، وما إذا كان النشاط فكري أو عضلي أو بكليهما.

---

[1] https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1529 تاريخ الزيارة 12 مارس 2024 الساعة15:00

[2] A.khemakhem: **la dynamique du contrôle de gestion**, ed: bordas, paris,2eme éd,p310.

[3] عبد المليك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، العدد الأول، 2001، ص 89.

[4] ياسر عبد الله طبت، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، مطبعة أبو عمار للنشر و التوزيع، كينيا، 2019، ص 50.

- **عناصر الأداء:** وينقسم الأداء الى عنصرين مهمين هو حصيلة جمع الكفاءة والفعالية.

1- **الفعالية:**وتعني القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول الى النتائج المحددة.[1]وتعني كذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية كالحصول على اكبر حصة سوقية من أجل بيع منتجاتها.

2- **الكفاءة:** وتعني قياس المردودية داخل المؤسسة، وهي نسبة المدخلات إلى المخرجات، كما تعرف بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل التكاليف.[2]

من خلال التعريفين السابقين يرى بعض الدارسين أن الفعالية اشمل وأوسع من الكفاءة بل أن الأولى متضمنة للثانية.

وهناك من يرى أن الكفاءة والفعالية متكاملان ويتممان بعضهما البعض، فالفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح،[3] أي أن هناك تكامل بين النتيجة المحققة و الطريقة المتبعة.

وهو ما يبينه و يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم (4) يبين العلاقة بين الكفاءة والفعالية[4]

كفء	تحقيق الأهداف مع استخدام جيد وعقلاني للموارد	عدم تحقيق الأهداف مع استخدام جيد وعقلاني للموارد
غير كفء	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
	فعال	**غير فعال**

المصدر:لطيفة بكوش، مرجع سابق2017، ص ص 21-22.

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، مجلة علمية دورية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 09، 2009، ص ص 219- 220.

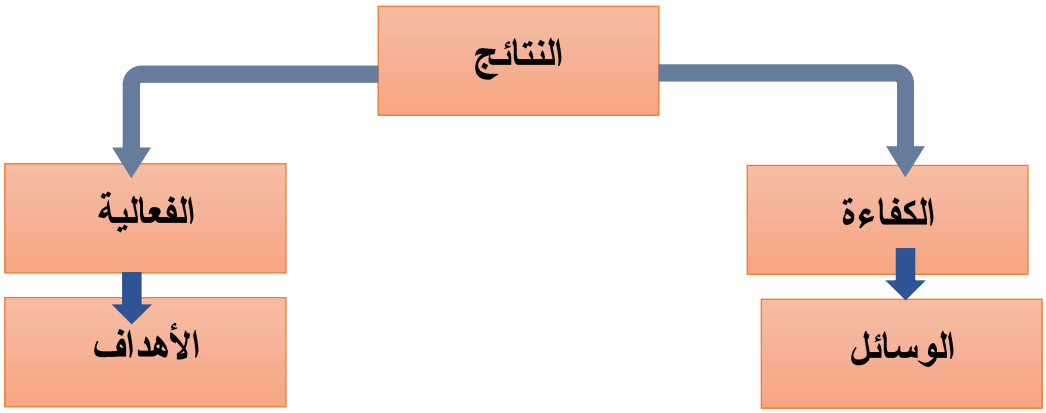
[2] المرجع نفسه، ص 221.

[3] لطيفة بكوش، **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراء علومفي علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص ص 21-22.

[4]المرجع نفسه، ص ص 21-22.

ويبين الشكل التالي العلاقة بين الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف باستعمال الوسائل المتاحة.

شكل رقم (9) علاقة الكفاءة بالفعالية وبتوفير الوسائل وتحقيق الأهداف[1]



Source: jacques Barreaux,**l'entreprise et performance**, Ed économia,paris,1997,p33 .

هناك عدة مظاهر ومؤشرات لضعف الأداء أو الأداء غير الجيد منها:

- ✓ غياب الثقافة التنظيمية في المؤسسة، فالمؤسسة التي تغيب فيها الثقافية التنظيمية أو تتغير من حين لأخر يؤثر ذلك على الأداء الجيد لأفرادها و سلوكاتهم داخل المؤسسة.
- ✓ عدو وجود تفاهم بين العمال والإدارة من جهة أو بين العمال أنفسهم بحيث يؤدي الى الصدام المستمر وبالتالي غياب الإبداع وروح المبادرة، كما يؤدي الى غموض في الأهداف والتوقعات لدى العاملين.
- ✓ وجود عدم رضا وظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، الأمر الذي يخلق عدم الاهتمام والدافعية للعمل وازدياد حالة اللامبالاة بينهم اتجاه أهداف المؤسسة.[2]
- ✓ عدم قدرة الإدارة على وضع هدف للمؤسسة أو عدم الاستمرار في تحقيق هذا الهدف.
- ✓ عدم المخاطرة والاكتفاء بالوضع الراهن المريح، مع عدم الرغبة في التطوير والنمو الوظيفي، مع التأخر في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسب.
- ✓ غياب المعلومات والمعطيات و التغذية الرجعية من محيط المؤسسة، وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتوقع رغبات واهتمامات المستفيدين والزبائن.

[1]jacques Barreaux,**l'entreprise et performance**, Edition économia,paris,1997,p33 .

[2]Djamel SI MOHAMMED, Kahina MOULA,**Les contraintes a la gestion des ressources humaines dans la sphère publique**, idara N° 48, 2018, P P 133-144.

وهنا وجب التطرق باختصار لمعايير تقييم الأداء و الذي ينقسم الى قسمين أساسين هما: معايير الصفات و معايير معدلات الأداء[1].

- معايير الصفات وتشمل الصفات الشخصية الواجب توفرها في العامل وتنقسم الى نوعين:

أ- عناصر مادية و تتعلق بكل ما يتصف به العامل من صفات ظاهرة، كالانضباط و المداومة و الإتقان و الالتزام بمواعد العمل ..الخ

ب- عناصر معنوية وهي صفات غير ظاهرة لكن يمكن ملاحظتها على الفرد العامل، مثل الشخصية و الذكاء وغيرها...

- معايير الأداء وهي ثلاث أنواع:

أ- كمية: وتتعلق بكمية و حجم الإنتاج في فترة زمنية معينة.

ب- نوعية: و تتحدد بمستوى الإتقان و الجودة لما ينتج من مواد أو ما يقدم من خدمات.

ت-مشتركة: وتجمع بين العنصرين السابقين، أي تجمع بين الكم و الكيف.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

يقصد بالأداء درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية[2]، والأداء المؤسسي يكتسي أهميته من أنه ينقل المؤسسة من فردية القرارات الى جماعية صنع القرار، من العشوائية الى التخطيط، ومن غموض الأدوار الى وضوح الأهداف.[3]

وهناك عوامل تؤثر في أداء المؤسسة منها العوامل الداخلية التي تخضع للمؤسسة و تستطيع التحكم فيها ومنها التكوين و التدريب و التحفيز، ومنها عوامل خارجية لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها و إخضاعها في كثير من الأحيان و التي نتناولها فيما يلي:

---

[1] الهواري العابد، **مرجع سابق**، ص 66.

[2] سليمان فضل الله الرشيدة، عبد الله الحاكم علي، **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم**، مجلة العلوم الاقتصادية، 2017، ص ص116-133.

[3] يوسف أحمد وقفة، محمد شحادة، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية**، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات،مجلد2019، عدد 6، ص ص، 401-442.

أنواع الأداء وتصنيفاته: يوجد عدة أنواع لتصنيف الأداء داخل المؤسسة وذلك وفق مجموعة من المعايير:[1]

01- **الأداء الإداري**[2]**:** ويقصد به العناصر الإدارية التي تؤثر في الأداء سلبا أو إيجابا، وهنا نتناول العوامل الداخلية للأداء الإداري ويمكن حصرها في مجموعة من العناصر:

- مدى توفر الإمكانات المادية ووسائل العمل والتقانة والتكنولوجيا المرتبطة بالعمل الإداري.
- التركيبة البشرية للموظفين ومدى ملاءمتها للعمل المطلوب إنجازه، ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- مستوى تأهيل الأفراد وتدريبهم على الأعمال الواجب القيام بها، من خلال رفع مستوى التنسيق وتوحيد الجهود لأداء أفضل يحقق الجودة و الأهداف المراد بلوغها.
- نظام المكافآت والحوافز التي تخصص للعمال بما يحقق الرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة و بالتالي يخلق الإبداع و الابتكار و بالتالي تحقيق الجودة و التميز.
- يعتمد الأداء الإداري على الجو السائد بين العمال وبين المشرفين داخل المؤسسة.
- مدى توفر المعلومات والمعطيات التي تساعد على اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا و تبني الإستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة.
- التوافق بين مخرجات المؤسسة ورغبات الزبائن ومتلقي الخدمة، حيث أن الاهتمام بالزبائن و العملاء يعتبر من أولى الأولويات.

إن قدرة المؤسسة ومسيروها على التحكم في هذه العناصر يؤدي الى أداء أحسن في الفعالية والكفاءة وبالتالي الوصول الى تحقيق إستراتيجية المؤسسة وبلوغها الأهداف المسطرة.

02- **الأداء التقني:** و يتمثل في مقدرة المؤسسة مهما كان نوعها في استخدام وتوظيف الأجهزة التقنية التي تستخدمها في عملية الإنتاج، واستغلالها بالشكل الفعال و الأمثل للوصول الى نوعية وجودة لمنتجاتها وخدماتها.

---

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوقو العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 89.

[2] محمد العابد، علي مكيد، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد لخضر حمة الوادي، العدد السابع، 2016، ص ص 181- 194.

03- **الأداء المالي:** يعرف بأنه مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بطريقة أمثل لتحقيق أهدافها.[1]

إن المؤسسات بصفة عامة والعمومية على وجه الخصوص تشهد ضغطا كبيرا عندما يتعلق بالفرق بين النفقات والإيرادات ومحدوديتها.

والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع تحقيق التوازن المالي وتحسين الأسس المالية وتقلل من التكاليف والمصروفات بالقدر الذي لا يؤثر على أدائها ولا يخل بواجباتها ومنتوجاتها والتزاماتها مع الزبون أو العميل. ويعتبر الأداء المالي هو الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة زمنية معينة.[2]

إن تقييم أداء المؤسسة عن طريق أدائها المالي هو عملية ضرورية لمعرفة جانب من جوانب أداء المؤسسة الكلي ومؤشر على نشاطها وقوتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

بالنسبة للمؤسسة الإعلامية فإنه بالإضافة الى الأداء الإداري والمالي هناك نوع أخر من الأداء هو الأداء الإعلامي والذي يعتبر الأساس في عمل المؤسسة الإعلامية وهو الذي يعبر عنها باعتباره المؤشر الذي نقيس به نشاطها ومدى فعاليتها وكفاءتها في المحيط الذي تنشط فيه.

04- **الأداء الإعلامي:** ويقصد به جملة الوظائف والنشاطات والمهام التي تؤديها المؤسسة الإعلامية في إطار مجموعة النظم والقوانين المختلفة بما يخدم مصلحة الدولة ومواطنيها[3]. ويعتبر الأداء الإعلامي فعالا إذا اتسم المصداقية والتحليل العلمي والتعبير عن هموم المواطنين وتوفير لهم مساحة للحرية والتعبير عن انشغالاتهم ومتطلباتهم، وتحقيق الصالح العام، كما يعتبر من جهة أخرى سلطة رقابة على مؤسسات الدولة الرسمية.

كما يعرف **الأداء الإعلامي** بأنه: " هو مجموعة العمليات التي يقوم بها الأفراد داخل المهنة والتي تضمن تحديد هيكل معرفي، وتطور معنى الالتزام بقواعد المهنة داخل المؤسسات الإعلامية".[4]

---

[1] محمد العابد، علي مكيد، **مرجع سابق**.

[2] J . Lochard: **comprendre la gestion**, ED les éditions d'organisations, Paris, 2eme ed, P 105 .

[3] عبد المجيد افرام، هادية خزنة كاتبي، **اتجاهات الأردنيين نحو الأداء الإعلامي**، مجلة دمشق، مجلد 26، عدد 3-4، 2010، ص615.

[4] اشرف فهمي خوجة، **المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2008، ص 67.

ويرتكز الأداء في المؤسسة الإعلامية على مجموعة من المبادئ الهامة والأسس التي يتحدد من خلالها الكفاءة العالية من عدمها، والتي يجب توفرها لتحقيق هذه المؤسسة أهدافها بلوغها غاياتها ونذكر أهم المبادئ فيما يلي: [1]

- وجود سلطة قادرة على تحقيق وإيجاد الترابط بين المستويات والأقسام الإدارية في المؤسسة الإعلامية وهذا يستلزم وجود وحدة قيادية تصدر الأوامر وتنفذها وتضع الاستراتيجيات على أساس المعلومات والمعطيات.

- تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية فلا يمكن انجاز الإعمال بالكفاءة والفاعلية اللازمة، إن اختل احد هذين العنصرين فزيادة السلطة دون مسؤولية ينجر عنه التسلط والفساد لان ليست هناك محاسبة، كما أن زيادة المسؤولية دون سلطة ينتج عنه التسيب في تلقي الأوامر وضعف الأداء في توجيه العاملين.

- وجود هيكل تنظيمي يسمح بالتسلسل الإداري ويبين العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء، ويبين كذلك المستويات الإدارية بما يتوافق مع المهام في المؤسسات الإعلامية، مما يسهل القيام بالوظائف والاتصال في الاتجاهات المختلفة، حيث أن لكل مؤسسة إعلامية هيكلها التنظيمي المناسب لها، ويعتمد ذلك على السلم الإداري حيث تنقسم الى عدة مستويات، الإدارة التنفيذية في أسفل الهرم الإداري والإدارة الوسطى والإدارة العليا في أعلى الهرم.

- تقسيم العمل وفرض التخصص في النشاطات والعمليات المختلفة في المؤسسة الإعلامية بحيث يمكن العامل من الإبداع وإتقان العمل وإنجازه في وقت بسيط مما يوفر الجهد المادي والمعنوي ويمكن من استغلال الكفاءات وتميزها ومجالات عملها.

- وجود تنسيق بين مختلف المصالح والأقسام والإدارات وكذا الأنشطة داخل المؤسسة الإعلامية التي تستوجب العمل على محورين وجانبين أساسين هما الجانب الإداري والجانب الإعلامي وخلق تكامل بينهما، فلا يمكن أن نركز على جانب دون الأخر، بالإضافة الى تنسيق الجهود والأنشطة في الجانب الواحد[2].

---

[1] أمين سعيد عبد الغني، **إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 45-48.

[2] المرجع نفسه ، ص ص 45-48.

- مرونة وبساطة الهيكل التنظيمي بحيث يكون وسط بين المبالغة وتركيز المسؤوليات في أعلى هرم السلطة في المؤسسة الإعلامية وبين البساطة الشديدة، وإنشاء الوحدات المتعددة التي تؤدي الى زيادة المسؤولين أكثر من الحاجة، كما يجب تحديد المسؤوليات وإعطاء التعليمات والأوامر بوضوح وبدون تعقيد، وتحقيق انسيابية في العمل مما يزيد من النتائج المرجوة وبلوغ الأهداف المسطرة.

المطلب الرابع: علاقة الأداء بإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم المداخل التنظيرية التي تؤدي الى تحسين الإنتاج وتعزيز المكانة التنافسية والاستجابة لتوقعات الزبائن وإرضاء العاملين وتحفيزهم وهو ما يشكل عاملا أساسيا في الوصول الى الأداء المؤسسي المتميز، هذا الأخير الذي يعد القاسم المشترك الذي يلخص كل الجهود المبذولة من قبل القائمين على المؤسسة للوصول الى غاياتها وتحقيق أهدافها.

إن إدارة الجودة الشاملة من مبادئها هو الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار داخل المؤسسة، وذلك لأداء الأعمال بالشكل الصحيح منذ البداية، حيث يؤكد جابلونسكي بأنها " شكل تعاوني لأداء العمل بالاعتماد على القدرات المشتركة بين الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".[1]

إن العلاقة بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة هي من ناحية أخرى علاقة تكاملية فلتحسين وتطوير الأداء يلزم تطبيق إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة ولعل أهمها إدارة الجودة الشاملة، والعكس فالأداء يتطلب مجموعة من العناصر والأدوات والتي منها مراجعة الأنظمة داخل المؤسسة وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والوسائل الكفيلة، بالإضافة الى الاهتمام بالعاملين والموظفين وتدريبهم على القيام بالمهام المنوط القيام بها، كل هذه العناصر هي من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد حدد الباحثون نوعين من الأداء هما:الأداء الفعلي أو قياس ماهو كائن والذي يعتبر الجودة المدركة من قبل العملاء، والثاني هو الأداء المخطط أو ما يسمى بالأداء المستهدف وهو الجودة المتوقعة من طرف المستفيدين من المنتوج أو الخدمة.

[1] جوزيف جابلونسكي، ترجمة نسيم الصمادي، **تطبيق إدارة الجودة الكلية**، مجلة خلاصات، العدد 6، الرياض، 1993، ص 4.

وكلما كان الأداء الفعلي اقل من الأداء المستهدف زادت الفجوة بينهما، لذا فإدارة الجودة الشاملة لا تسعى فقط لتقليص هذه الهوة والفجوة بينهما، بل تتعداه الى العمل على تجاوزها عن طريق التحسين المستمر للعمليات[1].

كما أن الأداء الذي تنشده المؤسسة وتتطلبه إدارة الجودة الشاملة يستدعي أداء متميزا، هذا المفهوم الذي يكتسي أهمية كبيرة لدى الباحثين والمختصين في المجال الإداري، وقد ظهر في ثمانينات القرن الماضي، نتيجة العولمة وما صاحبها من حركة رؤوس الأموال وظهور الشركات والمؤسسات المتعددة الجنسيات والتنافس على الحصص السوقية، كل هذا أدى للمؤسسات والكيانات البحث عن أداء يسمح بالارتقاء والمحافظة على العملاء وخدمة أكبر عدد ممكن منهم وتلبية طلباتهم وتوقع حاجياتهم.

ونعني بالأداء المتميز أو التميز في الأداء الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة هو " القيام بالإعمال بالطريقة الصحيحة والدرجة العالية من الإتقان والاحترافية، كما يعتبر مؤشر لقياس درجة رضا العاملين والعملاء والمتعاملين مع المؤسسة[2].

ويعني كذلك التميز في الأداء حالة من الإبداع والتفوق الذي يحقق درجة عالية ومستويات كبيرة من الأداء داخل المؤسسة، بما يلبي حاجيات العملاء وتوقعاتهم ويرضي العاملين.[3]

كما يعرف الأداء المتميز بأنه القدرة على التوفيق بين كل عناصر المؤسسة وجعلها تعمل بتكامل وترابط بما يحقق فاعلية بمعدلات كبيرة لتلبية جميع احتياجات المتعاملين مع المؤسسة وإرضائهم.[4]

هناك عدة عناصر ومتطلبات للأداء المتميز عليه تحقيقها أهمها:

- يعنى الأداء المتميز رضا العميل على المنتج أو الخدمة المقدمة وليس فقط كمية المنتوجات، أو عدد العملاء الذين توفر لهم الخدمة أو نتعامل معهم.

---

[1] محمد العابد، علي مكيد، **مرجع سابق**، ص ص 181- 194.

[2] علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005، ص 231.

[3] مأمون الدرادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار الصفا للنشر، عمان، 2002، ص 15.

[4] علي السلمي، **إدارة التميز**، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر 2002، ص 21.

- نعني بالأداء المتميز هو قيام العاملين بأداء مهام إضافية كلما استدعت ضرورة العمل والإنجاز دون ان يطلب منهم ذلك، إنما بإرادتهم لأنهم يرون أن العمل يستوجب أعمالا إضافية. وهو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية[1].

- الأداء المتميز يستوجب وضوح الأهداف الأساسية كما لدى القيادة هي واضحة لدى الأفراد في المؤسسة، مع إيمان الإدارة العليا بالتميز والتغيير للأفضل بفضل قيادة تشجع وتسمح بالابتكار والتطوير وتوفر الوسائل الكفيلة لذلك[2].

إن الأداء المتميز والتطوير المستمر للخدمة والقيام بالإعمال داخل المؤسسة بفاعلية وكفاءة بالشكل المطلوب وبدرجة عالية من الإتقان والجودة وبدون أخطاء حيث يعتبر ذلك من الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، كما أن تطبيق هذه الأخيرة من شأنه تطوير الأداء والوصول الى التميز فيه، فالعلاقة بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة علاقة ترابطية وطردية، وهو ما تؤكده البحوث والدراسات النظرية والميدانية يرى ماكس ويل بأن " الأداء المتميز يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة"[3].

حيث أن المؤسسات التي لا تتبنى نظام إداري جديد يصعب عليها تحقيق التميز في الأداء،ولا يمكن لها أن تحقق مركزا تنافسيا، لهذا فان هناك عدة عناصر يحققها التميز وتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: تحقيق المنافسة، سمعة طيبة للمؤسسة، الوصول للجودة المرغوبة من طرف العملاء والعاملين.

[1] علي عبد الله، **مرجع سابق**، ص 231.

[2] محمد العابد، علي مكيد،**مرجع سابق**.

[3] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص 112.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل الى المؤسسة الإعلامية بصفة عامة وخصائصها ووظائفها والأهداف التي تسعى لتحقيقها كما تناولنا المؤسسة الإعلامية المسموعة بصفة خاصة وهي محور بحثنا باعتبارها مجتمع البحث الذي تناولناه بالدراسة وتضمن التعريف بالإذاعة المسموعة و أنواعها ونشاطاتها، أهدافها ووظائفها، وكذا الأداء في المؤسسة الإعلامية عناصره والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومما سبق يتضح أن المؤسسة الإعلامية كغيرها من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية لها وظائف تقوم بها وأهداف تسعى لتحقيقها أو بلوغها، ومواجهة التحديات في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها ويشهدها المجال الإعلامي.

إن المقياس الأساسي والمؤشر الحقيقي هو دراسة مستوى الأداء ومعرفة درجة أدائها المتميز في هذه المؤسسة الإعلامية بشكل عام والمؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة) على الخصوص، والذي من خلاله تنشد التطور والتحسين المستمر بفعالية وكفاءة.

والأداء المتميز يتطلب توفير عدة عناصر وانتهاج مداخل إدارية حديثة وإدارة الجودة الشاملة واحدة من هذه النماذج التي تحسن الأداء في الجانبين الإعلامي والإداري، وتمكن من تجنب مجموعة من العوامل التي تؤدي الى ضعف الأداء في المؤسسة الإعلامية.

وتشكل العلاقة بين الأداء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة أساسا مترابطا حيث أن الأداء الجيد والمتميز يتيح الوصول الى تحقيق الأهداف وتحقيق رضا المتعاملين والعملاء مع المؤسسة الإعلامية وهو ما تهدف له إدارة الجودة الشاملة، كما أن المكانة المرموقة وتحسين المركز التنافسي وبلوغ توقعات العملاء هو من صميم الأداء الجيد وهو من ركائز إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة الإعلامية المسموعة

تمهيد:

تسعى المؤسسات مهما كان نوعها صناعية أو خدمية الى إيجاد أفضل الطرق والنماذج و المناهج الإدارية التي من خلالها تحقق الريادة والتميز،و الوصول الى اكبر عدد من الزبائن،والمؤسسة الإعلامية مثلها مثل بقية المؤسسات تسعى الى حيازة اكبر قدر من المساحة التي تؤهلها للوصول الى الجمهور في الفضاء الإعلامي، الذي يشهد تنافسا كبيرا بين مختلف المؤسسات والوسائل الإعلامية، خاصة مع التطور التكنولوجي الرهيب في هذا المجال.

ويعتبر جمهور المؤسسات الإعلامية مقياسا ومعيارا مهما محددا لنجاح أو فشل المؤسسة الإعلامية في أدائها الإعلامي، الإداري والمهني.

إن الهدف الذي تنشده المؤسسة الإعلامية والمسموعة بالتحديد هو تحقيق رضا العميل، وهنا فالعميل هو الجمهور المتلقي للرسائل الإعلامية و المستفيد من نشاطها وتوقع حاجياته وإشباعها وتلبية رغباته والذي يتأتى بتطبيق إحدى المداخل التنظيرية الإدارية وهي إدارة الجودة الشاملة.

وسنتناول في هذا الفصل من بحثنا أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة وماهي متطلباتها ومراحلها ومحاورها ومعيقاتها التي شملت العوائق التي تتعلق بالمورد المادي والبشري وكذا التنظيمي والتشريعي حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

المبحث الأول: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

إن تطوير الأداء وأساليب العمل في مختلف المجالات المتعلقة بالمؤسسة الإعلامية بوجه عام والمؤسسة الإعلامية المسموعة بصفة خاصة، وتحقيق أهدافها يتطلب تطبيق نظريات ومداخل تنظيرية تطويرية حديثة ومن بينها إدارة الجودة الشاملة كما سبق تناوله من قبل، والتي يمكن تعريفها "بأنها مجموعة المعايير والإجراءات التي يقتنع بها القائمون على المؤسسة الإعلامية وتهدف الى التحسين والتطوير في الأداء وتشمل كل العناصر المادية والبشرية".

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية ونظاما وخيارا يتطلبه التطور التكنولوجي والتحول الرقمي في وسائل الإعلام، التي باتت تتنافس بشكل شديد في فضاء مفتوح ومكتظ بالمؤسسات التي تنشط في نفس المجال وذلك على الصعيدين الداخلي والخارجي.

ولتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية و الذي يختلف من ناحية المفهوم و الإطار النظري و التطبيقي عنه في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية الأخرى، نظرا لاختلاف العناصر و المكونات و الأهداف و كذا التحديات و العوائق.

لهذا يمكن إدراج تعريف **رودز**الذي يعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية بأنها "عملية إدارية إستراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم، و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تكمن في إطار توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية، في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر[1]".

وهناك من يعرفها بأنها:"إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية تقع على عاتق كل عناصر المؤسسة الإعلامية بمختلف رتبهم الوظيفية ومجالات عملهم، في النجاح التنظيمي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة".[2]

---

[1] جمال العيفة، ليلى فقيري، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: الأسس، المبادئ واليات التطبيق**، مجلة المعيار، عدد 42، جوان 2017، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، ص ص 159-199.

[2] أحمد شحاته، زينب النجار، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 70.

كما يمكن تعريفها بأنها " ثقافة تنظيمية مبتكرة لتعزيز والتحسينات المستمرة في جوانب الرسالة الإعلامية بإشراك كل العاملين في كل الأوقات".[1]

هناك الكثير من التعريفات التي تناولت هذا المجال، لكن الملاحظ أنه ليس هناك تعريف متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، لكننا نحاول أن نعطي تعريفا تقريبيا مستمد من التعريفات والمفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي طبقتها ضمن خطط تطويرية و استراتيجيات مدروسة، والتي كانت محور دراسات وأبحاث من قبل الدارسين و الممارسين.

حيث يمكن أن نعرفها بأنها " إستراتيجية متكاملة تطبق داخل كل الأقسام في المؤسسة الإعلامية وتشمل الشقين الإداري والإعلامي بحيث تحقق رضا مستهلكي المنتج الإعلامي وتوقع رغباتهم وإشباع حاجياتهم في مجال الأخبار والمعلومات والمعطيات، بأقل التكاليف وبفعالية أكبر وأعلى جودة ممكنة أي بأداء متميز".

و توجد عدة مفاهيم في هذا الصدد و تتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية و هي أربع مفاهيم يجب التركيز عليها وهي[2]:

- النظام: ويتضمن الخطط و السياسات الإعلامية و العلاقات المتبادلة في هذه المؤسسة، بالإضافة الى أساليب الممارسة و الموارد البشرية و المادية التي تجمع و تسخر لتحقيق الأهداف.
- العملية الإعلامية: هي سير الخطط و السياسات وتطبيق المناهج عبر المراحل المتعددة، بتوظيف كل الإمكانات التي تدخل في تحقيق مخرجات المؤسسة الإعلامية.
- هيكلة المؤسسة: وتتعلق بالهيكل الإداري و التنظيمي في المؤسسة و الذي عن طريقه يمكن توظيف إمكانات النظام وفق العملية الإعلامية بالأساليب و الطرق الممكنة للوصول الى أهداف المؤسسة.
- الأساليب: هي كل الطرق و المحددات التي تسخر المعطيات المعرفية و التكنولوجية الضرورية لممارسة الوظيفة الإعلامية في المؤسسة.

[1] اشرف السعيد احمد محمد، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة نظرية وتطبيقية**، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 130.

[2] جمال العيفة، ليلى فقيري، **مرجع سابق**، ص 180.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

لقد وضع الرواد وآباء الجودة الكثير من المبادئ التي وجب الاعتماد عليها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي سبق ذكرها في الفصل الثاني عندما تناولنا هذا المدخل الإداري التطويري، لكن أردنا في هذا المبحث التأكيد على جملة من المبادئ التي تمكننا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية بصفة عامة والمؤسسة الإعلامية المسموعة بصفة خاصة نظرا لخصوصية هذه الأخيرة، حيث أن الأهداف والغايات وتحقيقها في هذا النوع من المؤسسات يعتبر متحرك[1] وغير ثابت طبقا لطبيعة النشاط والبيئة والزمان والظروف، فالأهداف و التحديات و كذا العوائق و العراقيل التي تواجه الإدارة في المؤسسة الإعلامية ليست هي نفسها التي تواجهها المؤسسات الأخرى.

و نحاول في هذا المطلب الاعتماد والتركيز على أهم المبادئ و العناصر التي وجب أخذها بعين الاعتبار لتطبيق هذا المنهج في المؤسسة الإعلامية المسموعة و التي نجملها في التالي:

مبدأ استقرار الإدارة العليا وهو مرتبط بمبدأ التزام القيادة في المؤسسة الإعلامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التغييرات العديدة في أعلى هرم المؤسسة لا يساعد على الاستقرار، وبالتالي لا يساعد على وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف والغايات المسطرة، حيث أن استقرار المدير العام (و القيادة العليا) في منصبه لفترة معقولة وهي في الغالب خمس(5) سنوات يمكن من اختيار الكوادر ذات الكفاءة والرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة تنفيذها وإقناع العاملين بهذه الإستراتيجية ومتابعة الخطط الكفيلة للوصول للأهداف المرجوة.

مبدأ الاستقلالية في العمل الإعلامي حيث يسمح بتقليل تأثيرات البيئة السياسية خاصة وتحكم السلطة في توجهات المؤسسة الإعلامية أو عرقلة أدائها المهني، بدواعي الصالح العام والمصلحة العليا، حيث تبنى توجهات والسياسة الإعلامية على أسس علمية، تسمح بنقل الرسالة الإعلامية والمضامين الإخبارية بكل حرية بعيدا عن ضغوط الجهات النافذة أو المتحكمة.

إعادة النظر في أهداف المؤسسة الإعلامية ودورها في المجتمع و ماهو المتوقع منها من قبل الوصاية، وكذا توقعات الجمهور المتلقي والعملاء، ومحاولة التوفيق بين طلبات الجانبين على أسس مهنية و أخلاقية، بالاعتماد على المعلومات الصحيحة والدقيقة، والأبحاث المبنية على أسس علمية

[1] محمد فريد عزت، **مرجع سابق**، ص 21.

تراعي خصوصيات البيئة الداخلية والخارجية على السواء، والتخلي عن الشعارات البراقة أو الزائفة والأمنيات التي لا تحقق الأهداف.

مبدأ الابتعاد عن تأثيرات البيئة الخارجية والتحرر عن السلطة السياسية وقراراتها، بما يضمن العمل الإعلامي وفق المهنية والأخلاق الإعلامية، بحيث لا ترتهن الرسالة الإعلامية والمضامين ولا تعرقل النشاط الإعلامي في المؤسسة مهما كانت الدواعي، أن التبعية للبيئة الخارجية لا يسمح في كل المجالات وأنماط المؤسسات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في المؤسسات الإعلامية والصحفية التي تستلزم نوعا من الحرية في أداء عملها ووظيفتها وتتحمل المسؤولية عن هذا الأداء. كما أن كل العمليات والاستراتيجيات والأهداف لا يمكن تنفيذها في المؤسسة الإعلامية إلا بتوفير مناخ الاستقلالية المادية والمالية والمعنوية.

مبدأ دراسة الجمهور المتلقي الذي تبنى عليه الأهداف باعتباره رأس مال المؤسسة الإعلامية، لهذا وجب التعرف عليه والتعرف على احتياجاته ومتطلباته وتلبيتها. وتنبع أهمية الجمهور وتبرز من خلال عدة عناصر منها تحقيق التنافسية والاستحواذ على اكبر حصة من المتابعين والمتلقين للمؤسسة الإعلامية، كما أن المتلقي والجمهور هو السبب الرئيسي لتحقيق الأرباح والذي يحدد نجاح المؤسسة من عدمها.[1]

مبدأ لا مركزيةالقرارات المتخذة في المؤسسة الإعلامية حيث يعتبر هذا المبدأ ضروري ومهم في بيئة كثيرة التغيرات ومتعددة المستجدات ويسمح هذا المبدأ في إتاحة الفرصة و الإمكانية للمدراء في المستويات المختلفة في اتخاذ القرارات في أماكن العمل المختلفة والاستجابة السريعة للمتطلبات الطارئة دون الرجوع للإدارة المركزية وبالتالي تكون هذه القرارات مبنية على وقائع يتطلبها الميدان و الظرف و الفورية التي تميز العمل الإعلامي.

مبدأ التركيز على النوعية بدل الكمية وهو مبدأ جد مهم خاصة في المؤسسات الإعلامية،[2] حيث أن الجودة والنوعية هي من تحدد قيمة المنتج ومستوى أداء المؤسسة الإعلامية وليس الكم الذي يصبح بلا قيمة في غياب عامل الجودة والتحسين المستمر حيث أن هذه الفلسفة ترتكز على الإتقان

---

[1] أحمد سعيد درباس، **إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي**، دراسة وصفية، كلية التربية وعلم النفس، الطائف، المملكة العربية السعودية، ص ص 15-50.

[2] مدحت محمد أبو النصر،**مرجع سابق**،ص 57.

وتستمد طاقة حركيتها من المعلومات التي تمكن الإطارات من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة[1].

المطلب الثالث:أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة يكتسي أهمية كبيرة، وتكمن هذه الأهمية في مواكبة التطورات التي يشهدها عالم الإعلام والاتصال، خاصة مع الطفرة الرقمية والتطور التكنولوجي وتعدد وسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت تنافس المؤسسات الإعلامية في نقل الخبر والمادة الإعلامية وتقوم بالأدوار و الوظائف نفسها التي تقوم بها المؤسسات الإعلامية التقليدية ومنها الإذاعة، حيث أثبتت النتائج إن هذه الإستراتيجية الإدارية وهذا النظام يساعد المؤسسة الإعلامية على تحديث وتطوير أدائها، كما يساعد على اتخاذ القرارات وفق مبادئ نظرية محددة ومدروسة، كما يمكن تلبية حاجيات المتلقي وكذا متطلبات السوق الإعلامية التي تنشط فيه هذه المؤسسة من خلال تركيز جهودها على الأهداف والتصورات التي تضعها بكفاءة وفاعلية وتقليل الأخطاء وترشيد الموارد واستغلال امثل للإمكانات.

تساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة المؤسسة الإعلامية والقائمين عليها بوضع أهداف قابلة للتحقيق، وتقييم أداءات العمال ووضع معايير مضبوطة للقياس تسمح بتطوير أساليب العمل من خلال إشراك العمال في وضع الخطط و العمل الجماعي بصورة منسجمة، وتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا وإرساء نظام للاتصال أفقيا وعموديا.[2]

تسمح إدارة الجودة الشاملة بإدارة نظام الحوافز والمكافآت الخاص بالعمال والموظفين على أسس معيارية يسوده العدل والكفاءة، مما يتيح توفير الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإعلامية التي تقوم على الإبداع والابتكار.

يرى الكثير من الباحثين والمهتمين أن التطور التكنولوجي والثورة في الاتصال الرقمي الذي يشهده الفضاء الإعلامي، سيزيد من المنافسة بين المؤسسات الإعلامية، لهذا وجب على المؤسسة الإعلامية العمومية المسموعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كإحدى المقاربات الإدارية لتحقيق القدرة

[1] أحمد سعيد درباس، **مرجع سابق**، ص ص 15-50.

[2] محمد العلوي حسين، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز،جدة، ص ص20-22.

التنافسية محليا وعالميا، وضمان البقاء والاستمرار في النشاط وتحقيق الأهداف خاصة الخدمة العمومية التي تعد من بين أوليات هذه المؤسسة حسب دفتر الشروط.

إن وسائل الإعلام ومؤسساته أصبحت تشكل استثمارا بمبالغ مالية ضخمة، حيث أصبح الحديث عن اقتصاديات وسائل الإعلام، بحيث إن ميزانيات بعض المؤسسات الإعلامية تضاهي أو تفوق ميزانيات دول، كما تأثير هذه المؤسسات يفوق تأثير ترسانات عسكرية، وهو ظهر جليا في حرب الخليج الثانية ودور شبكةCNN، كما أن مؤسسة الجزيرة الإخبارية وقوتها واضح خلال الربيع العربي وفي الحرب الصهيونية على غزة ابتداء من أكتوبر 2023.

أما بالنسبة للإذاعة الجزائرية فانه يوجد عدة مبررات ودواعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل أهمها أن الإذاعة الجزائرية بصفة خاصة والإذاعة كوسيلة إعلام تمر بمجموعة من التحديات وهو ظهور الوسائط الإعلامية المتعددة والتي أصبحت تطغى على هذه الوسيلة المسموعة، ولهذا لابد من اعتماد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاستمرارية والقدرة على المنافسة في ظل تعدد الوسائل الاتصالية وتطور العالم الرقمي في مجال الإعلام.

أما من الناحية الاقتصادية فان المؤسسة الإذاعية تعاني من عجز كبير في التمويل[1]، حيث أن إعانات وموارد التي تتلقاها من الدولة أصبحت لا تكفي لسد احتياجاتها وتحقيق أهدافها، ولهذا وجب البحث عن مصادر تمويل من خلال الإشهار والرعاية وهذا لا يتأتى إلا بوضع استراتيجيات كفيلة للتطوير على المستوى الإداري وكذا الإعلامي.

إن المتلقي للمادة الإعلامية والمتعامل مع المؤسسة الإذاعية أصبح متطلبا ويصعب إرضاؤه، لهذا لابد من فهم دقيق وعميق وكامل لحاجياته، وهذا لا يكون إلا بتغذية راجعة وتوظيف معلومات ومعطيات متعلقة برغباته لتلبيتها، وهذا يدخل في صميم إدارة الجودة الشاملة، التي تدعو وتركز على العميل أو المتلقي للخدمة، حيث أن كل عمليات المؤسسة الإذاعية الإدارية والإعلامية تصمم من أجله.

[1] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

الجدول رقم(5) يبين الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإعلامية المسموعة[1]

العناصر المستهدفة	قبل التطبيق	بعد التطبيق
دور القادة والمدراء	الرقابة–التوظيف–وضع الخطط	التدريب–تسهيل المهمات– التنسيق
القرارات	قصيرة الأجل – ارتجالية–	طويلة الأجل– عن دراسة ومعطيات
الإنتاج الإعلامي	يعتمد على الكمية	يعتمد على النوعية بالأساس
معالجة الأخطاء	أثناء وبعد حدوثها	الوقاية منها قبل حدوثها
الأخطاء وحل المشكلات	تقع على المسؤول الفرد	يتحملها كل العاملين ضمن فريق
الأولويات	الإنتاج النهائي وكميته	إرضاء الزبون وتلبية احتياجاته
الهيكل التنظيمي	هرمي – مركزية القرار	متوازن– تفويض للسلطات

المصدر:إعداد الباحث بالاستعانة محمد عوض الترتوري، اغادير جويحان، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 41.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

يرى العديد من المهتمين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية بصفة عامة والمؤسسة الإعلامية العمومية المسموعة بصفة خاصة، يهدف الى تحقيق عدة أهداف ومزايا منها:

إن تطبيق إدارة هذا النظام الإداري يسمح للإذاعة كمؤسسة إعلامية من تحقيق القدرة التنافسية في محيط تشتد فيه المنافسة، خاصة مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والتحول الرقمي الذي أصبح يحتم على المؤسسات الإعلامية أن توائم نشاطها الإعلامي وإنتاجها الموجه للجمهور المتلقي والمستمع، والذي وجب تحقيق رغباته وتلبية متطلباته المتجددة، مما تزيد من ثقة هذا المتلقي ويحسن من الصورة الذهنية للمؤسسة الإعلامية على المستوى الوطني والعالمي[2]، حيث أن العلاقة بين المؤسسة والعميل من أهداف إدارة الجودة الشاملة.

[1]محمد عوض الترتوري، اغادير جويحان، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 41.

[2]قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتالايزو**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 30.

وقد ركز رواد هذا المقترب على أهمية إرضاء العملاء الذين يمثلون المتلقين بالنسبة لوسائل الإعلام[1]، وجعلوا هذا الهدف من الضروريات والأولويات والاستراتيجيات التي تبنى عليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتلقى القبول حسب المعايير الدولية المتفق عليها.

إن المؤسسة الإعلامية الإذاعية بصفة خاصة، تستمد سمعتها وشهرتها من خلال ما تقدمه من إنتاج إعلامي أو خدمات للعملاء والمتلقين، حيث أن المنتوجات والخدمات ذات المستوى الرديء سيؤثر على سمعتها[2]و بالتالي تفقد الكثير من المتابعين والعملاء ونتيجة لذلك ستفقد التمويل خاصة الذي يكون مصدره من الإشهار الخاص.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة الجزائرية) لابد من توفر وتحضير مجموعة من المتطلبات، والتي ذكرنا بعضها عندما تناولنا متطلبات إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ونحاول إسقاط بعض هذه المتطلبات على الإذاعة الجزائرية، كما سنتطرق الى متطلبات خاصة بالإذاعة الجزائرية بالتحديد.

من هذه المتطلبات نذكر:

أ- **تغيير الثقافة التنظيمية:** إن نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري التطويري في المؤسسة الإعلامية الإذاعية العمومية يعتمد بالأساس على واحدة من العوامل المهمة وهي الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة الإعلامية، والتي لا يمكن تحقيق أي تطوير ولا تحديث في ظل ثروة بشرية لا تتوفر على مقومات الإنتاج والمنافسة وغير قادرة على الإبداع والابتكار.

لذا فإن من أهم المتطلبات التي يجب وضعها في الحسبان قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإذاعة المسموعة هو إيجاد ثقافة تنظيمية مساعدة ومناسبة ومدعمة لها، وجعلها نمط حياة لدى الأفراد العاملين ومعروفة داخل وخارج المؤسسة. ولهذا تعتبر الثقافة التنظيمية كواحدة من المحددات لنجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول الى غاياتها.

---

[1]Frédéric CANARD, **Ménagementde la qualité**, Gualino éditeur, Paris, 2009, P 19.

[2] يوسف حاتم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009 ص 73.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير فيها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية"[1].

كما تعرف على أنها: "مجموعة من المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المؤسسة بان يكون عضوا فيها".[2]

ويقسم الدارسون الثقافة التنظيمية الى أربعة مستويات وتشمل السلوكيات التي يتعامل بها العمال قيما بينهم، والأعراف السائدة داخل التنظيم المؤسسي، والقيم المهنية، والمناخ السائد في المؤسسة.[3]

وهنا نتحدث عن الثقافة التنظيمية السائدة في الإذاعة حيث تعتبر الثقافة التنظيمية التقليدية أهم ما يميز الوسط في هذه المؤسسات الإعلامية بما فيها الإذاعة:

حيث يسود الالتزام بالقوانين وإجراءات العمل الرسمي، والتركيز على المحافظة على الوضع القائم، بالإضافة الى تركيز الصلاحيات واتخاذ القرار في يد المستويات الإدارية العليا.

مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية للعمل الواجب القيام، لهذا وجب هنا بين العمل الإداري وبين العمل الإعلامي حيث الأول يتطلب الالتزام بالوقت ومواقيت الحضور والانصراف في حين الشق الثاني يستلزم الإبداع والبحث والتغطية، وهو ما يستوجب التفريق بين الجانبين ووضع ثقافة تنظيمية لكل منهما. أو إعادة تشكيل ثقافة في المنظمة تلائم كل عمل وتكون مدروسة.

تغيير نظام الحوافز والمكافآت والترقيات والتعيينات في المناصب العليا من خلال تغيير القوانين والتشريعات المنظمة للعمل داخل المؤسسة الإعلامية والاتفاقيات الجماعية التي تحدد العلاقة بين العمال والمؤسسة.

ب- تغيير الهيكل التنظيمي: يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة على هيكل تنظيمي متوازن وقوي، فالهيكل التنظيمي يحدد السلطات والمسؤوليات وعلاقات

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشرق، عمان، 2004، ص 151.

[2] Maurice Thevenet, **la culture d enterprise**, Paris, Puf, 2003,P 5.

[3] Hellriegel, Don, Slocum,Jr John, Woodman W Richard, **Organizational behavior**, south west publishing, 8th Ed, 2001, P 512.

الإدارات والأقسام فيما بينها، كما يحدد الهيكل التنظيمي عمل الموظفين والعمال وطريقة عملهم وأدوارهم في المؤسسة.

فكلما كان الهيكل التنظيمي محددا للمسؤوليات والمهام ويراعي انسيابية العمل، كلما أثر ذلك على نتائج المؤسسة الإعلامية بشكل إيجابي.[1] وبقدر ما توفر المؤسسة هيكل تنظيمي جيد بقدر ما تؤدي هذه المؤسسة الإعلامية عملها بكفاءة وفاعلية، ولهذا وجب عند اختلال وخلل في البيئة الداخلية للمؤسسة إعادة تنظيم الهيكل بما يتناسب مع المرحلة والأهداف.

وهنا يمكن الحديث في هذا الإطار عن ثلاث أقسام من الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية:

-الوظائف القيادية وتشمل المدراء العامون ومساعدوهم، والذين يتحكمون في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها ويتخذون القرارات ويوجهون سياسة المؤسسة.

-الوظائف التنفيذية وتخص المسؤولون والموظفون الذين يباشرون الأعمال اليومية من وظائف فنية وإبداعية وإدارية وخدمات ...الخ.

-الوظائف الاستشارية وتشمل الوظائف التي من خلالها تقدم الاستشارات المهنية والقانونية والفنية والإدارية، التي تساعد في رسم السياسات وحل المشكلات.[2]

ت-تغيير السياسة الإعلامية:وتعرف السياسة الإعلامية بأنها " مجموعة من القوانين والقرارات التي تخدم المجتمع عن طريق تحسين مجموعة من المبادئ، التي تتوصل إليها الحكومات والتنظيمات في إطار ديمقراطي تحدد به الأساليب والغايات من أجل تفعيل وتطوير دور الإعلام فهي تتعلق أساسا بوسائل الإعلام."[3]

كما تعني مجموعة التوجهات المعيارية التي تتحكم وتحكم العمل الإعلامي وتضم الأنظمة الإعلامية والتشريعات المكتوبة أو غير المكتوبة، بالإضافة الى التعليمات والتوجيهات المعلنة وغير المعلنة.[4]

---

[1] محمد فريد عزت، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 34.

[2] **المرجع نفسه**، ص 66.

[3] جمال محمد أبو شنب، **السياسات الإعلامية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص 107.

[4] إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، **السياسات الإعلامية في مصر والعالم العربي**، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 21- 22.

وتعتبر السياسة الإعلامية هي جملة المناهج والتوجهات التي يحددها القائمون على المؤسسة الإعلامية وفق القوانين والتشريعات، والتي تستخدم العمليات الإعلامية والبحث عن أنجع الطرق للوصول للتميز والتنافسية والتي يفرضها التطور التكنولوجي والتحول الرقمي الذي أتاح لظهور وسائل إعلامية جديدة ووسائط اتصال اجتماعي.

و تبنى السياسة الإعلامية للمؤسسة على جملة من الأهداف أهمها الفهم الجيد لحاجات المتلقين والمستفيدين من خدمات هذه المؤسسة. من خلال إيجاد طرق تواصل ورجع صدى وتعاون مع البيئة الداخلية والخارجية.

ويرى راسم محمد الجمال أن السياسة الإعلامية هي" مجموع المبادئ والقواعد والتوجهات والممارسات الواعية و السلوكيات الشائعة التي يقوم عليها النظام الاتصالي في زمن معين والتي قد تكون مصاغة بدقة أو تظل ضمنية الى حد كبير."[1]

و يجدر الذكر أن السياسة الإعلامية تختلف من دولة لأخرى حسب ظروفها وتوجهاتها والتحديات التي تواجهها، كما أنها غير ثابتة ويمكن تعديلها أو تغييرها فهي غير صالحة لكل زمان ومكان.

وتظهر السياسة الإعلامية في الجزائر من خلال الدساتير والتشريعات الإعلامية والمواثيق المهنية، وكذا الممارسة الإعلامية وأخلاقياتها، حيث تعتبر المؤسسة الإعلامية الإذاعية الى جانب التلفزيون باعتبارهما وسيلتان من وسائل الإعلام الجماهيري، وتخضعان بصفة مباشرة للدولة من ناحية التوجيه والتحكم، وبالتالي من ناحية التمويل والإعانات المالية.

المطلب الثاني: محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإذاعة الجزائرية يتطلب إتباع والمرور على عدة مراحل أهمها:

في مقدمة هذه المراحل هو معرفة كل المعطيات عن جمهور هذه المؤسسة، من خلال سبر الآراء ودراسة الجمهور ومتطلباته ورغباته، وكذا فئاته العمرية، ونمط استماعه للإذاعة، من أجل وضع إستراتيجية متكاملة لإرضاء هذا المتلقي.

[1] راسم محمد الجمال، **الاتصال والإعلام في الوطن العربي**، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت،1991، ص 44.

الاهتمام بالموارد البشرية وذلك بالعمل على توظيف وجلب أحسن العناصر ذات الكفاءة الإدارية والمطلعة على العمل الإعلامي وخصوصيته في الإذاعة، كما يراعي في الوظائف العدد الكافي والمطلوب للقيام بالإعمال، ويراعي في ذلك المعايير المهنية العالية والثابتة، بالإضافة الى تدريبهم و رسكلتهم وفق نظرة ومتطلبات ورؤية إدارة الجودة الشاملة، وتحفيزهم بمختلف المحفزات لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية[1].

الاهتمام بالكفاءات داخل المؤسسة الإعلامية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإعلامي كأولوية، وهذا يتطلب مشاركة واسعة للعاملين في القسم الإعلامي من صحفيين ومنتجين ومخرجين وتقنيين، لطرح تصور واضح للمادة الإعلامية الواجب إنتاجها وبثها للجمهور، وهذا يكون متبوعا بتسليط الضوء على قدرات الطاقم الإعلامي لتحسين أدائهم.

وضع قسم أو إدارة تكون مشكلة من ممثلي عن الوظائف والمديريات مهمتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإذاعة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة للتحديث، مع مراقبة الخطوات والمعايير.

الاهتمام بالمنتوج الإعلامي الذي يعتبر مخرجات المؤسسة الإعلامية بحيث يراعى فيه الاحترافية والموضوعية، ويتلاءم مع المعايير الإعلامية العالمية للمواد التي تنتجها وتبثها المؤسسات الإعلامية الإذاعية في كل مكان.

فالمادة الإعلامية المنتجة تعكس صورة المؤسسة الإعلامية وتعكس احترافيتها لدى جمهورها ومتلقيها، كما يراعى في المنتج الإعلامي أن يلبي متطلبات هذا الجمهور ويشبع رغباته.

الاهتمام بالتجهيزات والوسائل التي تستخدمها الإذاعة في العملية الإدارية والإعلامية وفي عملية الإنتاج للبرامج والتقارير الإخبارية والصحفية ومدى مواكبتها للتكنولوجيا الرقمية والاتصالية الحديثة، بحيث لا يمكن المنافسة وإنتاج مواد إعلامية بتجهيزات قديمة أو لا تلبي متطلبات التطور التكنولوجي الذي يلزم فيه الآنية والسرعة والجودة في الصوت والأداء[2].

مراجعة القوانين والتشريعات ودفتر الشروط[3] بحيث تكون الترسانة القانونية تستجيب للمتغيرات الحاصلة على مستوى وسائل الإعلام والمؤسسات الإعلامية خاصة الإذاعة، التي لا يمكن

---

[1] محمد فريد محمود عزت، **مرجع سابق**، ص 28.

[2] محمد فريد محمود عزت ، **مرجع سابق**، ص 28.

[3] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

تصور أن تسير هذه المؤسسات وفق قوانين ونظم جاءت في أزمنة ماضية، لا تتوافق مع التغييرات الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لهذا وجب إعادة النظر في القوانين وأن تكون مرنة وواضحة، وتكون خطوة أساسية نحو تغيير الهيكل التنظيمي للإذاعة و إيجاد و التأسيس لثقافة تنظيمية جديدة تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

توفير موارد مالية والبحث عن مصادر للتمويل بعيدا عن إعانات الدولة من أجل تطوير العمل الإعلامي في المؤسسة الإعلامية العمومية والارتقاء بالمنتج الإعلامي علميا وعمليا، حيث مازالت الموارد خارج إطار الإعانات لا تمثل سوى 11 بالمائة (11%) من ميزانية المؤسسة في الإذاعة الجزائرية مثلا.[1]

إن توفير موارد مالية إضافية من شأنه تحقيق ما يلي:

يسمح بإعداد البرامج والقيام بالنشاطات الإعلامية المختلفة والتي ترقى الى تطلعات الجمهور المتلقي وتلبي احتياجاته في ميدان الإعلام و الاتصال.

يتيح تجديد العتاد والأجهزة والمعدات التي تستخدم في العمل الإعلامي، والذي يستجيب للتطور الرقمي والتكنولوجي لوسائل الإعلام من أجل أداء محترف.

تمكين من تدريب العاملين تنفيذ أعمالهم بكل مهنية واحترافية، للوصول لأداء متميز، وتحقيق التنافسية للمؤسسة الإعلامية في ظل الفضاءات المفتوحة وتعدد وسائل الإعلام.

يمكن من تحفيز العاملين نظير تفانيهم في تقديم الأعمال الموكلة إليهم بكل تميز وابتكار،بما يضمن أهداف المؤسسة الإعلامية الإذاعية.

[1] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة12.30 بمقر الإذاعة.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة

عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة) تستلزم المرور بعمليات متسلسلة وإتباع عدة خطوات، ومراحل واضحة و ممنهجة وتدريجية من أجل التغيير[1]،وليس بشكل مفاجئ وسريع، بل وجب توفير المناخ الملائم للانتقال من إدارة تقليدية الى إدارة حديثة وفق هذا النموذج.

حيث يشير الباحثون ورواد إدارة الجودة الشاملة أن تطبيقها لا يمكن أن يكون بشكل آلي وميكانيكي، بل وجب الاهتمام كذلك بالجانب والمورد البشري وعدم إهماله، حتى السلوكيون والمدرسة السلوكية في الإدارة وعلى رأسهم **التون مايو**و الذين ينادون بضرورة وضع البعد الإنساني في أولى الأبعاد وإعطائه أولوية[2]. حيث أن المورد البشري المهيأ الموجود في المؤسسة هو عامل فشل أو نجاح في هذه العملية.

و**أولى هذه المراحل:**هو تعريف العاملين بالمؤسسة الإعلامية المسموعة بهذه الإستراتيجية وضرورة تطبيقها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ولهم ولمصالحهم كذلك في هذا الوسط، وذلك لمنع رفض وعدم تقبل العمال لهذا التغيير، حيث في الغالب تنشأ مقامة للتغيير لهذا التحول.

إن الاتصال بالعمال من خلال اللقاءات والندوات والاجتماعات والحملات الإعلامية الداخلية من شأنه توفير الأرضية وتهيئتها للبدء في المراحل التالية وصولا الى التنفيذ.

المرحلة الثانية:هي إنشاء إدارة للجودة الشاملة تضم كفاءات من كل الأقسام والمصالح الإدارية والإعلامية تعطى الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات ودراسة المعطيات وتحديد الأهداف ورصد الإمكانيات المادية والمالية التي تسمح بالبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمدى الزمني لها.[3]

المرحلة الثالثة: هي تحديد الموارد المالية والمادية الكفيلة بالتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعيين الموارد البشرية خاصة من ذوي الكفاءات والاستعداد لتنفيذ هذا النموذج الإداري واستبعاد كل العناصر والمسؤولين خاصة الذين يشغلون مسؤوليات على رأس المصالح والأقسام بالمؤسسة

[1] جمال العيفة، ليلى فقيري، **مرجع سابق**، ص ص 159-199.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق**، ص 22.

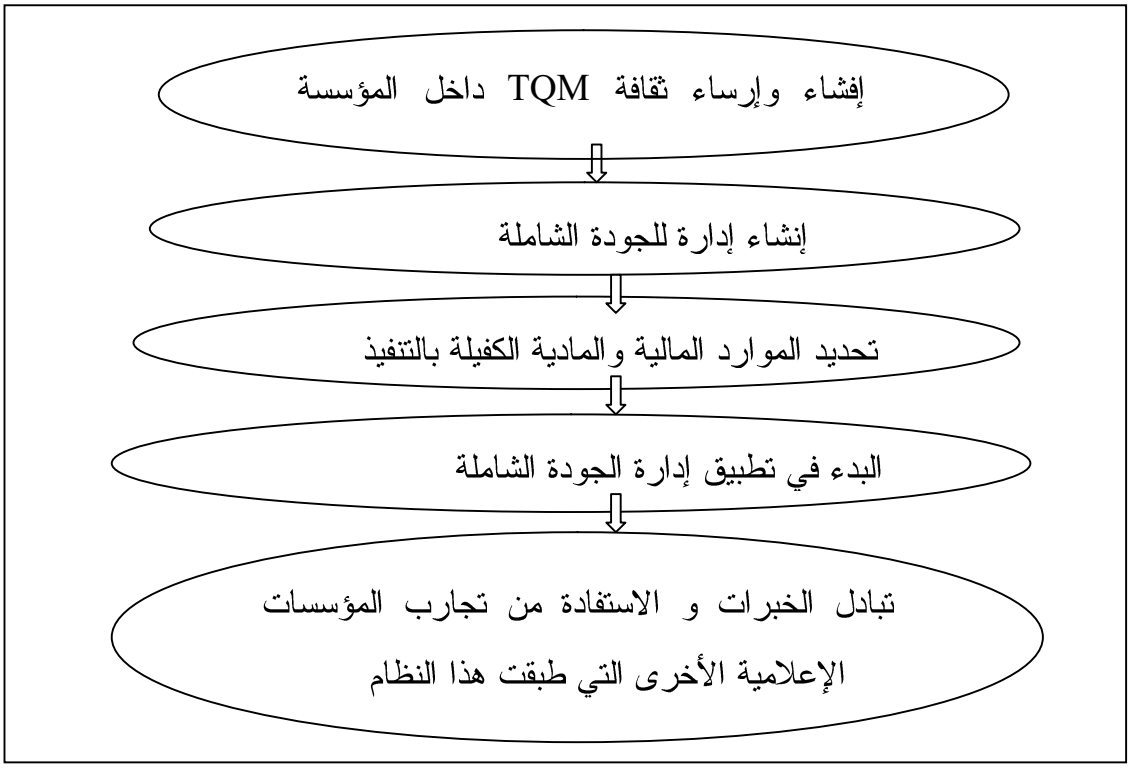
[3] أحمد سعيد درباس، **مرجع سابق**، ص ص 15-50.

الإعلامية ولمدة طويلة، مما يجعلهم الأكثر العناصر التي تقف في وجه التغيير وتقاومه خوفا من الوضع الجديد وخوفا على مكانتهم[1].

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التنفيذ حيث يتم البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقواعدها و استراتجياتها و متطلباتها، حيث تشمل كل الأقسام و كل الميادين في المؤسسة الإعلامية المسموعة، و بصورة مستمرة و وفق عمليات دائمة مع التقييم و تدارك النقائص و الخلل الذي يمكن أن يحصل.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات و الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الرائدة و الناشطة في المجال الإعلامي، وكيفية تطبيقها لهذا النظام مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسة الإعلامية المسموعة و إمكاناتها المادية و البشرية و كذا الأهداف الموضوعة و علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها و الضغوط التي تتعرض لها[2].

شكل رقم (10) يبين مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراحل السابقة الذكر

[1] علي عبد الفتاح كنعان، **مرجع سابق**، ص 63.
[2] خالد شريفي، **مرجع سابق**، ص 97.

المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية الإذاعية

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من هذا البحث الى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة والتي تشكل عقبات وأخطاء يجب تفاديها في كل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي تناولها الكثير من رواد هذه الفلسفة، غير أن المؤسسة الإعلامية وتبعا لخصوصيتها وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى في المجال الإنتاجي والخدمي، لها عدة معيقات وعراقيل تواجهها في تطبيق هذا النموذج الإداري الحديث.

و تواجه المؤسسة الإعلامية ممثلة في الإذاعة الجزائرية عدة معيقات وعراقيل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحول دون الانتقال من الإدارة التقليدية الى نظام الإدارة الحديثة، وبشكل عام يمكن ذكر أهم هذه العراقيل بعد تقسيمها الى مجالات أربعة :

المطلب الأول: معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي

إن تطبيق هذا المنهج التطويري في المؤسسة الإعلامية الإذاعية يستلزم في الأساس إدخال تعديلات وتغييرات على ثقافة المنظمة وقبلها تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي كما ورد في عنصر المتطلبات، ويشكل الهيكل التنظيمي من أهم المعيقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبنيها، فالإذاعة كمؤسسة مازلت تعتمد على هيكل تنظيمي لا يراعي خصوصيتها كمؤسسة إعلامية عمومية[1]*،والذي يكاد يكون مشابها للكثير من المؤسسات العمومية التابعة للدول مهما اختلف نشاطها وأهدافها، حيث أن خصوصية المؤسسة يلزمها بهيكل تنظيمي خاص يمكنها من تطبيق السياسات والقرارات التي تحقق معها الأهداف المسطرة حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على إعادة التوازن للنظام التقليدي القائم على الهيكل العمودي وجعله متكامل وفي اتجاهين هيكل عمودي وهيكل أفقي لتسهيل المرونة في اتخاذ القرار الاستجابة للظروف والمستلزمات الطارئة والفورية[2].

من العقبات التي ينبغي تجاوزها وتتعلق بهذا الجانب هو تحقيق نوع من الاستقلالية في مختلف المجالات الإدارية والمالية خاصة الابتعاد عن المركزية التي تطبع اتخاذ القرار في هذه المؤسسة

---

* يظهر جليا من خلال الهيكل التنظيمي الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي التنفيذي رقم 91- 102 المؤرخ في 20 افريل 1991 الذي يتضمن تغيير في طبيعة المؤسسة من مؤسسة ذات طابع اقتصادي واجتماعي الى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري. والذي مازال ساريا لحد الساعة دون تغيير أو تعديل.

[1] مسعود قانة، **مرجع سابق**، 58.

الإعلامية، وحدد العالمان **بارتون ومارسون**من خلال نموذج القطاع العام عشر خطوات لبناء متفوق في خدمات القطاع الحكومي من بينها تبني سياسة تفويض السلطة والعمل على تسهيل أدائها للعملاء والمتلقين بمرونة وجودة عالية[1].

إن غياب الإستراتيجية الواضحة لأهداف الإذاعة، نتيجة عدم إيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير، إلا ما تعلق ببعض الجوانب التقنية التسييرية، بالإضافة الى عدم استقرار وتداول على منصب مدير العام بشكل متكرر حيث شهدت الإذاعة الجزائرية منذ 2019 الى 2024 مجيء خمس مدراء عامون في هذا الظرف القصير[*].

ث- الاعتماد على طرق تسييرية لا تواكب التطور التكنولوجي، ولا ترق الى حجم وأهمية هذه المؤسسة الإعلامية الجماهيرية[2]. حيث أن قانون المسير للإذاعة الجزائرية انشأ بموجب مرسوم رئاسي عام 1986 وبالتحديد عند إعادة الهيكلة واستقلال الإذاعة عن التلفزيون[*]. ثم تبعه المرسوم التنفيذي رقم 91- 102 المؤرخ في 20 افريل 1991 الذي يتضمن تغيير في طبيعة المؤسسة من مؤسسة ذات طابع اقتصادي واجتماعي الى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري[3].

غياب أدوات للتقييم والتقويم سواء للتسيير الإداري أو للمنتوج والمواد الإعلامية، وهذا لغياب استقصاء واستطلاعات الرأي الخاصة بتوقعات المستفيدين، وبالتالي فإن الإذاعة ليس لديها معرفة بنوعية الجمهور والمتعاملين معها ولا تعرف رغباتهم وحاجياتهم، وهذا ما يؤثر على الخدمات المقدمة ونوعيتها.

وبالنسبة لمدير مؤسسة إعلامية وجب توفر عدة معايير لكي يستطيع أن ينجح في تسييرها وحددت في العناصر التالية[4] منها الإحاطة الكاملة بمختلف أشكال العمل الإعلامي، بالإضافة الى إدراك ومعرفة الوظائف الأساسية للمؤسسات والوسائل الإعلامية، وخلق توازن بين عديد الأقسام

---

[1] **المرجع نفسه**، ص 27.

[*] مر على الإذاعة الجزائرية منذ 2019 والى غاية 2024 خمس مدراء، شعبان لوناكل أحيل على التقاعد في 2019، لتخلفه في المنصب نصيرة شريد في 11 افريل 2019، بعدها وفي اقل من 7 أشهر،يستخلفها جمال سنحضريكمدير عام في 29 أكتوبر 2019، في 07 جانفي 2021 يعين محمد بغالي ليستمر في المنصب الى غاية تعيين عادل سلاقجي في 18 سبتمبر 2024.

[2] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة12.30 بمقر الإذاعة.

[*] وفق المرسوم الرئاسي رقم 86- 164 المؤرخ الفاتح من جويلية 1986 المتضمن إنشاء مؤسسة الإذاعة الوطنية حسب نص المادة الأولى والذي بموجبه تمت إعادة الهيكلة، ومست الإذاعة والتلفزيون ومؤسسة البث الإذاعي والتلفزي.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19، 20 افريل 1991، ص 628.

[4] إبراهيم عبد الله المسلمي،مرجع سابق، ص 141.

والمديريات في المؤسسة، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، وهذا يشكل تحديا أمام المسؤولين في تعيين واختيار مدراء لهذه المؤسسات التي غالبا ما تكون على خلاف ماذكرنا سابقا.

المطلب الثاني: معوقات تتعلق بالمورد البشري

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإذاعية بصفة خاصة والمؤسسة الإعلامية بصفة عامة على المورد البشري، الذي يشكل عنصرا هاما وضروريا خاصة إذا اقترن بالكفاءة والتدريب على أداء المهام والأعمال الموكلة لهذا الطاقم في شقيه الإداري والإعلامي.

ومن المعوقات التي تتعلق بهذا الجانب هو عدم قدرة الإذاعة على توظيف العاملين على معايير تتعلق بالكفاءة، وتنمية المهارات لدى العمال وتنمية قدراتهم على الإبداع، خاصة في مجال يتطلب الابتكار وإتاحة المجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وإشراكهم في وضع الخطط واقتراح الحلول للمشكلات التي تحدث في المؤسسة الإذاعية، وهذا ناتج عن تأثير قوانين خاصة بالتوظيف في القطاع العام[1].

وقد نقل إبراهيم بن احمد مسلم ألحارثي عن الخطيب عدد من المعوقات في القطاع الحكومي والتي ترتبط بالمورد البشري منها عدم الاهتمام بالعاملين وعدم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تخلق الإبداع لديهم،مما يولد لديهم إهمال وعدم مبالاة بأهداف المؤسسة، بالإضافة الى عدم تطبيق مبدأ المساءلة في حالات التجاوز، مما يسمح بتغليب المصالح الخاصة على المصلحة العامة[2].

حيث أن القرار في المؤسسة الإذاعية هي نتيجة تصورات من المديرية العامة ممثلة في المدير العام ومساعدوه وهو ما يقره المرسوم التنفيذي 91- 102 المتعلق بالإذاعة الجزائرية.[3]

ومن المعيقات والصعوبات التي تقف في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإذاعية هو التوظيف دون دراسة الحاجات والتخصصات ودون الالتزام بمعايير الكفاءة والأهلية للمنصب،وهنا يطرح شقين أولهما توزيع العدد المناسب للعمال حسب القطاعات الإدارية والتقنية والإعلامية، حيث تشهد أقساما تضخما وفائض في عدد العمال يزيد عن الحاجة، تشهد أقساما أخرى

---

[1] إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، **تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة**، ط 1، روابط للنشر وتقنية المعلومات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص43-44.

[2] **المرجع نفسه**، ص 43.

[3] المرسوم التنفيذي 91-102 المؤرخ في 5 شوال عام 1411 الموافق لـــ 20 افريل سنة 1991 الذي يحول المؤسسة الوطنية الإذاعة المسموعة الى مؤسسة عمومية للإذاعة المسموعة.

نقصا وعدم كفاية في العمال مما يؤثر على أداء المؤسسة[1].وهو ما يعتبر خلل في التوظيف والتحويل و عدم دراسة للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة الإذاعية، حيث أن التوظيف العشوائي للعمال يكون دون دراسة للحاجات والكفاءات بل تتم العملية وفق نظرة ضيقة أو ظرفية.

من العوائق التي يجب تفاديها في المؤسسة الإعلامية العمومية للإذاعة الجزائرية يتعلق بالإطارات التنفيذية ومدراء الأقسام والمديريات الذين وجب تكوينهم وإعدادهم لهذه المناصب، وفقا للمؤهلات العلمية والإدارية التي يتمتعون بها. حيث لا تحدد الاتفاقية الجماعية ولا القانون الداخلي للإذاعة الجزائرية ولا أي قانون أخر أي معايير للتعيين في المناصب الإدارية والنوعية سوى رغبة ورؤية المدير العام وقراراته.

المطلب الثالث: معوقات تتعلق بالمورد الإداري والمالي

وهنا نستعرض جملة من التحديات والصعوبات والعوائق التي تشكل عقبة في طريق تطبيق هذا النموذج في الإذاعة المسموعة الجزائرية، وهو ما يخص المورد الإداري والمالي وهو عنصر أساسي سواء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو في تعطليها وعرقلة تنفيذها.

حيث تحتاج المؤسسة الإعلامية العمومية المسموعة بصفتها وسيلة إعلام جماهيرية الى تمويل كبير وموارد مالية ضخمة للقيام بمهامها، وتتمثل الموارد المالية في عدة مصادر منها التمويل الحكومي الذي يمثل 85 بالمائة والإشهار الذي يمثل 11 بالمائة من ميزانيتها، وبالتالي فإن الإذاعة تعاني عجزا للإيفاء بالتزاماتها والقيام بنشاطها وأداء مهامها.[2]

من المعوقات والتحديات التي تواجهها الإذاعة كمؤسسة إعلامية عمومية مسموعة هو تهالك ونقص في البنية التحتية وعدم كفايتها للنشاط الإعلامي والإداري لمؤسستين إعلاميتين بحجم الإذاعة والتلفزيون*، خاصة في مجال النقل والأجهزة والوسائل التي تساعد على العمل الإعلامي والإذاعي، حيث أن المبنى يعود للفترة الاستعمارية ومزال يجمع بين الإذاعة وقنواتها المتعددة ومختلف الأقسام والإدارات من جهة، ومابين التلفزيون الجزائري وقنواته المختلفة والجانب الإداري الخاص بالتلفزيون

[1] مقابلة مع السيد حسين عرابي مدير الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية23 ماي 2024 الساعة 16:00 بمقر الإذاعة.

[2] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

* منذ الاستقلال واسترجاع السيادة على مبنى الإذاعة والتلفزيون في أكتوبر 1962 بقيت المؤسستان الإعلاميتان الجماهيريتان الإذاعة والتلفزيون في مبنى شارع الشهداء بالرغم من تزايد عددا لقنوات التلفزيونية والقنوات الإذاعية وبالرغم من إعادة الهيكلة التي بموجبه استقلت الإذاعة عن التلفزيون في عام 1986.

حيث يفتقر المبنى للمعايير الفنية وعلى رأسها الموقع الذي لا يتيح سهولة الوصول إليه من قبل المتعاملين وكذا المساحة اللازمة للقيام بالعمليات[1].

إن العجز الذي تعانيه الإذاعة في الموارد المالية أدى عدم وجود مخصصات مالية كافية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة خاصة ما تعلق بالتكوين ونقص الوسائل والتجهيزات و الإمكانات التقنية الخاصة بالعمل الإذاعي، حيث ان بعض الوسائل مازالت قديمة لا تستجيب للتطور التكنولوجي والتحول الرقمي الملائم لتقديم خدمة إعلامية للعملاء وكذا للجمهور المتلقي.

ويستدعي العمل في المؤسسات الإعلامية بصفة عامة والإذاعة كمؤسسة بصفة خاصة توفير التدريب الملائم للعاملين لأن الحقل الإعلامي والنشاط في المجال يشهد تجدد وتغيرات يومية إن لم نقل آنية في الوسائل والأساليب وهذا يتطلب كذلك توفير الخبرات والمعدات وطرق الأداء والعمل اللازمين[2]، وهو ما يشكل تحديا أمام الإذاعة الجزائرية لتؤدي مهامها بمهنية وكفاءة في ظل انعدام الموارد المالية[3].

المطلب الرابع: معوقات تتعلق بالجانب التشريعي

ونقصد بالجانب التشريعي جملة القوانين العامة والقوانين الأمنية وكذا القوانين الإعلامية والتي تتعلق بالنشاط الإعلامي وتتمثل في ثلاث مستويات [4]:

الدستور الذي يفرض قيودا على الحرية الإعلامية ويفرض شروطا على الممارسة الإعلامية، بالإضافة الى القوانين الجزائية التي تعتبر المؤسسات الإعلامية مسؤولة عن كل ما يصدر عنها، وبالتالي تخضع للمساءلة القانونية.

وتأتي بعد ذلك القوانين الأمنية والتي تفرض على المؤسسات جملة من القيود خاصة ما يمس امن الدولة وسلامة النظام العام، ومتطلبات الدفاع الوطني، بالإضافة الى السيادة الوطنية والسياسة الخارجية والمصالح الاقتصادية للبلاد كما جاء في القانون العضوي رقم 12- 05 المتعلق بالإعلام المؤرخ في 12 يناير 2012خاصة في المادة 84 من هذا القانون[5].

---

[1] مسعود قانة،**مرجع سابق**، ص 134.

[2] أمين سعيد عبد الغني، **إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة**، ط 1، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 65.

[3]مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

[4] علي عبد الفتاح كنعان،**مرجع سابق**، ص 11.

[5]الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **القانون العضوي للإعلام** الصادرة في 15 يناير سنة 2012، العدد رقم 2، ص 29.

وأخيرا قوانين الإعلام التي تنظم الأداء الإعلامي والمسؤوليات والواجبات والحقوق وتشمل بالإضافة الى قانون 2012 السابق، القانون المنظم للنشاط السمعي البصري لسنة 2014[1].

عدم ملاءمة القوانين والتشريعات التي تنظم عمل الإذاعة، والتي تتفاعل من خلالها مع المستجدات والمعطيات الحالية، خاصة ما تعلق منها بدفتر الشروط، الذي مازال يفرض على الإذاعة تقديم 30 ساعة من الخدمة العمومية، في حين أن الإذاعة بفروعها ومحطاتها المنتشرة عبر الوطن تقدم أكثر من 100 ساعة[2]، وبالتالي يؤثر ذلك على التمويل والإعانات التي تقدمها الدولة.

إن تأثير المحيط والبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على توجه الإذاعة وسياسيتها الإعلامية، خاصة فيما يتعلق بدفتر الشروط والسياسة العامة التي تفرضها القوانين والنظم المنشئة لهذه المؤسسة الإعلامية.

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مناخ للحرية التعبير والاستقلالية المادية والمعنوية وهذا لا يتوفر للإذاعة الجزائرية وباقي المؤسسات الإعلامية ووسائل الإعلام الأخرى، التي تبقى خاضعة للتوجه السياسي و إملاءات صاحب القرار في أعلى هرم السلطة.

إن التوجهات الحالية هو تقليص دور الحكومات والأنظمة للسيطرة على المؤسسات والوسائل الإعلامية سواء على الصعيد المحلي أو الصعيد الدولي، وفتح المجال للشركات والكيانات الممثلة للمهنيين لمراقبة النشاط الإعلامي من خلال مواثيق الشرف وقوانين الممارسة الإعلامية، هذا لإنهاء سلطة الدولة وقبضتها على المجال و النشاط الإعلامي.

وقد حدد قانون الإعلام لسنة 1990[3] من أجل رفع الوصاية على الممارسة الإعلامية مجلسا أعلى للإعلام يضطلع بالمراقبة، غير أن التشريعات التي تلته أرجعت المؤسسات الإعلامية في الجزائر وعلى رأسها الإذاعة تحت وصاية وزارة الإعلام أو وزارة الاتصال حسب تغير التسميات[4]، وهو ما نصت عليه خاصة المادتان الأولى و الثالثة في المرسوم التشريعي رقم 93- 13

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **القانون المتعلق بالنشاط السمعي البصري**، عدد 16، الصادر بتاريخ 23 مارس 2014، ص 06.

[2] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **القانون المتعلق بالإعلام**، عدد 14، المؤرخ في 4 ابريل 1990، ص 459.

[4] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المرسوم التشريعي رقم 93-13 و المتعلق ببعض أحكام قانون الإعلام لسنة 1990**، عدد 69، الصادر في 27 أكتوبر 1993، ص 4.

و المتعلق ببعض أحكام قانون الإعلام لسنة 1990،أو الى وصاية رئاسة الجمهورية كما كان الوضع في السنوات الأخيرة، وهو ما يمثل ويشكل عائقا على المؤسسة الإعلامية خاصة الإذاعة على ممارسة نشاطها التجاري والإعلامي بحرية.

خلاصة الفصل الرابع

تناولنا في هذا الفصل نستخلص من هذا الفصل المعنون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة الجزائرية) أن هذا التطبيق له أهمية كبيرة ومزايا تحقق من خلالها هذه المؤسسة الإعلامية أهدافها وإستراتيجيتها بعيدا عن النمط التقليدي الذي لا يلبي رغبات وحاجيات الجمهور المتلقي ولا العملاء الذين يلزمهم تقديم خدمات جيدة في كل مراحلها،وركزنا على الآثار و الفوائد التي تجنيها هذه المؤسسة الإعلامية من تطبيق هذا النظام بصفة خاصة في الإذاعة .

ويتطلب التطبيق معايير خاصة نظرا لخصوصية المؤسسة الإعلامية المسموعة واختلافها عن المؤسسات الإنتاجية والخدمية الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الإعلامي، حيث يجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و كذا السياسة الإعلامية، وحددنا عدة محاور يجب مراعاتها قبل و أثناء البدء في التطبيق أولها الاهتمام بالموارد المالية و المادية و البشرية، وفق مراحل متسلسلة ومتعاقبة ضمن مسار متواصل من المرحلة الأولى الى الأخيرة و التي ضمت خمسة مراحل.

كما يجب تفادي مجموعة من الأخطاء والتغلب على عديد العوائق والعراقيل التي من الممكن أن تشكل تحديات تحول دون تنفيذ هذا النموذج في المؤسسة الإعلامية المسموعة بصفة خاصة و لعل أهمها هو العراقيل التنظيمية و العوائق التي ترتبط بالموارد المختلفة و كذا التشريعات و القوانين التي تحكم العمل و الممارسة الإعلامية.

الفصل الخامس:

الإطار التطبيقي :

إلتزام الإذاعة الجزائرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة

إلتزام الإذاعة الجزائرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

بعد تناولنا في الجانب النظري في هذا البحث من خلال الفصول الثلاثة السابقة والتي تتعلق بالإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل الخامس التطرق الى الدراسة الميدانية ونتائجها والوقوف على اتجاهات عينة الدراسة ممثلة في عمال مؤسسة الإذاعة الجزائرية نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وقد قمنا باستخدام أداة الاستبيان المصمم وفق مقياس **ليكرت الخماسي**، كما قمنا باختبار الاستبيان ومدى صلاحيته للقياس شمل معرفة الصدق والثبات، وقد اعتمدنا على جملة من الأساليب الإحصائية لنتوصل الى نتائج وتوصيات، مستعملين برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وقد قسم الطالب الباحث هذا الفصل الخامس الى مبحثين: الأول تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل البحث وهي المؤسسة الإعلامية الإذاعية المسموعة (الإذاعة الجزائرية)، وتناولنا في المبحث الثاني الدراسة الميدانية وإجراءاتها ومعالجة البيانات وتحليلها كميا وكيفيا كما سيأتي:

المبحث الأول: المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية نشأتها وتطورها

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية وتطورها

المطلب الثالث: هيكلة المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية

المطلب الرابع: مهام المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أداة و مكونات الدراسة

المطلب الثالث: اختبارثبات و صدق الاستبيان

المبحث الثالث: المعالجة الكمية والكيفية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

المطلب الثاني: نتائج محاور الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية نشأتها وتطورها

المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية

المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة (EPRS) والتي نأخذها اختصارا في هذا البحث باسم **الإذاعة الجزائرية** هي حسب مقررات إنشائها مؤسسة خدماتية، مقرها 21 شارع الشهداء بالعاصمة الجزائر[1]حسب المرسوم التنفيذي 91-102 المؤرخ في 5 شوال 1411 الموافق 20 ابريل 1991، ولها فروع في كل ولاية تحت مسمى الإذاعات الجهوية، يعمل بها 3587عاملا[*]عبر أماكن العمل المختلفة في الوطن، حسب تصريح السيد حسين لعرابي مدير الموارد البشرية للإذاعة الجزائرية[2]، وفي مختلف التخصصات والوظائف الإدارية والإعلامية (صحفيين منشطين مخرجين تقنيين، بالإضافة الى الطاقم الإدارية الذي يتولى القيام بالمهام الإدارية للمؤسسة الإعلامية المسموعة والذين لا يختلفون عن العاملين في المؤسسات الاقتصادية الأخرى)

تنص **المادة الأولى** لقرار الإنشاء الواردة في الجريدة الرسمية للعدد 27 من شهر جويلية 1986و المتضمن المرسوم رقم86-146، المؤرخ في 24 شوال 1406 الموافق 01 جويلية 1986،[3]الى أنه" تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وصبغة اجتماعية وثقافية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي تسمى" مؤسسة الإذاعة الوطنية " وتدعى في صلب النص " المؤسسة"[4].

كما تنص **المادة الثانية** من نفس القرار السابق ذكره أن المؤسسة توضع تحت وصاية وزارة الإعلام (حاليا تحت وصاية وزارة الاتصال)، وعلى هذا الأساس تتولى هذه المؤسسة الإعلامية المسموعة مهمة البث الإذاعي وتحتكر بث البرامج الإذاعية عبر كامل التراب الوطني، كما تهتم

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 19، 9 شوال عام 1411 الموافق 24 ابريل 1991، ص 628.

[*] حسب أخر عدد أعطاه مدير الموارد البشرية في ماي 2024 خلال مقابلة علمية في إطار هذا البحث، حيث بعدها تم عملية توظيف وتحويل على التقاعد.

[2] مقابلة مع السيد حسين لعرابي مدير الموارد البشرية بمقر الإذاعة يوم 03 ماي 2024 على الساعة 16:00، بمقر الإذاعة.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، عدد 27، 25 شوال 1406 الموافق 2 يوليو 1986، ص 1096.

[4] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، عدد 27، **مرجع سابق**، ص 1096.

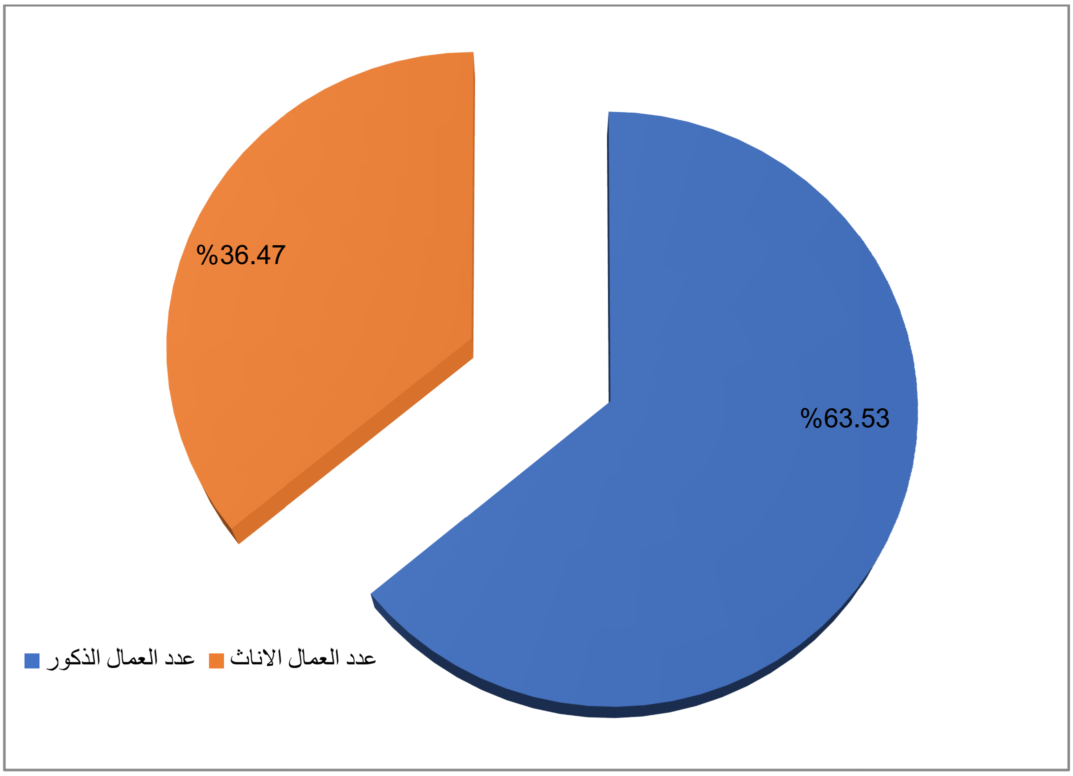
بالإعلام عن طريق البث والنقل لكل التحقيقات والحصص والتقارير ذات الصلة بالشأن المحلي والوطني وكذا العالمي.

عدد العاملين في الإذاعة الجزائرية بلغ الى غاية 23 ماي سنة 2024 هو3587عامل مقسمين على التالي:[1]

- عدد العمال الذكور بالإذاعة الجزائرية ككل بلغ 2279 عاملا أي بنسبة تقدر 63.53%.
- عدد العمال الإناث بالإذاعة الجزائرية ككل بلغ 1308 عاملة أي بنسبة تقدر 36.47%.

وهو ما بينه الشكل الموالي

شكل رقم (11) يبين نسبة العمال الذكور و الإناث العاملين بالمؤسسة الإذاعية



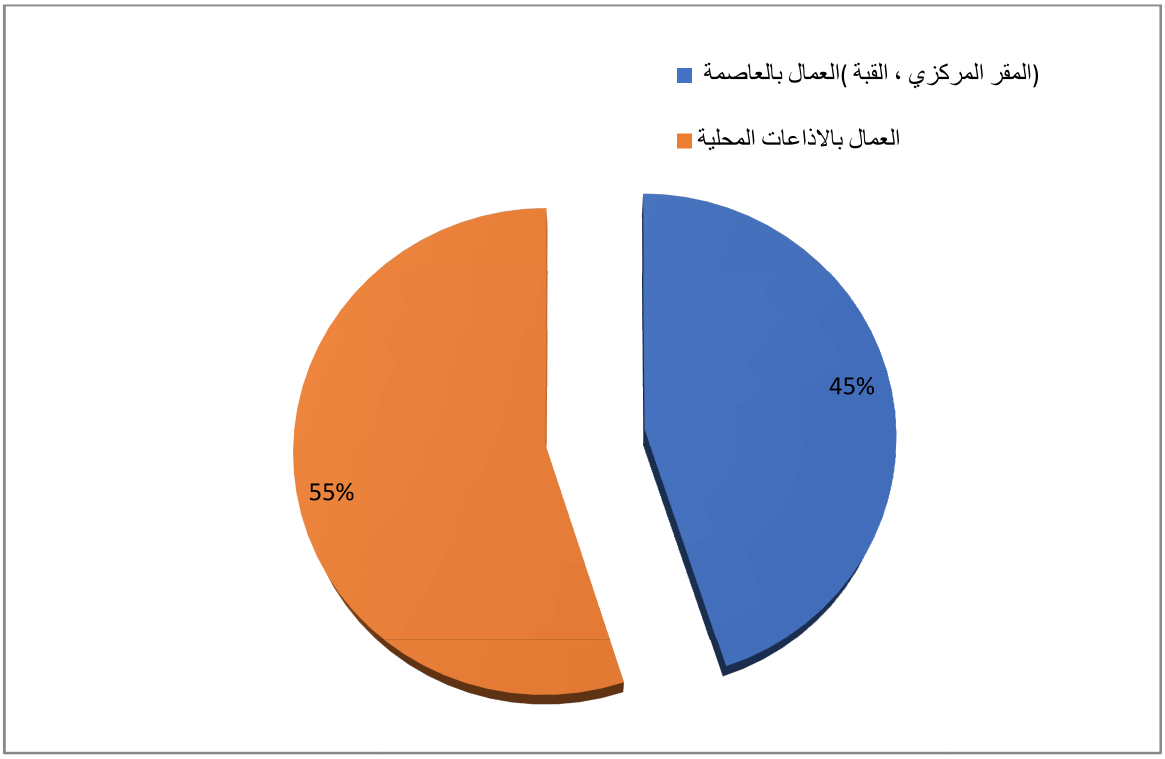
المصدر: من إعداد الطالب

[1]مقابلة مع حسين لعرابي، مدير الموارد البشرية، يوم 23 ماي 2024، على الساعة 16:00، بمقر الإذاعة.

- عدد عمال في المركزية في العاصمة القنوات الوطنية الثلاث بالإضافة الى الإذاعات الموضوعاتية وإذاعة البهجة هو 1612 عامل بنسبة 44.94 %.
- عدد عمال الإذاعات الجهوية والمراكز الإذاعية الجديدة بلغ 1975 عامل بنسبة 55.06%.

حسب ما هو مبين في الشكل التالي[1]:

شكل رقم (12) يبين نسب توزيع العمال بين المقر المركزي بالعاصمة و الإذاعات المحلية في الولايات



المصدر: من إعداد الطالب

[1] مقابلة مع حسين لعرابي، مدير الموارد البشرية، يوم 23 ماي 2024، على الساعة 16:00، بمقر الإذاعة.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية وتطورها

إن نشأة الإذاعة الجزائرية يعود لحقبتين وجانبين مختلفين لكنهما أساسيين: الأول يتعلق بالإذاعة في الجزائر كمؤسسة إعلامية وتعود للإرث الاستعماري، حيث أن الإذاعة بدأت في بداية العشرينات من القرن الماضي بظهور ما يسمى براديو الهواة والذي أنشئ من قبل المعمرين الفرنسيين وأشهرهم فيكتور كولن الذي أطلق أول بث إذاعي سنة 1923 والذي يتحول فيما بعد الى محطة تسمى راديو الجزائر العاصمة (radio Alger)[1]، والتي ضمتها الحكومة العامة الفرنسية في الجزائر للسلطات الرسمية الفرنسية سنة 1926[2]، وكانت في خدمة الاحتلال الفرنسي وسياساته وأهدافه الاستعمارية، كما سعت الإذاعة في هذا الوقت الى طمس الهوية والثقافة الجزائرية والفرد الجزائري الذي أرادته منسلخا عن عاداته وتقاليده ومرجعيته الدينية والوطنية وقد أطلق عليها الطبيب والفيلسوف الفرنسي المعروف **فرانتز فانون** بأنها صوت فرنسا بالجزائر[3]. و كانت للإذاعة في وقت الاستعمار إدارة مستقلة و مجلس يسمى باللجنة الجزائرية للإذاعة، وكانت تبث باللغتين العربية والفرنسية.

الجانب الآخر يتعلق بظهور وإنشاء الإذاعة السرية للجمهورية الجزائرية أو للجزائر المستقلة في 16 ديسمبر 1956 أي بعد عامين من اندلاع الثورة التحريرية في الفاتح من نوفمبر 1954.

وقد جاءت هذه الإذاعة التي كانت في بداية الأمر عبارة عن جهاز صغير للإرسال محمول في شاحنة عبر الحدود الجزائرية الغربية والشرقية، وكانت تهدف للتعبير عن الجزائريين وثورتهم ومواجهة الدعاية الاستعمارية المضللة. وكانت عملا مهما في التعريف بالقضية الجزائرية لدى المجتمع الدولي. و قبل ذلك كانت عبارة عن برامج ضمن شبكة الإذاعة المصرية تحمل عنوان "صوت الجزائر" بالقاهرة والتي عملت للتعريف بالقضية الجزائرية منذ بداية الثورة حيث أذيع بيان أول نوفمبر من خلالها.

---

[1] Jean jacques Ledos, **dictionnaire historique de radiophonie , de ABD a ZAY**, Edition L Hartmann, paris, 2023, , P 19.

[2] https://www.radiotsf.fr/quelle-etait-la-premiere-radio-dalgerie/.17:30 تاريخ الزيارة 12 سبتمبر 2024 الساعة

[3] سفيان عكرود، مولود نفاري، **بدايات وتطور الإذاعة في الجزائر ... من راديو الهواة الى الإذاعة السرية**، مجلة البحوث التاريخية، مجلد 7، العدد 1 جوان 2023، ص ص 979-998.

ثم أصبحت تبث برامج باسم صوت الجزائر المكافحة، حيث تنامى دورها وزادت فعاليتها خاصة بعد إعلان الحكومة المؤقتة في سبتمبر 1958، وإنشاء وزارة التسليح الاتصالات العامة والمعروفة اختصارا **بالمالغ (M A L G)**[1] بقيادة عبد الحفيظ بوصوف، و التي كانت تسمى في الفترة ما بين 1956- 1958 بمصلحة الاستعلامات و الاتصال[2]، ثم تكونت بعدها وزارة سميت بوزارة الأخبار يرأسها محمد يزيد مهمتها النشاط الإعلامي و في مقدمته نشاط الإذاعة السرية.

من هذين الجانبين تكونت الإذاعة الجزائرية، فبعد الاستقلال تم استرجاع السيادة على مبنى الإذاعة والتلفزيون من الفرنسيين في 28 أكتوبر 1962، حيث تم إنزال العلم الفرنسي ورفع مكانه علم الدولة الجزائرية على مبنى شارع الشهداء من طرف مجاهدين أمثال عبد العزيز شكيري وعبد القادر نور وآخرون[3]، ممن آمنوا بأن الاستقلال لا يكتمل إلا باسترجاع السيادة على الإذاعة و التلفزيون باعتبارهما مؤسسة واحدة وهي المؤسسة الإعلامية الثقيلة و الجماهيرية.

وقد كان مرسوم إعلامي إذاعي والذي صدر في الفاتح من أوت 1963 والمتعلق بتأسيس وتنظيم الإذاعة والتلفزيون باعتبارهما مؤسسة عمومية تابعة للدولة ولها طابع تجاري وصناعي تتمتع بالنقل والبث الإذاعي والتلفزي[4].

وفي إطار تنظيم العمل في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون باعتبارهما مؤسسة إعلامية عمومية واحدة تعرف اختصارا ب **(RTA)** فقد صدر الأمر رقم 67/ 234 المؤرخ في 9 نوفمبر 1967 و المتضمن تنظيم الإذاعة و التلفزيون الجزائرية، والذي ينص في مادته الأولى على أن " مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الجزائري ذات طابع صناعي وتجاري، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تكون تحت وصاية وزير الأنباء، ويرمز الى الإذاعة و التلفزيون الجزائرية بالأحرف التالية: أ.ت.ج ويحدد مقرها بمدينة الجزائر".[5]

---

[1]**M**inistère de l **a**rmement et de **l**iaisons **g**énérales (**M A L G**)

[2]وزارة المجاهدين، **الإعلام ومهامه أثناء الثورة : دراسات و بحوث الملتقى الوطني الأول حول الإعلام و الإعلام المضاد**، ط 2، دار هومه، الجزائر ، 2005، ص ص 435-436.

[3]محمد فوزي كنزاي، **مرجع سابق**، ص 163.

[4]سعاد سراي، **المشهد السمعي البصري في الجزائر – الواقع و التحديات**، مجلد 19، عدد 2، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، 2019، ص 492.

[5] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،عدد 94، الصادرة بتاريخ 17 نوفمبر 1967، ص 1447.

إلتزام الإذاعة الجزائرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة

كما تم تعزيز العمل الإعلامي من خلال هذه المؤسسة السمعية البصرية وبقيت على هذا المنوال في التنظيم الهيكلي إلى غاية الفاتح من جويلية 1986، تاريخ صدور المرسوم 86/ 146المؤرخ في 24 شوال 1406 الموافق 01 جويلية 1986[1]و الذي بموجبه تم إصدار قرار ينظم المؤسسة الإعلامية العمومية حيث ظهرت الإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية مسموعة لها الشخصية المعنوية ومستقلة ماديا الى جانب ظهور أربع مؤسسات إعلامية أخرى مستقلة عن بعضها البعض ممثلة فيما يلي:

- المؤسسة الوطنية للتلفزيون(ENTV)وهي مؤسسة عمومية للتلفزيون ذات طابع عموميوتجاري حسب المرسوم التنفيذي رقم 91- 100 المؤرخ في الخامس 1411 الموافق ل 20 ابريل عام 1991. وتم الفصل بين الإذاعة والتلفزيون حيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة ماليا ومعنويا عن المؤسسة الأخرى، وكل منهما تؤديان الخدمة العمومية في مجال نشاطها الإعلامي[2].

وقد تحولت المؤسسة الوطنية للإذاعة (ENRS) بموجب المرسوم 91– 108 الصادر في 20 افريل 1991 إلى المؤسسة الوطنية للإذاعة المسموعة كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري(EPIC[*])، حيث حدد القانون88–01المؤرخ في الــ12 جانفي 1988 أحكام الهيئات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي وذلك من خلال المادتين 44 و45[3].

وقد عرفت الإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية مسموعة قرارات ومراسيم عدة لتحديد تنظيمها الداخلي بداية من القرار 24–82 المؤرخ في 24 جانفي 1987، ثم جاء قرار 19 ديسمبر 1987 وبعده المرسوم 91– 108 المؤرخ في 20 ابريل 1991، ثم قرار 125 المؤرخ في 18 أوت 1993[4]، وآخر هاهو القرار المؤرخ في 14 رمضان 1422 الموافق 29 نوفمبر 2001و المتضمن

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 27، الصادر بتاريخ 2 يوليو 1986، ص 1096.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، عدد 27، الصادر بتاريخ 2 يوليو 1986، ص 1096.

[*] وتعني أن المؤسسة أو الشركة ذات طابع صناعي وتجاري وتختلف عن الشركة أو المؤسسة ذات الأسهم أو ذات المسؤولية المحدودة، وجاء هذا استجابة للتحول الاقتصادي والنهج الليبرالي بعد الاشتراكية وأصبح يوجد نوعين من المؤسسات أو المرافق، مرفق ذو طابع تجاري وصناعي ومرفق ذو طابع عمومي إداري.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 02، الصادر في 12 يناير 1988، ص 37.

[4] موسى بن عودة، **الإذاعة الجزائرية كمرفق للخدمة العمومية**، جامعة مستغانم، ص ص 84– 93 https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/289/1/2/64780

التنظيم الداخلي في المؤسسة الإذاعية العمومية والمحدد لهيكلتها التنظيمية الداخلية والمشكلة من مديريات وأقسام[1].

المطلب الثالث: هيكلة المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية

منذ الاستقلال بدأت الإذاعة الجزائرية في الانتشار والتوسع ليصل البث الى كل مناطق الوطن، وقد ظهرت الإذاعات الجهوية كنوع من الانتشار الذي تنشده الإذاعة الجزائرية خاصة منذ بداية التسعينات مع التزامن مع ظهور الإذاعات الموضوعاتية بداية بإذاعة القران الكريم والثقافية، كروافد إعلامية للقنوات الإذاعية الثلاثة القناة الأولى الناطقة بالعربية والثانية الناطقة بالأمازيغية والثالثة الناطقة بالفرنسية.

كما عرفت الإذاعة الجزائرية منذ انفصالها عن التلفزيون هيكلة تنظيمية آخرها كان القرار المؤرخ في ال29 نوفمبر سنة 2001[2]،و الذي جاء بناء على اقتراحات تهدف الى استحداث هيكل تنظيمي جديد للمؤسسة الإعلامية العمومية الإذاعية فكان هذا القرار الذي تضمن تنظيما داخليا للمؤسسة المذكورة تم بموجبه تشكل مديريات ووحدات عدة على رأسها مدير عام* يعين بمرسوم رئاسي يساعده مدراء مساعدون وجاءت مواد القرار تفصل في شكل هذا التنظيم.

حيث تنص **المادة الثانية(02)** على ما يلي:

يلحق بالمدير العام المساعدون الأتون،و المصالح الآتية:

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 06، الصادر بتاريخ 23 يناير 2002، ص ص 28– 31.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 06، 23 يناير 2002، ص 28.

* بمقتضى المرسوم التنفيذي 91 المؤرخ في 20 افريل 1991 والذي تضمن المادة الـــ 11 حول التنظيم والعمل داخل المؤسسة مايلي: " يدير المؤسسة مدير عام، يشرف عليها مجلس إدارة يجدد صلاحيات عمله في هذا المرسوم، يقوم المدير العام بتطبيق دفتر الشروط، يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، كما يتولى التسيير الإداري،والتقني والمالي للمؤسسة. يعد الجداول للبرامج ويسهر على إنجازها كما يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة ويعد مشاريع الميزانية ويسهر على احترام التنظيم المعمول به.

- المدير المساعد المكلف بالضبط المالي ومراقبة التسيير.
- المدير المساعد المكلف بالشؤون القانونية وآداب المهنة وأخلاقياتها.
- المدير المساعد المكلف بالأمن الوقائي.
- المدير المساعد المكلف بالاتصال و التعاون والعلاقات الدولية.
- المدير المساعد المكلف بالدراسات والتلخيص وتقييم البرامج.

كما تنص **المادة الثالثة(03)** من هذا القرار والتي لم تختلف عن ماجاء في القرار الوزاري رقم 60-98 المؤرخ في 26 افريل 1998 و الصادر عن وزارة الاتصال حينذاك، والذي يحمل في مادته الأولى مداولة مجلس إدارة المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة والذي يقرر تحت سلطة المدير العام أن تتكون المؤسسة من الأمانة العامة، مديرية الأخبار مديرية الإنتاج مديرية البث مديرية المصالح التقنية ومديرية إدارة الوسائل ومديرية الدراسات والتنمية ومديرية الشراكة والتعاون الدولي والمندوبيات الجهوية[1].

وحسب نفس المادة الثالثة من القرار المؤرخ في 14 رمضان عام 1422 هـــ الموافق لـــ 29 نوفمبر 2001[2]، فإن التنظيم الداخلي للمؤسسة تحت سلطة المدير العام يتضمن المديريات المركزية الآتية:

مديرية القناة الأولى الناطقة بالعربية، مديرية القناة الثانية الناطقة بالامازيغية، مديرية القناة الثالثة الناطقة بالفرنسية، مديرية تنسيقية الإذاعات المحلية و هي المديرية التي تشرف وتدير الإذاعات المحلية، مديرية الأرشيف ومكتب الأشرطة السمعية، مديرية المصالح التقنية و التجهيز، مديرية المحاسبة والمالية،مديرية الموارد البشرية والوسائل، مديرية الإشهار والتي استحدثت مؤخرا بعدما كانت مصلحة للإشهار فقط[3] بموجب قرار من المدير العام محمد بغالي.

بالإضافة الى استحداث إذاعات موضوعاتية بداية من تسعينات القرن الماضي كإذاعة القران الكريم التي أنشئت في 12 جويلية 1991، والإذاعة الثقافية التي انطلق بثها في الفاتح فبراير1995

[1] فؤاد بداني، **سوسيولوجيا القيم الإخبارية بالإذاعة الجزائرية– دراسة ميدانية حول إذاعة مستغانم،** أطروحة دكتوراء علوم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016، ص 189.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 06، الصادر بتاريخ 23 يناير 2002، ص ص 28– 31.

[3]مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

بإشراف من المدير العام آنذاك المرحوم الطاهر وطار، والإذاعة الدولية التي انطلق بثها في 28 من أكتوبر 2008، وفي 12 جانفي 2012 بدأت إذاعة **جيل أف أم** (Jil FM) في بث برامجها الموجهة الى شريحة الشباب[1]، وأخير انطلقت إذاعتان موضوعيتان هما إذاعة إفريقيا وإذاعة زمان التي ظهرتا مؤخرا وبالتحديد سنة 2023[*].

أما الإذاعات الجهوية التسمية القديمة حيث ظهرت أول إذاعة وكانت بأدرار وسميت إذاعة الساورة في عام 1991، ثم إذاعة متيجة وإذاعة الواحات و السهوب في نفس السنة[2]، ثم توالت تأسيس الإذاعات المحلية ابتداء من 1994، ومع 2007 بلغت 25 إذاعة محلية، حتى أصبح في كل ولاية إذاعة محلية مع حلول 2020، بالإضافة الى المراكز الإذاعية في الولايات المستحدثة مؤخرا تقدم الإعلام الجواري وترافق مشاريع التنمية المحلية.

تتخذ المؤسسات العمومية في الجزائر شكل التنظيم الهرمي البيروقراطي الذي يتصف بمركزية القرارات وكثرة المستويات الإدارية السلمية ،بالإضافة الى التقيد الكامل والتام باللوائح الحكومية،كما أن هناك فصل بين الاستشارة والتنفيذ.

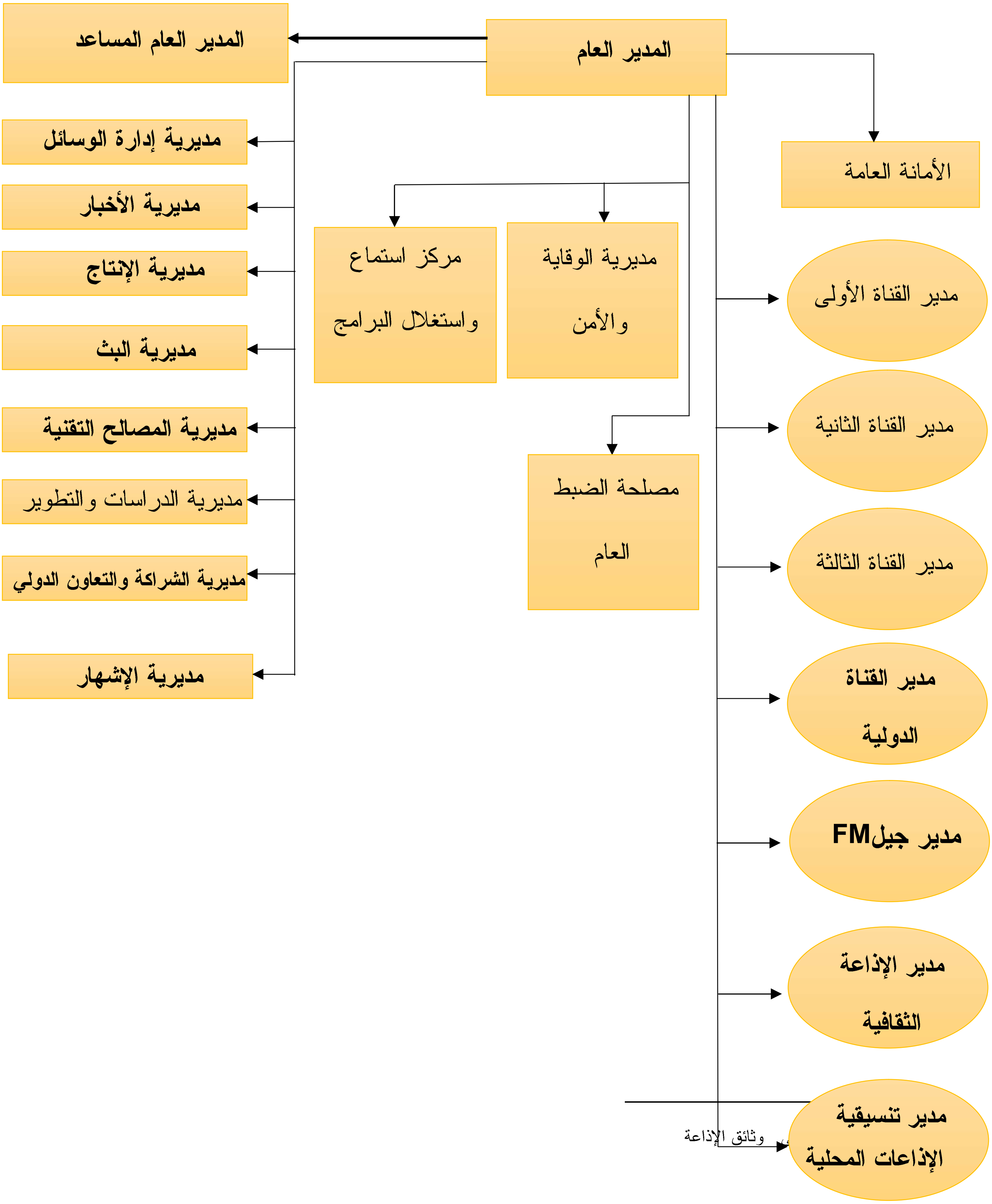
---

[1] محمد شلوش، **الإذاعة الجزائرية: النشأة والمسار**، منشورات الإذاعة الجزائرية، ب س ن، ص 10.

[*] إذاعة إفريقيا أف أم إذاعة موضوعاتية تهتم بالشؤون الإفريقية وموجه للجمهور في القارة السمراء وانطلقت في الثالث من مارس 2023، وفي 21 جوان من نفس العام انطلقت برامج إذاعة زمان أف أم، بقرار من المدير العام محمد بغالي.

[2] محمد فوزي كنزاي، **مرجع سابق**، ص 206.

شكل رقم(13) يبين هيكلة الإذاعة الجزائرية[1]



وثائق الإذاعة

المطلب الرابع: مهام المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية

طبقا للمراسيم التي أنشئت بموجبها الإذاعة الجزائرية، وإعادة هيكلتها ودفتر شروطها فإنها تضطلع بتقديم الخدمة العمومية، وبث الحصص والبرامج والتحقيقات المتعلقة بالحياة المحلية والوطنية والدولية وكذا الأحداث الراهنة وقضايا الساعة.

تتولى هذه المؤسسة العمومية الإعلامية الجزائرية مهام حددتها المواد 5، 6، 7 من المرسوم التنفيذي 91- 102 المؤرخ في 5 شوال عام 1411 الموافق لـــ20 ابريل سنة 1991[1]، والتي تتمثل في الإعلام عن طريق البث والنقل لكل التحقيقات والحصص والبرامج الإذاعية المتعلقة بالحياة الوطنية، الجهوية، المحلية أو الدولية، ضمان التعددية طبقا للدستور، والوفاء باحتياجات التربية والترفية والثقافة لمختلف الفئات والشرائح الاجتماعية بهدف تنمية المعارف والمبادرات لدى المواطنين.

كما تسعى المؤسسة الإذاعية طبقا لمهامها للمساهمة في تنمية إنتاج الأعمال الفكرية وبثها، وتشجيع التواصل الاجتماعي والمساهمة بجميع السبل والوسائل في توسيع التواصل بين أفراد المجتمع، ومن مهامها الدفاع عن اللغة الوطنية وتطويرها والنهوض بها، وترقية الثقافة المشتركة بمختلف تنوعاتها وهو ما تضمنته المادة السادسة من القرار[2]، كما تهدف كذلك كما جاء في المادة السابعة من هذا المرسوم التنفيذي إنتاج برامج ذات طابع سياسي، اقتصادي، وثقافي واجتماعي، وفني ورياضي، أو الاشتراك في إنتاجها واقتنائها وبثها، وتنمية الأعمال المتصلة بهدفها[3].

تربية المواطنين وتعبئتهم ورفع مستواهم الثقافي والسياسي قصد تحقيق الأهداف الوطنية والدفاع عن الصالح العام والمصالح المشتركة للمجتمع والدولة.

المساهمة في نشر ذخائر الثقافة الوطنية والتعريف بالتراث الثقافي الوطني والفنون الشعبية الى جانب مهمة التسلية والتنشيط الثقافي والفني وتطوير وسائل النشاط الرياضي.

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، عدد 19، الصادر بتاريخ 24 ابريل 1991، ص 630.

[2] **المرجع نفسه**، ص 627.

[3] **المرجع نفسه**، ص 628.

كما تتولى بالتعريف بالنشاط الوطني ومنجزات الدولة على المستوى الخارجي في كل الميادين ذات الصلة من خلال ما يقدم للجمهور والرأي العام من فقرات وبرامج.

بالإضافة الى المهام التي تقوم بها المؤسسات الإعلامية الأخرى والتي ذكرناها من قبل ولا داعي لتكرارها. فان الإذاعة في الجزائر قد حدد لها المرسوم التنفيذي 91- 102 المؤرخ في 5 شوال الموافق ل 20 ابريل(افريل) 1991[1] عدة مهام نذكرها فيما يلي:

- الإعلام عن طريق البث والنقل لكل التحقيقات والحصص والبرامج الإذاعية المتعلقة بالحياة الوطنية أو الجهوية أو المحلية أو الدولية.
- ضمان التعددية وفقا للأحكام الدستورية والنصوص اللاحقة، وتشجيع التواصل الاجتماعي في السياق التعددي.
- الوفاء في حدود إمكانياتها باحتياجات التربية، الترفيه والثقافة، لمختلف الفئات الاجتماعية قصد إنماء معارفها وتطوير المبادرة لدى المواطنين.
- المساهمة في تنمية إنتاج الأعمال الفكرية وبثها، كما تتولى المساهمة بجميع السبل والوسائل في توسيع التواصل.
- الدفاع عن اللغة الوطنية وتطويرها والنهوض بها، بالإضافة الى تطوير الثقافة الوطنية بجميع مكوناتها، تنوعاتها، وترقيتها.
- القيام باستغلال وسائلها الإنتاجية وصيانتها وتنميتها والتكيف مع تطور التقنيات والتكنولوجيات.
- القيام بحفظ المحفوظات الإذاعية، والمساعدة في تكوين مستخدميها وتحسين مستواهم.

وتضيف المادة السابعة (7) من المرسوم التنفيذي السابق ذكره[2]، فإن الإذاعة الجزائرية كمؤسسة تتولى وفي إطار مهمتها: إنتاج برامج ذات طابع سياسي، واقتصادي وثقافي، واجتماعي، وفني، ورياضي، أو الاشتراك في إنتاجها واقتنائها وبثها. وتنمية الأعمال المتصلة بهدفها.

---

[1] **المرجع السابق**، ص 630.

[2] **المرجع نفسه**، ص 629.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث الثاني تحديد المنهجية و أساليب التحليل المعتمدة و المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1- **مجتمع وعينة البحث** يتكون مجتمع البحث كما سبق وذكرنا في الفصل المنهجي و المفاهيمي من مجموع العاملين في الإذاعة الجزائرية بالمقر المركزي بالعاصمة و البالغ عددهم 1612 عاملا من مختلف الأصناف السوسيو مهنية، وحيث أن هذا العدد كبير فقد اخترنا عينة تبلغ 380 عاملا أي بنسبة فاقت العشرين بالمائة (20%) من مجتمع البحث.

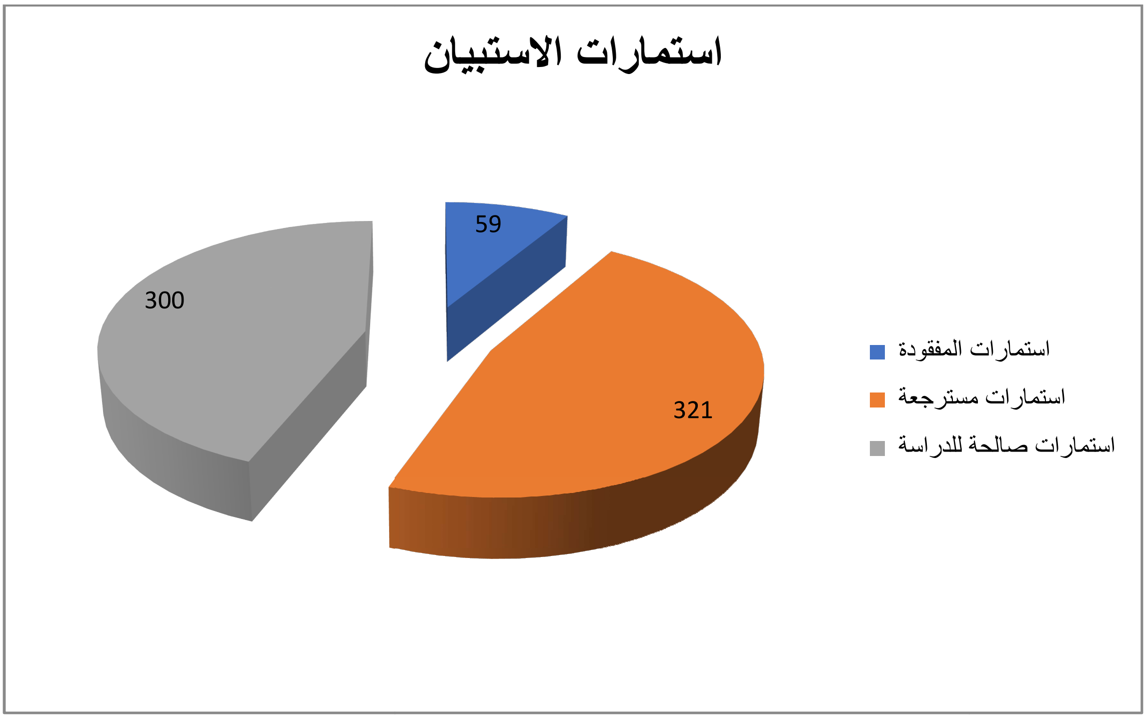
قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة قصدية بلغت 380 و تم استرجاع 321 استمارة ، وكانت الدراسة على 300 استمارة فقط كانت صالحة للدراسة حسب الجدول و الشكل التاليين.

جدول رقم (06) يبين عدد ونسب الاستمارات الموزعة و الصالحة للدراسة

الاستمارات	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	380	%100
الاستمارات المسترجعة	321	%84,47
الاستمارات المفقودة	59	%15,53
الاستمارات الصالحة للدراسة	300	%78,95

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (14) يبين نسبة استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

2-حدود الدراسة الميدانية

لإعطاء إجابة عن السؤال المحوري(الإشكالية) الخاص بهذا البحث بالشكل المناسب والدقة اللازمة، وجب علينا تحديد الحدود المكانية و الزمانية والحدود البشرية وكذا الخاصة بموضوع البحث:

أ- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين الأول من أفريل 2024 الى غاية 01 سبتمبر 2024، أي ما يفوق 5 أشهر.

كما تم خلال هذه الفترة القيام بمقابلات مع المدير العام للإذاعة الجزائرية محمد بغالي، وحسين لعرابي مدير الموارد البشرية لذات المؤسسة الإعلامية لجمع اكبر قدر ممكن من المعطيات والبيانات.

ب-**الحدود المكانية:** يخص الدراسة الميدانية العاملين بالإذاعة الجزائرية بالمقر المركزي و البالغ عددهم 1612 عاملا و موظفا من الجنسين.

د- الحدود البشرية: البحث شمل العاملين بالإذاعة الجزائرية عبر كامل التراب الوطني، والبالغ عددهم وقت إجراء الدراسة الميدانية 1612 عاملا موزعين على القنوات الوطنية العاملين بالمقر الرئيسي و القنوات الموضوعاتية حسب الشكل رقم (12) و (13) السابقين[1].

ذ- الحدود الخاصة بالموضوع: اقتصر البحث على معرفة أهم المعايير المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها بالمؤسسة الإعلامية العمومية الجزائرية (الإذاعة الجزائرية) وهي أربعة معايير : دعم والتزام الإدارة العليا في المؤسسة الإعلامية ، الاهتمام بالعاملين و المورد البشري، و التركيزعلى المتلقي و العميل، ومعيار رباع يتعلق بتوفير المعلومات والمعطيات.

3- الأساليب الإحصائية المعتمدة

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأساليب الإحصائية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارا بـــ **(spss)** واستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **التكرارات** وتستخدم لإظهار إجابات عبارات المحاور في عينة الدراسة.
- **النسب المئوية** حيث يتم استعمالها في خصائص وسمات عينة الدراسة.
- **الانحراف المعياري** ونعرف من خلاله درجة تشتت القيم عن متوسطها الحسابي، فكلما اتجهت قيمته نحو الصفر زادت درجة التركيز للإجابات حول المتوسط الحسابي، وكلما ارتفعت نحو القيمة واحد أو أكثر كلما كان يعني أن هناك تشتت وعدم تركيز في الإجابات[2].
- **المتوسطات الحسابية** لمعرفة درجة موافقة مجتمع البحث المستهدف على فقرات الاستبيان

كما تم استخدام أساليب التحليل

- **معامل الارتباط بيرسون:**و الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات كما يبين وجود علاقة ارتباطية بينها، فكلما كانت اقتربت قيمته من الواحد دل على وجود علاقة ارتباطية قوية، وكلما اتجه الى القمة صفر دل ذلك على ضعف أو انعدام العلاقة الارتباطية.

معامل الثبات الفا كرونباخ: الذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الواردة في الاستبيان[1]، كما يوضح الى قوة الارتباط بين فقراته ومدى صحتها، قيمة المعامل تتراوح بين القيمة صفر(0) و القيمة

[1] مقابلة مع حسين لعرابي، مدير الموارد البشرية، يوم 23 ماي 2024، على الساعة 16:00، بمقر الإذاعة.
[2] محمد العابد، **مرجع سابق**، ص 218.

واحد (1)، فكلما انخفضت قيمة المعامل نحو الصفر دل ذلك أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، وكلما ارتفعت الى القيمة واحد تزيد درجة الثبات في عبارات الاستبيان.

المطلب الثاني: أداة و مكونات الدراسة

لقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وقد تم تصميمها وفقا لعدة مرتكزات أهمها الدراسة النظرية، الدراسات السابقة، موضوع البحث و إشكاليته، وقد تم توزيعها يدويا على عينة البحثو تشمل 5 محاور كما سيأتي على ذكرها[2]:

- **المحور الأول:** و يتعلق بالبيانات الشخصية وتشمل المستوى التعليمي(مستوى متوسط، ثانوي، جامعي، دراسات عليا) و الخبرة المهنية (من أقل 5 سنوات الى أكثر من 20 سنة)، مجال العمل (صحفي، إداري، تقني،)
- **المحور الثاني:** ويشمل المعيار الأول لإدارة الجودة الشاملة وهو دعم و التزام الإدارة العليا ويتضمن سبع عبارات مرقمة من 1 الى 7.
- **المحور الثالث:** ويشمل المعيار الثاني و هو الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة الإعلامية و يتضمن 10 عبارات مرقمة من 1 الى 10.
- **المحور الرابع:** و هو معيار التركيز على المتلقي و العميل و الذي يضم عشر عبارات مرقمة من 1 الى 10.
- **المحور الخامس:** و يشمل معيار من معايير إدارة الجودة الشاملة وهو توفير المعلومات و المعطيات و يضم 9 عبارات مرقمة من 1 الى 9.
- لغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة المعبر عنها في محاور الاستمارة،ثم الاعتماد على مقياس **ليكرت الخماسي**، وعلى أساسه حدد المدى 5-1 = 4 وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة5، نحدد طول الفقرة ب 4/5 = 0.8.

[1] محمد العابد، **مرجع سابق**، ص 218.

[2] انظر الملحق رقم (01).

وعليه ولتحديد درجة الموافقة للعبارات نوضح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم(07) يبين طريقة تحديد درجة الموافقة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1,00 الى 1,80	ضعيفة جدا
من 1,81 الى 2,60	ضعيفة
من 2,61 الى 3,40	متوسطة
من 3,41 الى 4,20	مرتفعة
من 4,21 الى 5,00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

وقد اعطينا كل عبارة من عبارات الاستبيان درجة وفق مقياس **ليكرت الخماسي** لتعبر عن الخيارات المتعددة، فكانت كما يلي:

الجدول رقم (08) يبين درجة كل خيار متاح من درجات الاستبيان لإجابة عينة البحث

خيارات الإجابة	الدرجة
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

المصدر: من إعداد الطالب

كما تم الاستعانة بالمقابلات مع مسؤولي الإذاعة الجزائرية مجتمع البحث تمثلت في مقابلة مع المدير العام للإذاعة الجزائرية آنذاك و مدير الموارد البشرية لنفس المؤسسة، وذلك لجمع أكبر قدر من البيانات و المعطيات و التي تساعدنا في التحليل و التفسير و الخروج بنتائج صحيحة و صادقة، و التي لا يمكن توفيرها عن طريق أداة الاستمارة.

كما استفدنا من الملاحظة بالمشاركة باعتباري أحد العاملين بالمؤسسة الإعلامية العمومية المسموعة.

المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

أولا: الصدق الظاهري

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام قمنا بإثبات الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والذي نعني به إمكانية اعتمادها كأداة للقياس لما نريد قياسه، لهذا فقد اخضع الباحث الاستمارة الى التحكيم قبل مجموعة من الأساتذة[1] من جامعة المدية في اختصاص علوم الإعلام والاتصال وكذا في اختصاص تسير واقتصاد، بالإضافة الى أساتذة من جامعة المسيلة في علوم الإعلام والاتصال. حيث تم قبول العبارات مع تعديل طفيف وتم الأخذ بملاحظاتهم والتأكد من ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، بالإضافة للتأكد من وضوح الفقرات الواردة في الاستبيان.

فحسب القاعدة التي وضعتها **أوما سيكاران**[2]من خلال كتاب طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية لكيفية قراءة معامل الثبات **ألفا كرونباخ** كانت كما في الجدول التالي[3]:

[1] قائمة المحكمين انظر الملحق رقم (02)

[2]أوما سيكاران، تر: إسماعيل علي بسيوني، **طرق البحث في الإدارة – مدخل لبناء المهارات البحثية**، دار المريخ للنشر، 2006، ص 447.

[3] محمد العابد، **مرجع سابق**، ص 218.

الجدول رقم (09) يبين كيفية قراءة معامل الثبات ألفا كرونباخ[1]

قيمة المعامل	مستوى الثبات لأداة الدراسة
أقل من 0.6	**ثبات ضعيف** يستلزم إعادة النظر في أداة الدراسة
ما بين قيمة 0.6 وقيمة 0.7	**ثبات مقبول** يستلزم تعديل في أداة الدراسة
أكثر من قيمة 0.7 واقل من 0.8	**ثبات جيد** لأداة الدراسة
أكثر من قيمة 0.8	**ثبات ممتاز** لأداة الدراسة

المصدر: بالاعتماد على محمد العابد، **معوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية الجزائرية- دراسة ميدانية مقارنة لمجموعة من المؤسسات الصحية العمومية**، كلية العلوم التجارية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016- 2017،

وقد كان معامل الثبات لأداة الدراسة حسب النتائج لهذا المعامل هو0.916،وهو قيمة ممتازة تؤكد ثبات الاستبيان.

إن اختبار صدق الاستمارة يستهدف مدى صلاحيتها للتطبيق **(validity)**، أي صلاحيتها لتحقيق الهدف الذي صممت من أجله. ولقد قمنا في بحثنا هذا قياس مدى صدقية استمارة الاستبيان وذلك بتوزيع 30 استمارة من أجل دراسة تجريبية لمدى صلاحيتها وكذا دراسة الخصائص السيكومترية، من صدق وثبات، التي تمكننا من إجراء التعديلات اللازمة وانجاز الاستمارة في شكلها النهائي.

وبعد التأكد من ذلك قمنا بإنجاز استمارة الاستبيان في شكلها النهائي وقمنا بتوزيعها على عينة تبلغ 380 فردا من العاملين في الإذاعة الجزائرية.

للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في البحث، تم الاعتماد على معامل **ألفا كرونباخ** وتم استخدام معامل الصدق لقياس درجة صدق الاستبيان والذي يعني أن المقياس المستخدم يقيس ما تم وضعه لقياسه، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات **ألفا كرونباخ** .

[1] **المرجع نفسه**، ص 218.

قمنا بمعالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)* وتوصلنا الى النتائج التالية:

ثانيا/ ثبات وصدق مقياس أداة الدراسة:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا المقياس والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات:

- **التناسق الداخلي(ألفا كرونباخ):**

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل **ألفا كرونباخ** والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (10) يوضح ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ

	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الثاني:دعم والتزام الإدارة العليا	0.840	7
المحور الثالث:الاهتمام بالعاملين	0.752	10
المحور الرابع:التركيز على المتلقي او العميل	0.752	10
المحور الخامس:توفير المعلومات والمعطيات	0.713	9
المقياس ككل	0.916	36

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) وبالنظر إلى قيمة معامل **ألفا كرونباخ المحددة** والذي قدر بالنسبة للمحور الثاني والذي يتضمن **دعم والتزام الإدارة العليا** بـــ (0.84). وبالنسبة للمحور الثالث والذي بعنوان **الاهتمام بالعاملين** فقد بلغ بــــ (0.75). أما بالنسبة للمحور الرابع والموسوم **بالتركيز على المتلقي و العميل** فقد قدر بـــ (0.75). وبالنسبة للمحور الخامس المعنون بـــ**توفير المعلومات والمعطيات** فقد قدر بــــ (0.71).

*برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences

في حين قدر للمقياس ككل (0.91) و الذي يحتوي على 36 عبارة مقسمة الى أربعة محاور، وبالتالي يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا المقياس يتمتع بثبات ممتاز حسب قيم جدول رقم (06)، حيث نلاحظ أن كل القيم جاءت موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا المقياس حيث يتعدى قيمة (0.50).

ب/ الصدق:

1- الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل، كما يلي:

- **تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:**

1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور "دعم والتزام الإدارة العليا":

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور **(دعم والتزام الإدارة العليا)** بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11)

يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محوردعم والتزام الإدارة العليامع درجته الكلية

رقم العبارة	مضمون العبارة	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	تقدم المؤسسة دعما ماليا ومعنويا لتشجيع العاملين على أداء أحسن	0.428*
العبارة 2	توفر الإدارة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعمل	0.853**
العبارة 3	تحرص الإدارة على تقسيم العمل ضمن فريق	0.808**
العبارة 4	يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام لانجاز الأعمال	0.711**
العبارة 5	يوجد العدد الكافي من أجهزة العمل داخل المؤسسة	0.837**
العبارة 6	تضع إدارة المؤسسة مخطط عمل واضح للأعمال المراد القيام بها	0.655**
العبارة 7	تعيين واختيار الموظفين يكون حسب الكفاءة والخبرة اللازمة لمنصب العمل	0.766**
الإرتباط دال عند (0.01)**		
الإرتباط دال عند (0.05)*		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط **بيرسون** نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (6) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,85) كـأعلى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية لمحور ككل،في حين جاءت العبارة (7) دالة عند (α=0.05) بقيمة ارتباط قدرت ب(0.42).

وعموما يمكن القول بأن المحور الثاني **(دعم والتزام الإدارة العليا)** صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الاهتمام بالعاملين:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور **(الاهتمام بالعاملين)** بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12)

يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محورالاهتمام بالعاملين مع درجته الكلية

العبارة	مضمون العبارة	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	يعمل العاملون حسب مجال تخصصهم الدراسي	0.704**
العبارة 2	تراعي المؤسسة شروط ومعايير التوظيف	0.678**
العبارة 3	تبرمج المؤسسة دورات تكوينية وتدريبية للعمال في المؤسسة	0.783**
العبارة 4	الدورات التدريبية التي تقوم بها تتناسب مع العمل المطلوب	0.787**
العبارة 5	تعقد الإدارة اجتماعات دورية لحل المشاكل المهنية والشخصية للعمال	0.831**
العبارة 6	الاتفاقية الجماعية للمؤسسة تضمن حقوق العمال	0.588**
العبارة 7	هناك رضى وقناعة للعمال داخل المؤسسة	0.494**
العبارة 8	لدى العمال الرغبة في تحقيق الأفضل داخل المؤسسة	0.746**
العبارة 9	يشارك العمال في وضع خطة المؤسسة	0.678**
العبارة 10	هناك تمييز بين العمال ومحسوبية في مواقع العمل	0.578**
الإرتباط دال عند (0.01)**		
الإرتباط دال عند (0.05)*		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط **بيرسون** نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (10) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,83) كـــأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,49) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية لمحور ككل.

وعموما يمكن القول بأن المحور الثالث **(الاهتمام بالعاملين)** صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

3. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التركيز على المتلقي و العميل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور **(التركيز على المتلقي و العميل)** بمعامل الارتباط **بيرسون** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13)

يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على المتلقي و العميل مع درجته الكلية

العبارة	مضمون العبارة	الدرجة الكليةللمحور
العبارة 1	تقوم المؤسسة بدراسة الجمهور وسبر أراء حول رغبات وتطلعات المستمعين.	0.746**
العبارة 2	تضع المؤسسة في الاعتبار اهتمامات الجمهور في إعداد البرامج والحصص والأخبار	0.546**
العبارة 3	تغير المؤسسة الخطط والبرامج حسب شكاوى المتلقين والمستمعين	0.588**
العبارة 4	تسعى المؤسسة لتقديم الأفضل للمستمعين	0.568**
العبارة 5	يشارك المستمعون والجمهور في رسم توجهات المؤسسة	0.579**
العبارة 6	تفتح المؤسسة خط تواصل مع الجمهور ومجالات لزيارة المستمعين	0.509**
العبارة 7	لدى المؤسسة المعلومات الكافية حول الجمهور المتلقي	0.638**
العبارة 8	يشارك المستمع في الحصص والبرامج بكثافة	0.679**
العبارة 9	توفر المؤسسة من خلال موقعها الالكتروني فضاء للتفاعل مع الجمهور	0.578**
العبارة 10	تحقق المؤسسة الخدمة العمومية	0.504**
الإرتباط دال عند (0.01)**		
الإرتباط دال عند (0.05)*		

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط **بيرسون** نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (10) عبارات.

حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,74) كـــأعلى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,50) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية لمحور ككل.

وعموما يمكن القول بأن المحور الرابع **(التركيز على المتلقي و العميل)** صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور الذي هي فيه.

4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور توفير المعلومات والمعطيات:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور **(توفير المعلومات والمعطيات)** بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14)

يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور توفير المعلومات والمعطيات مع درجته الكلية

العبارات	مضمون العبارة	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	توزع الإدارة المعلومات اللازمة من اجل القيام بالأعمال داخل المؤسسة	0.667**
العبارة 2	يوجد تواصل دائم بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة	0.587 **
العبارة 3	تخبر الإدارة العمال بكل المستجدات وخطط العمل للقيام بالأعمال اللازمة	0.771**
العبارة 4	يشارك العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	0.602**
العبارة 5	هناك اتصال بين كل الأقسام والفروع بالمؤسسة	0.668**
العبارة 6	يوجد غموض وعدم وضوح في قرارات الإدارة العليا	0.667**
العبارة 7	تنشر الإدارة المعطيات والمعلومات و القوانين بشكل علني وواضح ودقيق للعمال والمتلقين	0.509**
العبارة 8	يعقد المسؤولون عن المؤسسة ندوات وملتقيات لعرض إستراتيجية	0.767**

	المؤسسة	
العبارة 9	هناك مرئية للمؤسسة على المستوى الدولي	0.491**
الإرتباط دال عند (0.01)**		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط **بيرسون** نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (9) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كـأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,49) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الرابع **(توفير المعلومات والمعطيات)** صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

5. صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائيا فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الثاني **(دعم والتزام الإدارة العليا)** والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.88)،

وبالنسبة لارتباط المحور الثالث **(الاهتمام بالعاملين)** بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.91).

وبالنسبة لارتباط المحور الرابع **(التركيز على المتلقي و العميل)** بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.77).

وبالنسبة لارتباط المحور الخامس **(توفير المعلومات والمعطيات)** بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.85).

وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاورالمقياس مع درجته الكلية		
رقم المحور	المحور	الدرجة الكلية للمقياس
المحور الثاني	(دعم والتزام الإدارة العليا)	**0.888****
المحور الثالث	(الاهتمام بالعاملين)	0.910**
المحور الرابع	(التركيز على المتلقي أو العميل)	**0.771****
المحور الخامس	(توفير المعلومات والمعطيات)	0.852**
الإرتباط دال عند (0.01)**		

المبحث الثالث: المعالجة الكمية والكيفية للدراسة الميدانية

سنحاول التطرق في هذا المبحث الى وصف عينة البحث و تحليل البيانات و المعطيات المتعلقة بهذه العينة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أولا/ وصف العينة على أساس المستوى التعليمي

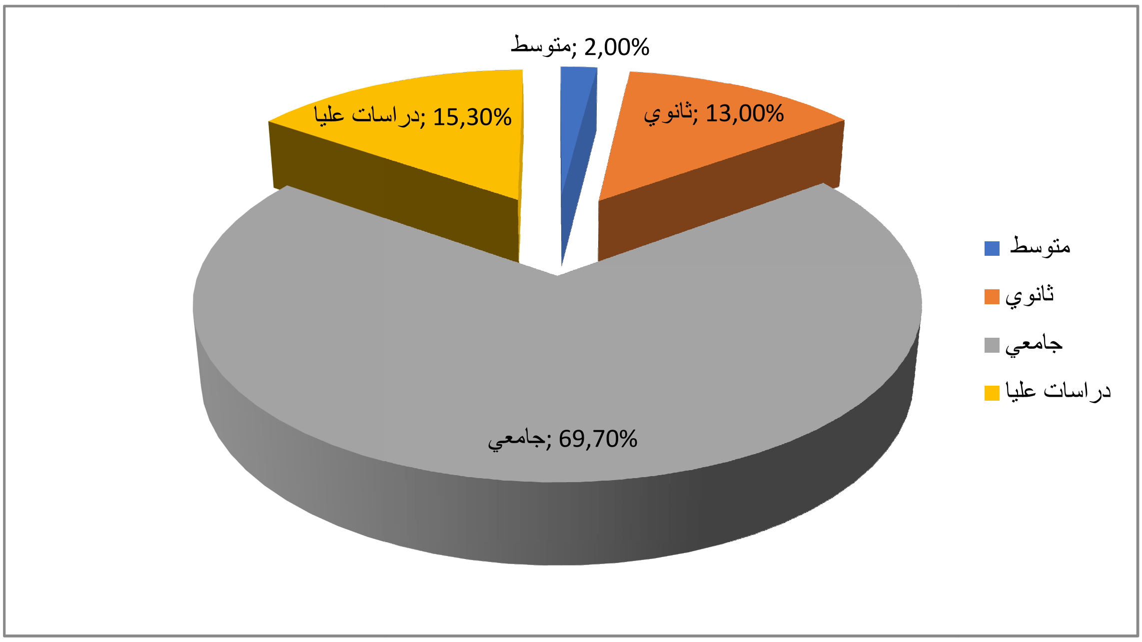
حيث اعتمدنا على الجداول و الدوائر النسبية لوصف عينة الدراسة من خلال المعطيات الواردة في الاستبيان

جدول رقم(16) يبين المستوى التعليمي لعينة الدراسة

	البدائل	التكرارات	النسب المئوية
المستوى التعليمي	متوسط	6	%2,0
	ثانوي	39	%13,0
	جامعي	209	%69,7
	دراسات عليا	46	%15,3
المجموع		**300**	**%100,0**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد عن spss

شكل رقم (13) يبين المستوى التعليمي لعينة الدراسة



من الجدول رقم(15) و الشكل رقم (13) نسجل أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بـــ 6 أفراد ما نسبته 2 بالمائة فقط، بينما عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ 39 عامل بنسبة 13 بالمائة، ويأتي عدد العمال في العينة الذين لديهم مستوى جامعي في المرتبة الأولى بـــ 209 فرد بنسبة 69,7 بالمائة، ثم تأتي في المرتبة الثانية ممن لديهم مستوى دراسات عليا(درجة ماجستير ودكتوراه) بـــ 46 عامل بنسبة معبرة بلغت 15,3 بالمائة.

ويمكن تفسير ذلك أن الإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية توظف الكفاءات من حملة الشهادات العليا (ليسانس وماستر)، خاصة عندما يتعلق الأمر بالصحفيين الذي تمثله نسبة 48%، لما يتطلبه ذلكمن مهارات وتكوين أكاديمي، وهذا لتقديم الأفضل بمهارة ومهنية عالية وتحقيق الجودة المطلوبة في المؤسسة الإعلامية، حيث أن المؤسسة الإعلامية الإذاعية الجماهيرية تحتاج الى إعلاميين في المستوى لتلبية حاجات الجمهور المتلقي وتحقيق المنافسة في مجال الإعلام.

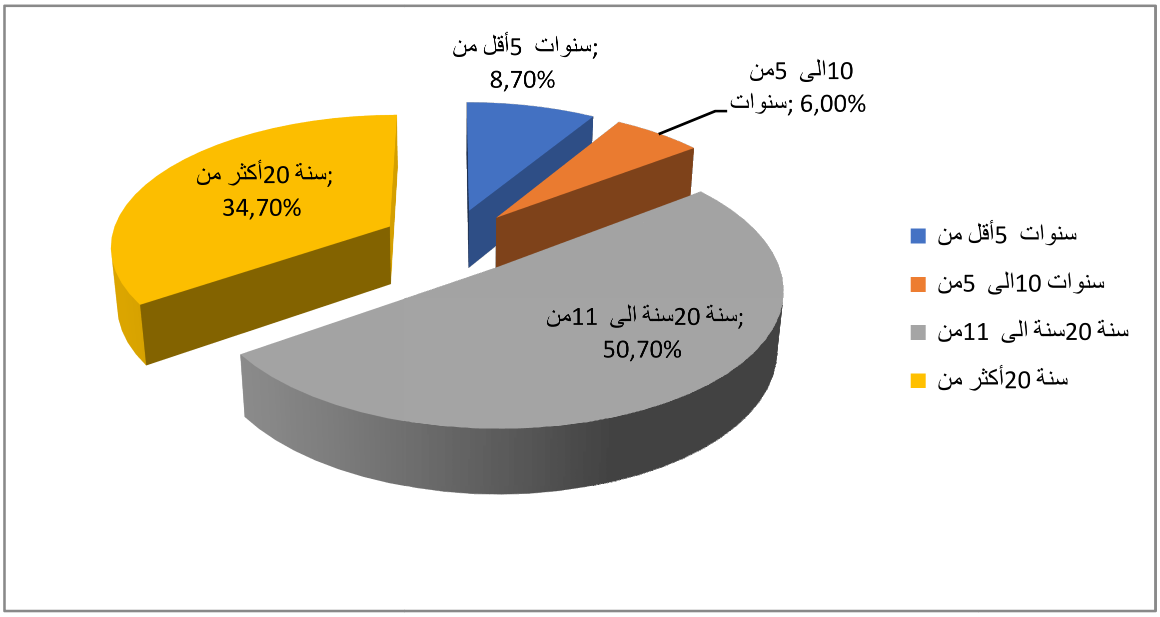
ثانيا/ وصف العينة على أساس الخبرة المهنية

الجدول رقم(17) يبين الخبرة المهنيةلعينة الدراسة

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	26	%8,7
	من 5-10 سنوات	18	%6,0
	من 11-20 سنة	152	%50,7
	أكثر من 20 سنة	104	%34,7
المجموع		**300**	**%100,0**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد عن spss

شكل رقم (14) يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة



ويتضح من الجدول أعلاه رقم (16) و الشكل رقم (14) أن عدد أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بلغ 26 فردا بنسبة 8,7 بالمائة، أما العينة الذين لديهم خبرة عمل تفوق الـــ 6 وتقل عن الـــ 10 فكان عددهم 18 عامل ما تمثله نسبة 6 بالمائة، ويأتي في المرتبة الأولى عدد العمال في العينة الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 و20 سنة بنسبة فاقت الخمسين بالمائة (%50,7)،

أما الذين تجازوا خبرة مقدارها 20 سنة في المؤسسة الإذاعية فكان عددهم 104 فرد ما نسبته 34,7 بالمائة.

ويمكن تفسير ذلك أن الخبرة مطلوبة نظرا للتراكم المعرفي والعملي التطبيقي لدى العمال للقيام بالمهمات بالقدرة الكافية والملائمة، وتحقيق متطلبات الجودة في المؤسسة الإعلامية العمومية، كما أشارت البيانات أن نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا ماجستير ودكتوراه في الإذاعة الجزائرية في العينة جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 15,3%متفوقة عن مستوى الثانوي الذي كان نسبته 13,0%و المتوسط بنسبة ضئيلة جدا وهي 2,0% فقط.

وهذا يدل أن العاملين في الإذاعة لديهم خبرة في مجال العمل الإعلامي والإداري تمكنهم هذه الخبرة الوصول الى الأهداف المرسومة والاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا، وكذا القيام بأفضل الأعمال وتقديم الأحسن والأجود نتيجة الخبرة المتراكمة ويمكن بذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

هذا وتعتمد الإذاعة الجزائرية على موظفين جدد في كل مرة وذلك لتعويض النقص الذي يسببه شغور المناصب نتيجة تقاعد أو تحويل أو استقالة بعض العاملين، أو الحاجة الى ضخ دماء جديدة في المؤسسة الإذاعية لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق الإعلام بصورة مستمرة، وهذا مفيد لان توظيف شباب جدد قادرين على التحكم في التكنولوجيا الرقمية نظرا للمهارات التي يكتسبونها في التكوين الأكاديمي، ومن خلال المحيط نتيجة التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي والبرمجيات التطبيقات التي تخدم البث الإذاعي، وهو ما عبرت عنه نسبة 8,7% من عينة البحث.

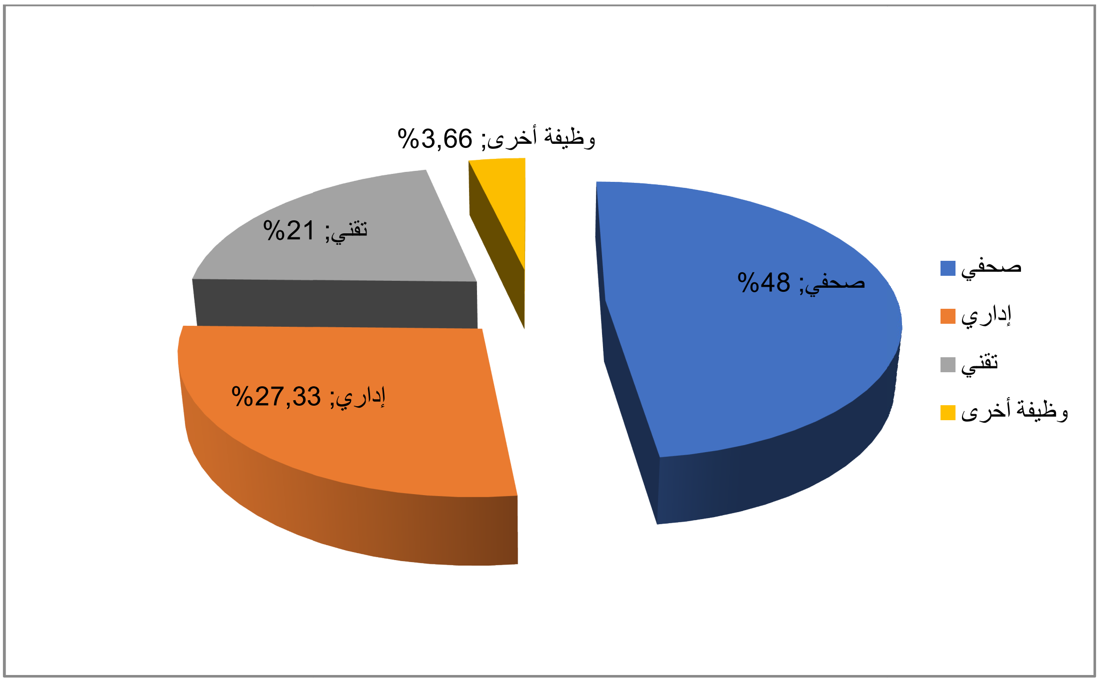
ثالثا/ وصف العينة على أساس مجال العمل

الجدول رقم(18) يبين مجال العمل لعينة الدراسة

مجال العمل	صحفي	144	48%
	إداري	82	27,33%
	تقني	63	21%
	وظيفة أخرى	11	03,66%
المجموع		**300**	**%100,0**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد عن spss

شكل رقم (15) يبين مجال العمل لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد عننتائج الجدول

كما يبين الجدول رقم(18) و الشكل رقم (15) أن العمال في الإذاعة ينقسمون الى صحفيين بنسبة 48%من جهة، والى عمال في المجالات التقنية 21% والإدارية27,33% والفنية 03,66% وهو ما تعكسه الواقع في الإذاعة نتيجة طبيعة عملها في المجال الصحفي والإعلامي، حيث يحتل الصحفيين النصيب الأكبر من عمال هذه المؤسسة الإعلامية، وما تبرزه بنود الاتفاقية الجماعية لعمال الإذاعة الجزائرية التي تقسم العمال بين صحفيين من جهة وعمال الأسلاك المشتركة والتي تضم (المذيعين والمخرجين والإداريين والتقنيين ...الخ) أي تشمل كل العمال ماعدا الصحفيين.

المطلب الثاني: نتائج محاور الدراسة الميدانية

1- نتائج المحور الثاني (دعم والتزام الإدارة العليا):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان**(دعم والتزام الإدارة العليا)**فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح وصف عبارات المحور الثاني (دعم والتزام الإدارة العليا)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحورالثاني(دعم والتزام الإدارة العليا)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تقدم المؤسسة دعما ماليا ومعنويا لتشجيع العاملين على أداء أحسن.	300	3,27	1,039	6
02	توفر الإدارة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعمل	300	3,54	0,975	4
03	تحرص الإدارة على تقسيم العمل ضمن فريق	300	3,91	0,592	1
04	يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام لانجاز الأعمال	300	3,65	0,921	3
05	يوجد العدد الكافي من أجهزة العمل داخل المؤسسة	300	3,04	1,153	7

06	تضع إدارة المؤسسة مخطط عمل واضح للأعمال المراد القيام بها	300	3,67	0,915	2
07	تعيين واختيار الموظفين يكون حسب الكفاءة والخبرة اللازمة لمنصب العمل	300	3,28	1,133	5
المحور ككل		**300**	**24.37**	**4,902**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد عن spss

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني **(دعم والتزام الإدارة العليا)**، نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41– 4.20) وهي العبارات رقم (02–03–04–06).

حيث جاءت عبارة**(تحرص الإدارة على تقسيم العمل ضمن فريق)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,91 وانحراف معياري 0,592، ثم تلتها عبارة **(تضع إدارة المؤسسة مخطط عمل واضح للأعمال المراد القيام بها)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,67 وانحراف معياري 0,915، وجاءت عبارة **(يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام لانجاز الأعمال)** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,65 وانحراف معياري 0,921، ثم تلتها في الترتيب العبارة القائلة **(توفر الإدارة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعمل)**في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي تمثله العدد 3,54 وانحراف معياري بقيمة 0,975.

وجاءت هذه العبارات ضمن المجال المرتفع أي هناك اتفاق بين أفراد عينة البحث على هذه العبارات ضمن المحور الثاني. وبالتالي فأن العينة توافق على أن **الإدارة تحرص على تقسيم العمل ضمن فريق** وأن عينة البحث توافق على أن الإدارة **تضع مخططات عمل واضحة لأداء الأعمال**، كما أن هناك اتفاق على **وجود تنسيق بين مختلف الأقسام** لانجاز المهمات بسهولة وإتقان.

أما العبارات(01–05–07) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61– 3.40) حسب الجدول رقم (18) والذي يحدد قيم درجة الموافقة، حيث كانت عبارة **تعيين واختيار الموظفين يكون حسب الكفاءة والخبرة اللازمة لمنصب العمل**في المحور الثاني في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ

3,28 وانحراف معياري 1,133، ثم تلتها عبارة **تقدم المؤسسة دعما ماليا ومعنويا لتشجيع العاملين على أداء أحسن** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري بلغ 1,039،وفي الأخير جاءت عبارة **يوجد العدد الكافي من أجهزة العمل داخل المؤسسة** بمتوسط حسابي يبلغ3,04و انحراف معياري 1,153، وهذا يعني أن عينة البحث ليست موافقة بدرجة عالية وانقسمت على العبارة الأولى والخامسة والسابعة من هذا المحور.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني والمعنون بـــ **(دعم والتزام الأداة العليا)** والذي بلغ (24.37) أي 3,48 ومتوسط معياري 0,96 لهذا فهو ينتمي إلى المجال المرتفع، حيث أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا المحور يوافقون على أن الإدارة العليا في المؤسسة الإعلامية محل الدراسة تدعم وتلتزم بمعيار من معايير إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما تعلق بالجانب الذي تود الإدارة تكريسه والذي طرح في العبارات (02-03-04-06)، غير أن هناك موافقة متوسطة في العبارات والجوانب التي تكون في صالح العمال أو من حقوقهم. والتي جاءت به العبارات (01-05-07) المدونة في الجدول أعلاه.

ومنه نستنتج أن إجابات أفراد العينة اتفقت بنسبة كبيرة حول معيار **دعم والتزام الإدارة العليا** وهذا أكدته الكثير من الدراسات التي تتناول وتدرس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث اتفق وأجمع الكثير من رواد هذا النظام بضرورة توفر معيار دعم والتزام القيادة في المؤسسة، ويرى **كروسبي**[1]ضمن مبادئه التي وضعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،أما أبو إدارة الجودة الشاملة **ادوارد ديمينغ**[2]يبرز ويؤكد من خلال مبادئه الأربعة عشر على ضرورة أن تلتزم الإدارة العليا في أي مؤسسة، وتدعم تطبيق هذه الإستراتيجية حتى يمكن اعتمادها وإلا فان مصيرها الفشل كما أكد **ديمينغ** على أن من المعوقات والتحديات واعتبرها من الأمراض السبعة التي تعرقل **تطبيق إدارة الجودة الشاملة** في المؤسسات والشركات هو التغيير المستمر في القيادة الإدارية وبالتالي يغيب

[1] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 126.
[2] انظر الفصل النظري: حلقة الجودة عند ادوارد ديمينغ.

الاستقرار الذي من شأنه تدعيم هذه المقاربة الإدارية كم أوضح أن 85 بالمائة من الأخطاء التي تقع في المؤسسة وفي العمليات منشؤها المسيرين في الإدارة ليس العاملين[1].

وهذا أكدته الكثير من الدراسات الميدانية و النظرية التي تبحث في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات خاصة الإعلامية منها، حيث خلصت دراسة مسعود قانة[2] الموسومة بـــ **(تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية – حالة المؤسسة الوطنية للتلفزيون ENTV)**

كما أظهرت نتائج دراسة خالد شريفي[3] بعنوان **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية– جريدة الخبر نموذجا،** أن نسبة 89%من عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أن المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة الجزائرية) تلتزم بمعيار من معايير إدارة الجودة الشاملة ويتعلق أساسا بمدى قبول واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة والتزامها،وهو أكده المدير العام محمد يغالي خلال المقابلة بأنة يحرص شخصيا على إدراج طرق التسيير الحديثة في المؤسسة الإذاعية[4].

ومنه يمكن القول أن المحور الثاني **(دعم والتزام الإدارة العليا)** حسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بموافقة عالية، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

---

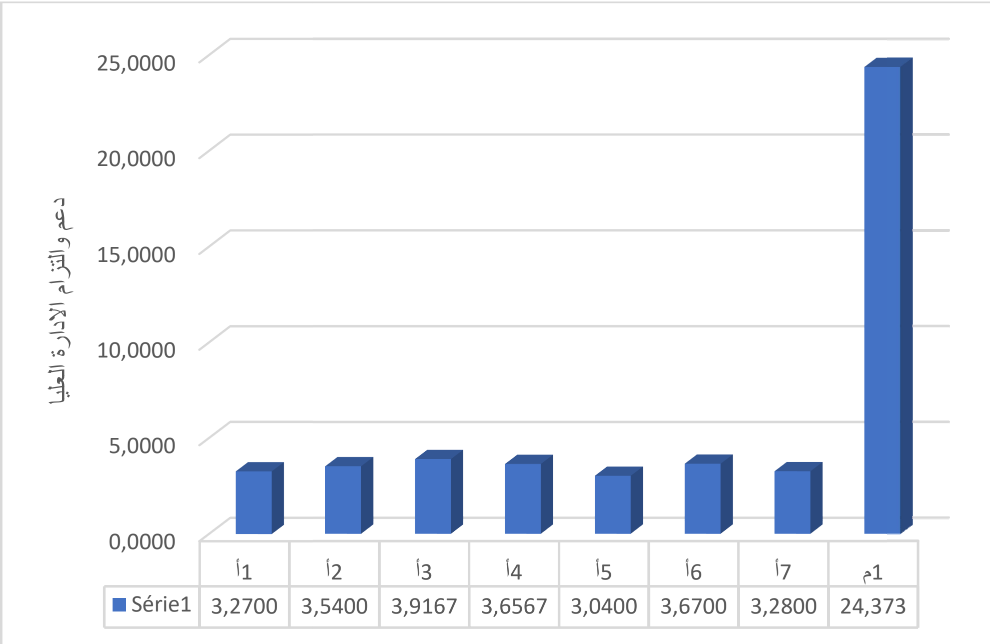
[1] صبرين حديدان، **دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 36، ديسمبر 2011، ص ص 83–103.

[2] مسعود قانة، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية**، حالة المؤسسة الوطنية للتلفزيون، مرجع سابق، ص 168.

[3] خالد شريفي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، جريدة الخبر نموذجا**،مرجع سابق، ص 134.

[4] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة12.30 بمقر الإذاعة.

الشكل رقم (16) يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



2- نتائج المحور الثالث (الاهتمام بالعاملين):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان **(الاهتمام بالعاملين)** فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح وصف عبارات المحور الثالث (الاهتمام بالعاملين)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الثاني (الاهتمام بالعاملين)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يعمل العاملونحسب مجال تخصصهم الدراسي	300	3,15	1,053	6
2	تراعي المؤسسة شروط ومعايير التوظيف	300	3,25	1,006	5
3	تبرمج المؤسسة دورات تكوينيةوتدريبية للعمال في المؤسسة	300	3,32	1,088	2

4	الدورات التدريبية التي تقوم بها تتناسب مع العمل المطلوب	300	3,30	1,052	3
5	تعقد الإدارة اجتماعات دورية لحل المشاكل المهنية والشخصية للعمال	300	3,06	1,089	7
6	الاتفاقية الجماعية للمؤسسة تضمن حقوق العمال	300	3,28	1,012	4
7	هناك رضى وقناعة للعمال داخل المؤسسة	300	3,01	0,937	8
8	لدى العمال الرغبة في تحقيق الأفضل داخل المؤسسة	300	3,77	0,962	1
9	يشارك العمال في وضع خطة المؤسسة	300	2,92	1,015	10
10	هناك تمييز بين العمال ومحسوبية في مواقع العمل	300	2,96	1,128	9
المحور ككل		**300**	**32.05**	**6.140**	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات **المحور الثالث (الاهتمام بالعاملين)** نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61– 3.40) وعددها (9).

حيث جاءت عبارة**(لدى العمال الرغبة في تحقيق الأفضل داخل المؤسسة)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,77 وبانحراف معياري قدره 0,962، وبموافقة مرتفعة حسب مجال (3.41– 4.20) من الجدول رقم(13) والذي يحدد درجة الموافقة، بينما جاءت العبارة **(تبرمج المؤسسة دورات تكوينية وتدريبية للعمال في المؤسسة)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,32 وانحراف معياري 1,088، وتأتي عبارة **(الدورات التدريبية التي تقوم بها تتناسب مع العمل المطلوب)** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 1,052، المرتبة الرابعة كانت لعبارة **(الاتفاقية الجماعية للمؤسسة تضمن حقوق العمال)** بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 1,012، وجاءت عبارة **(تراعي المؤسسة شروط ومعايير التوظيف)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري 1,006، المرتبة السادسة كانت لعبارة **(يعمل الأفراد حسب مجال تخصصهم الدراسي)** بمتوسط حسابي بلغ 3,15 وانحراف معياري بقيمة 1,053، المرتبة

السابعة لعبارة **(تعقد الإدارة اجتماعات دورية لحل المشاكل المهنية والشخصية للعمال)** بمتوسط حسابي 3,06 وانحراف معياري 1,087, المرتبة الثامنة كانت لعبارة **(هناك رضى وقناعة للعمال داخل المؤسسة)** بمتوسط حسابي3,01 وانحراف معياري 0,937.

وجاءت في المرتبة التاسعة عبارة **(هناك تمييز بين العمال ومحسوبية في مواقع العمل)** بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,128، وأخيرا في المرتبة العاشرة جاءت عبارة **(يشارك العمال في وضع خطة المؤسسة)** بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,128، وكلها كانت فيها درجة الموافقة من قبل عينة البحث متوسطة.

مما سبق يتضح لنا أن لدى العمال الرغبة في انجاز الأعمال وتحقيق الأفضل داخل المؤسسة الإعلامية، وهو عامل من عوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإذاعة الجزائرية، حيث أن يشير الرواد والدراساتأن لا يمكن تحسين أداء المؤسسة بشكل عام ما لم يكن العمال والموظفين لديهم الرغبة والإرادة في تبني هذه الثقافة حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست مسؤولية فرد بل مسؤولية الجميع.

ويتضح مما سبق أن باقي العبارات وعددها تسع كلها جاءت بدرجة موافقة متوسطة طبقا لإجابات عينة البحث وهذا يوضح أن هناك انقسام بين مجتمع البحث فيما يتعلق باهتمام الإدارة في الإذاعة بالعاملين لديها، ويعني هناك عدم اتفاق على شروط التوظيف ومعاييره، كما أن هناك تقصير لبرمجة دورات تكوينية وتدريبية لفائدة العمال، إن اختيار موضوع التدريب والأهداف ضرورة ويكون طبقا لاحتياجات المؤسسة وقدرات العاملين ووظائفهم، حيث أن في كثير من الأحيان تكون الدورات التدريبية شكلية فقط أو خارج مجال التخصص وميدان العمل، أو لعاملين لا يحتاجون هذه الدورة التدريبية أو التكوينية. كما يتضح كذلك من نتائج الجدول أعلاه أن العمال لا يعملون في مجال تخصصاتهم الدراسية، مما يؤثر على أدائهم ولا يمكن لهم أن يحققوا الاستراتيجيات الموضوعة والأهداف المرسومة، وهذا تدعمه إجابات العينة فيما يخص رضى العمال وقناعتهم في المؤسسة.

كما يتضح من الجدول رقم (19) أن الاتفاقية الجماعية[1] (وهي القانون الذي يحكم العلاقة بين الإدارة والمؤسسة، ويبين الواجبات والحقوق) تضمن حقوق العمال جاء بدرجة موافقة متوسطة وهذا يوضح عدم الإجماع على ذلك، وبالتالي فان هذه الاتفاقية فيها عديد الثغرات التي لا تسمح بحماية العمال، كما أنعقد الإدارة للاجتماعات الدورية لحل المشاكل المهنية والاجتماعية شكلت أهمية أقل بالنسبة لعينة البحث، وهذا يعتبر من العوائق والتحديات، وينمي الخلافات الفردية أو الجماعية داخل وسط العمل، بالتالي فإن التواصل في المؤسسة مهما كان نوعه يشكل عاملا أساسيا في حل المشكلات ورفع مردودية وكفاءة العمال، ويزيد الثقة بين الإدارة والعامل وهو من متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق الجودة والتميز وهو ما أبرزته قرش عائشة[2]في مقال لها حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية التي تعود للاهتمام بالعاملين في المقام الأول.

أما مشاركة العمال في وضع خطة المؤسسة الإذاعية فجاءت في المرتبة الأخيرة حيث أخذت أدنى متوسط حسابي وهذا يوضح أن الإذاعة حسب إجابات عينة البحث لا تولي الأهمية الكبرى لمشاركة العمال في وضع الأهداف والاستراتيجيات والرؤى المستقبلية للمؤسسة الإعلامية. وقد جاءت الكثير من النظريات الإدارية لتؤكد وتركز على هذا الجانب، منها نظرية **(Z)**[*] حيث يقدم احد روادها وهو الياباني "**وليام أوشي**" عدة عناصر منها ضرورة الاهتمام بالعمال وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار بالإضافة الى إيجاد سياسات للاهتمام بالأوضاع الإنسانية والمهنية للعمال.[3]

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (32.05) أي بنسبة 3,21 فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (26-34).

---

[1] ملحق رقم (09) و المتضمن الاتفاقية الجماعية للإذاعة الجزائرية و هي القانون الذي يحكم العلاقة بين المؤسسة و العاملين و الذي يحفظ الحقوق و يبين الواجبات اللازم على العامل القيام بها.

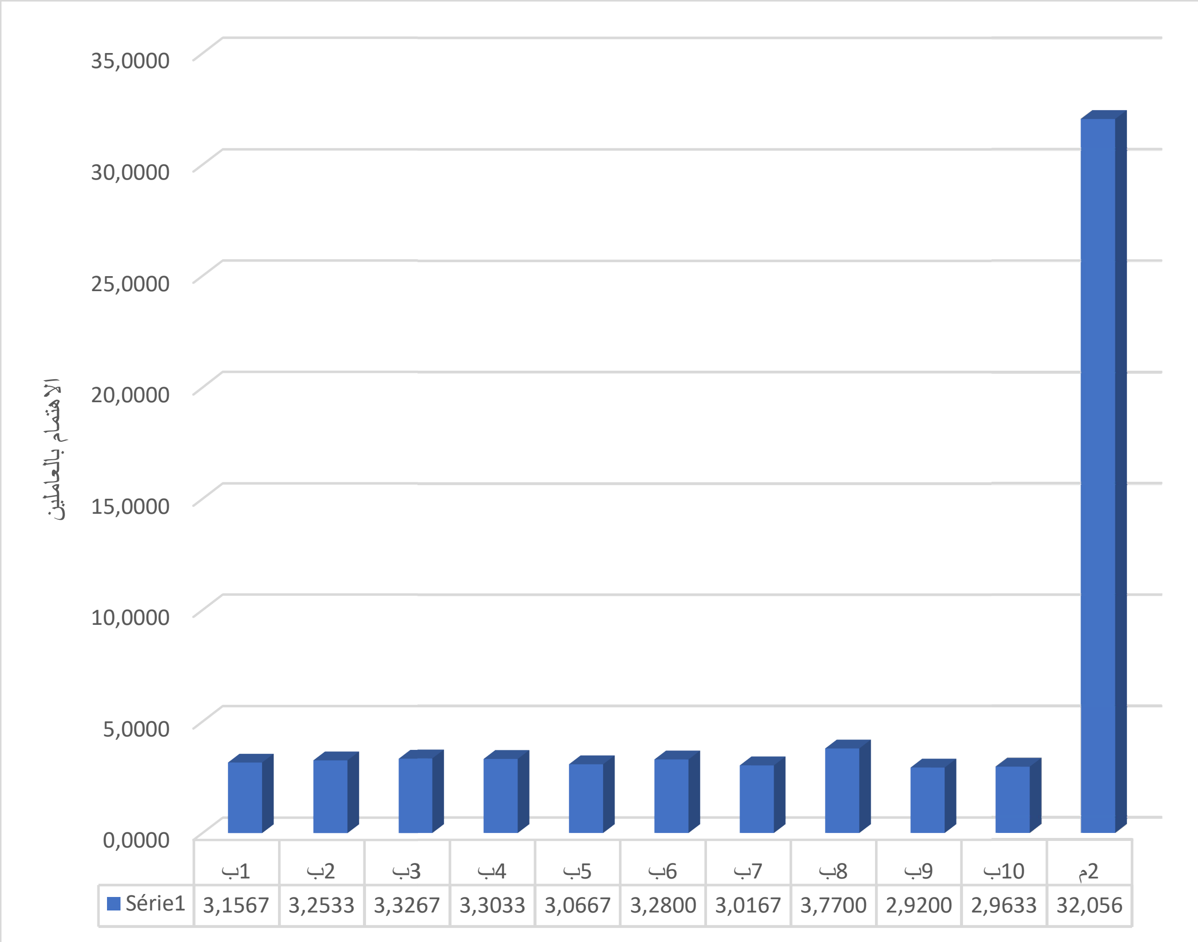
[2] عائشة قرش، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، عدد 8، أكتوبر 2011، ص ص 190- 216. https://asjp.cerist.dz/en/article/87535 .

[*] هي نظرية من نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة تركز على العمل الجماعي، وتنشد تحقيق الرضا الوظيفي والسلم داخل المؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية.

[3] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، دار الجنان، ط 1، عمان، 2016، ص 62.

ومنه يمكن القول أن**المحور الثالث (الاهتمام بالعاملين)** حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17) يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



3- نتائج المحور الرابع (التركيز على المتلقي والعميل):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان وهو **(التركيز على المتلقي والعميل)** فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح وصف عبارات المحور الرابع (التركيز على المتلقي و العميل)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحورالثالث (التركيز على المتلقي والعميل)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بدراسة الجمهور وسبر أراء حول رغبات وتطلعات المستمعين.	300	3,25	1,029	9
2	تضع المؤسسة في الاعتباراهتمامات الجمهور في إعداد البرامج والحصص والأخبار	300	3,61	0,916	6
3	تغير المؤسسة الخطط والبرامج حسب شكاوى المتلقين والمستمعين	300	3,19	0,869	8
4	تسعى المؤسسة لتقديم الأفضل للمستمعين	300	4,04	0,822	2
5	يشارك المستمعون والجمهور في رسم توجهات المؤسسة	300	2,95	0,958	10
6	تفتح المؤسسة خط تواصل مع الجمهور ومجالات لزيارة المستمعين	300	3,70	0,897	4
7	لدى المؤسسة المعلومات الكافية حول الجمهور المتلقي	300	3,31	0,976	7
8	يشارك المستمع في الحصص والبرامج بكثافة	300	3,71	0,938	3
9	توفر المؤسسة من خلال موقعها الالكتروني فضاء للتفاعل مع الجمهور	300	3,85	0,814	5
10	تحقق المؤسسة الخدمة العمومية	300	4,05	0,784	1
المحور ككل		**300**	**35.69**	**6,236**	

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع الموسوم

(التركيز على المتلقي و العميل) نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20) وهي العبارات رقم (2- 4- 6- 8- 9- 10)،

حيث جاءت عبارة **(تحقق المؤسسة الخدمة العمومية)** في المرتبة الأولى في هذا الجدول الخاص **بالتركيز على المتلقي و العميل** بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,784، ثم تلتها العبارة**(تسعى المؤسسة لتقديم الأفضل للمستمعين)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,822.

وجاءت عبارة**(يشارك المستمع في الحصص والبرامج بكثافة)** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0,938، المرتبة الرابعة كانت لعبارة **(تفتح المؤسسة خط تواصل مع الجمهور ومجالات لزيارة المستمعين)** بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري0,897، واحتلت عبارة**(توفر المؤسسة من خلال موقعها الالكتروني فضاء للتفاعل مع الجمهور)** المركز الخامس لإجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,814، ضمن هذا المجال في درجة الموافقة المرتفعة كانت عبارة **(تضع المؤسسة في الاعتبار اهتمامات الجمهور في إعداد البرامج والحصص والأخبار)** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,61 وانحراف معياري بلغ 0,916.

أما العبارات(1-3-5-7) في هذا المحور الثالث والمتعلق **بالتركيز على المتلقي أو العميل** فتنتمي إلى المجال المتوسط (2.61- 3.40)، بحيث جاءت عبارة **(لدى المؤسسة المعلومات الكافية حول الجمهور المتلقي)** في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري قدره 0,976، وجاءت في المرتبة الثامنة عبارة **(تغير المؤسسة الخطط والبرامج حسب شكاوى المتلقين والمستمعين)** بمتوسط حسابي 3,19 وانحراف معياري يقدر بـــ 0,869.

أما المرتبة التاسعة أي ما قبل الأخيرة من خلال إجابات عينة البحث فكانت عبارة **(تقوم المؤسسة بدراسة الجمهور وسبر أراء حول رغبات وتطلعات المستمعين)** بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري يقدر بـــ1,029، وكانت عبارة **(يشارك المستمعون والجمهور في رسم توجهات المؤسسة)** في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري بلغ 0,958.

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات عينة البحث كانت توافق بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة الإعلامية الإذاعية تحقق الخدمة العمومية، وهذا هو ما يفرضه ويمليه المرسوم التنفيذي 91 – 103[1]المؤرخ في 5 شوال 1411 الموافق ل 20 ابريل سنة 1991، خاصة في مادته الثالثة، الذي يفرض على المؤسسة العمومية الإذاعية أن تقوم بالخدمة العمومية، كما أن المؤسسة الإذاعية تسعى لتقديم الأفضل وإرضاء جمهورها، وهو ما أكد عليه المدير العام للإذاعة في مقابلة علمية معه[2]، كما يعتبر هذا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تدعو للاهتمام بالزبون والعميل وإرضائه وتلبية رغباته.

فالإذاعة الجزائرية تشارك المستمع في الحصص والبرامج بكثافة من خلال التقرب من المواطنين والجمهور في الخرجات الميدانية لمعرفة أرائه ومشكلاته، وكذا عن طريق البرامج التفاعلية والتي تفتح خطوط هاتفية وبوابة الكترونية تسمح للتفاعل مع جمهورها، وهو أكدت عليه عينة البحث من خلال إجاباتها بدرجة موافقة مرتفعة، ويدعمه الواقع العملي وقرارات المسؤولين في مقدمتهم المدير العام للإذاعة الجزائرية[3]، للتوجه للجمهور من أجل التركيز عليه ومعرفة حاجياته في زمن تتنافس فيه الكثير من الوسائل والمؤسسات الإعلامية لاستقطاب أكبر قدر من الجمهور،لهذا تم القيام باستطلاع لأراء المستمعين وذلك لمعرفة توجهات وميول جمهور الإذاعة، ولتحقيق هذا الهدف وضعت عدة استراتيجيات منها الانتشار الأفقي للإذاعات حيث تم في كل الولايات وكذا توسيع مدد البث لتصل الى 24 ساعة في اليوم، للكثير من الإذاعات المحلية[*]، والقضاء على نقاط الظل وتسطير برامج تستهدف كل الشرائح.

أما إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بباقي العبارات والتي تضمنت قيام المؤسسة الإذاعية بدارسة للجمهور وسبر الآراء حول رغبات وتطلعات المستمعين كانت بدرجة موافقة متوسطة، لأن عينة المستجوبين انقسمت وغير متأكدة من أن المؤسسة الإعلامية تقوم بهذا العمل وهو ما تؤكده

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 19، 24 أفريل 1991، ص ص 27-28.

[2] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

[3] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

[*] حيث تم تكليف الصحفيين بإجراء سبر أراء لعينة من المستمعين عبر التراب الوطني لمعرفة مدى استماعهم للإذاعة و ماهي البرامج التي يفضلونها و أوقات الاستماع, وكذا رغبات المستجوبين، في الفترة بين جويلية 2023 و سبتمبر 2023.

الإجابات على أن المؤسسة الإذاعية تغير الخطط والبرامج طبقا للشكاوى والاقتراحات التي تتلقاها من الجمهور المستمع، ولا يشاركون في توجهاتها وهذا دليل أن الإذاعة لا تخضع لاقتراحات الجمهور بل هناك توجيه وفقا لدفتر الشروط والسياسات العامة للحكومة.

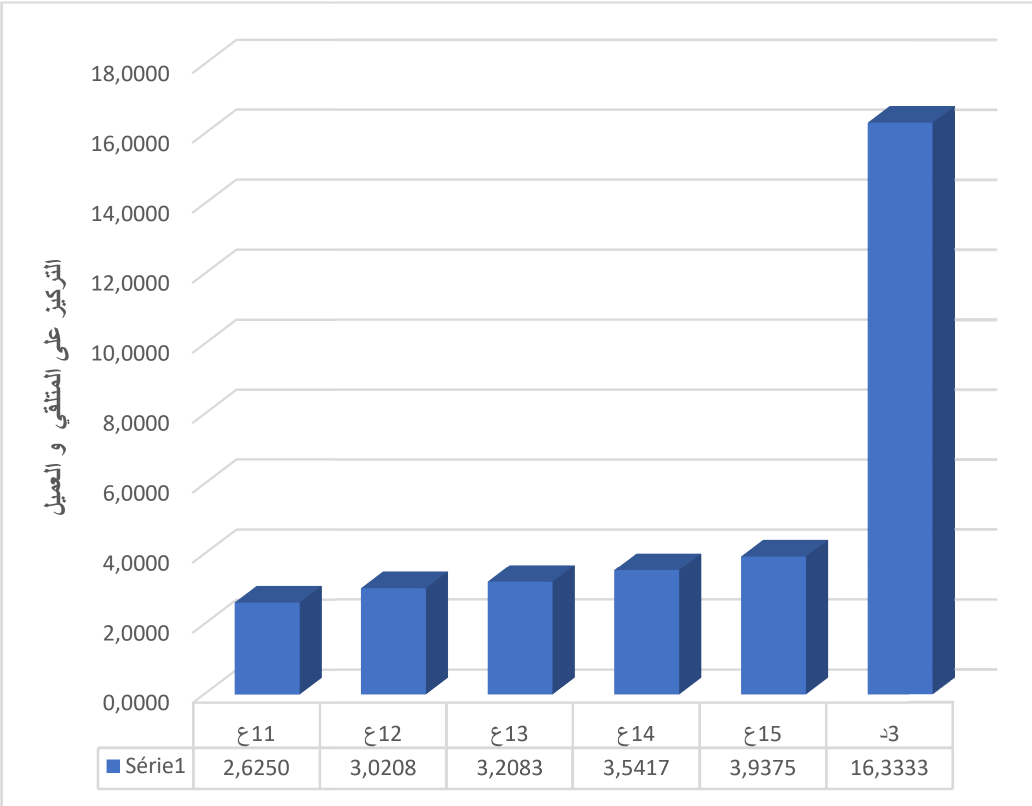
لكن و بالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الرابع والذي بلغ (35.69) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (35–42) أي بمتوسط حسابي بلغ 3,57، أي ضمن مجال درجات الموافقة المرتفعة، ومنه يمكن القول أن محور **التركيز على المتلقي و العميل** حسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء في مجمله بدرجة موافقة مرتفعة.

ومما ورد يمكن القول أن الإذاعة الجزائرية تركز على معيار الاهتمام بالجمهور المستمع والعملاء، وتعتمد بذلك معيار من معايير إدارة الجودة الشاملة، وتجعله من ركائزها الأساسية، وقد أجمعت الكثير من أدبيات هذا النموذج على أن الهدف الأسمى والمحوري هو التركيز على الزبون، خاصة ما طرحه الرواد الأوائل من خلال مجموعة المبادئ، وينظرون الى أن رضا المستهلك يعتبر هدف أساسي وعنصر محوري، فالفشل في تحقيقه يؤدي الى كثرة الشكاوي والعزوف عن المنتج والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة (في بحثنا هي الإذاعة)، بل ذهب البعض الى وجوب إعطاء الزبون (متلقي الخدمة الإعلامية) الفرصة لتحديد خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة[1]، حيث أكد فيصل من جاسم آل ثاني في دراسته[2] على أن مفهوم خدمة العملاء الذي جاء في كتاب **(البحث عن الامتياز) Search of excellence** للكُتَاب الثلاثة **توم بيترز– روبرت اتش– ترومان جونيور** والذين اعتبروا أن النجاح أو الفشل لهما ارتباط وثيق للعلاقة بين المؤسسة والعميل.
ومنه يمكن القول أن **المحور الرابع (التركيز على المتلقي و العميل)** حسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

[1] فيصل من جاسم آل ثاني، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة في الفترة 2004– 2006**، مرجع سابق، ص ص 121– 122

[2] فيصل من جاسم آل ثاني، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة في الفترة 2004– 2006**، مرجع سابق، ص ص 112– 113.

الشكل رقم (18) يوضح توزيع عبارات المحور الرابع من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



4- نتائج المحور الخامس (توفير المعلومات والمعطيات):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس من الاستبيان **(توفير المعلومات والمعطيات)** فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح وصف عبارات المحور الخامس(توفير المعلومات والمعطيات)عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحورالخامس (توفير المعلومات والمعطيات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توزع الإدارة المعلومات اللازمة من اجل القيام بالأعمال داخل المؤسسة	300	3,60	0,872	2
2	يوجد تواصل دائم بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة	300	3,59	0,932	3
3	تخبر الإدارة العمال بكل المستجدات وخطط العمل للقيام بالأعمال اللازمة	300	3,62	0,907	1
4	يشارك العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	300	2,89	0,931	9
5	هناك اتصال بين كل الأقسام والفروع بالمؤسسة	300	3,44	0,954	4
6	يوجد غموض وعدم وضوح في قرارات الإدارة العليا	300	2,96	0,895	8
7	تنشر الإدارة المعطيات والمعلوماتو القوانين بشكل علني وواضح ودقيق للعمال والمتلقين	300	3,44	0,914	5
8	يعقد المسؤولون عن المؤسسة ندوات وملتقيات لعرض إستراتيجية المؤسسة	300	3,25	0,962	7
9	هناك مرئية للمؤسسة على المستوى الدولي	300	3,29	0,975	6
المحور ككل		**300**	**30.69**	**5.523**	

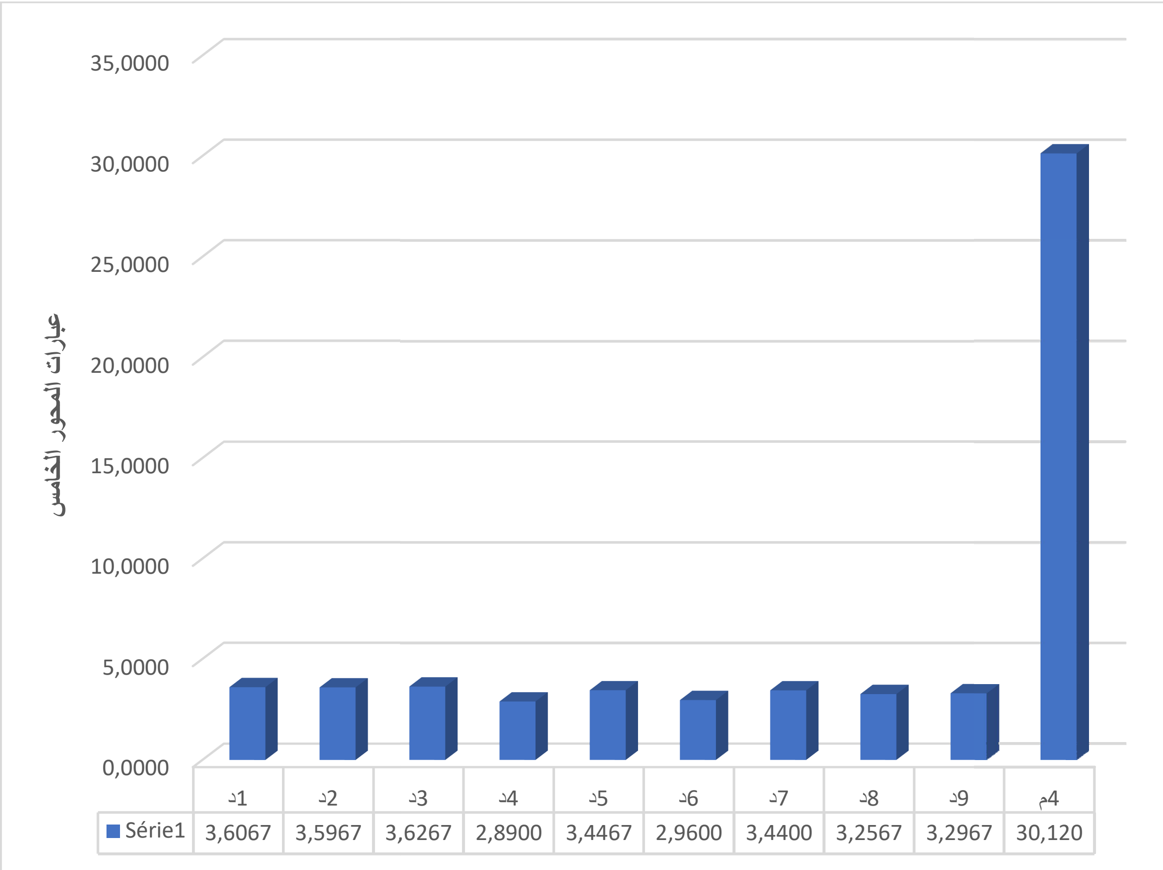
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس **(توفير المعلومات والمعطيات)** نلاحظ أن العبارات رقم (1–2–3–5–7) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41– 4.20)،حيث جاءت العبارة **(تخبر الإدارة العمال بكل المستجدات وخطط العمل للقيام بالأعمال اللازمة)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري بلغ 0,907، ثم حازت العبارة **(توزع الإدارة المعلومات اللازمة من اجل القيام بالأعمال داخل المؤسسة)** على المرتبة الثانية من خلال إجابات عينة البحث بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,872، المرتبة الثالثة كانت لعبارة **(يوجد تواصل دائم بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة)** بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 0,932، وجاءت عبارة **(هناك اتصال بين كل الأقسام والفروع بالمؤسسة)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,44 وانحراف معياري قدره 0,954، وضمن هذا المجال المرتفع جاءت العبارة **(تنشر الإدارة المعطيات والمعلومات والقوانين بشكل علني وواضح ودقيق للعمال والمتلقين)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 0,914،

أما العبارات(4–6–8–9) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61– 3.40)، حيث جاءت عبارة **(هناك مرئية للمؤسسة على المستوى الدولي)** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,29 وبانحراف معياري بلغ 0,975، ونالت العبارة رقم **(يعقد المسؤولون عن المؤسسة ندوات وملتقيات لعرض إستراتيجية المؤسسة)**، المرتبة السابعة من إجابات عينة البحث جاءت بمتوسط حسابي بلغ 3,25 وانحراف معياري قدره 0,962، المرتبة الثامنة كانت لعبارة **(يوجد غموض وعدم وضوح في قرارات الإدارة العليا)** بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 0,895، المرتبة التاسعة والأخيرة كانت لعبارة **(يشارك العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة)** بمتوسط حسابي 2,89 وانحراف معياري 0,931.

و بالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الخامس والذي بلغ (30.69) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (30–38).

ومنه يمكن القول أن **المحور الخامس(توفير المعلومات والمعطيات)**حسب استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (19) يوضح توزيع عبارات المحور الخامس من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية



ومن الجدول أعلاه يتضح أن الإدارة في المؤسسة الإعلامية المسموعة تقوم بإخبار وإعلام العمال بالمستجدات والخطط المستقبلية لتحفيزهم بأداء المهمات على أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة وهذا ما عبرت عنه إجابات عينة البحث، وهذا ما تشير إليه أدبيات إدارة الجودة الشاملة من أن معيار توفير المعلومات والمعطيات للعمال من خلال إشراكهم في جميع العمليات والأنشطة وتزويدهم بكل ما من شأنه أن يدفع لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكده رواد هذا المقترب، حيث يرى **جوزيف جوران** أن نظام إدارة الجودة الشاملة يسعى لإشباع حاجيات العملاء ويمنح سلطات للعاملين من أجل تحقيق هذا الغرض، وهو ما يدعمه **جوزيف جابلونسكي** الذي يرى أن هذا النظام هو شكل تعاوني

بين الإدارة والعاملين لإنجاح الأعمال عن طريق فرق العمل[1]. وهو ما نرصده في الواقع حيث أن الإدارة بالمؤسسة الإعلامية تشير ممثلي العمال وكذا لجنة المشاركة للإذاعة الجزائرية وتطلعهم وجوبا حول قرارات وأهداف المؤسسة[2].

مما يلاحظ من الجدول أعلاه أن الإذاعة الجزائرية من خلال إجابات عينة البحث على عبارة مدى مرئيتها على الصعيد الدولي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث أن المؤسسة الإعلامية مزالت تتكفئ على نفسها وتبث للداخل بدرجة اكبر من توجهها للخارج، نتيجة عاملين أساسين هما نقص الولوج للرقمنة و عدم استغلال التكنولوجيات الحديثة بالشكل المطلوب في ميدان التغطية الإعلامية و البث و كذا العمليات الإشهارية و التسويق.

و العامل الثاني هو الاهتمام بالمواضيع المحلية أكبر و بصفة مركزة من الاهتمام بالمواضيع و القضايا الدولية، وهو ما يتطلب موارد مالية ضخمة وقدرات بشرية في المجال الصحفي و التقني التي يمكن توظيفها لإعطاء أهمية كبيرة لهذه الوسيلة الإعلامية وصدى بين مثيلاتها ، حيث أن توظيف مراسلين في الخارج و كذا استضافة محللين ذوو مستوى من شأنه الوصول الى المستوى العالمي، وهذا يستدعي إنفاق و استثمار الكثير من الأموال و هو العامل الذي لا يتوفر للإذاعة الجزائرية، نتيجة لهذا لم يكن للإذاعة الجزائرية أي تأثير لها في الخارج، وهو ما أكده المدير العام للإذاعة الجزائرية محمد بغالي[3].

و إجمالا لما سبقيمكن القول أن المؤسسة الإعلامية الإذاعية في الجزائر تركز على اعتماد معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك ما تجلى من خلال اتجاهات اغلب أفراد عينة الدراسة، حيث كانت بدرجة مرتفعة حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره122.44، وانحراف معياري بلغ19.003 وهي قيمة معبرة ودالة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (22).

[1] بهجت راضي،، هشام يوسف العربي، **إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، مرجع سابق، ص 26.
[2] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.
[3] مقابلة مع السيد محمد بغالي المدير العام للإذاعة الجزائرية، يوم 03 ماي 2024 على الساعة 12.30 بمقر الإذاعة.

المطلب الثالث: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير ومناقشة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية المطروحة والتي تحدد مستوى التزام المؤسسة الإذاعية بمعايير إدارة الجودة الشاملة.

أولا: عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

أ-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بدعم والتزام الإدارة العليا بدرجة كبيرة**".

حيث أن الفرضية البديلة هي "لاتلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (23)

يوضح درجةالتزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	300	108	122.24	19.003	299	12.299	0.000	دالعند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المقياس ككل والذي بلغ (122.24)، أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـــ 108، بناء عليه فإن **درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة عالية**، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (12.29) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا

عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث العامة والقائلة "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

و بالتالي نستبعد الفرضية البديلة و التي تقول أن الإذاعة الجزائرية "**لاتلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعايير إدارة الجودة الشاملة.**

ب-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على: "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعيار دعم والتزام الإدارة العليا بدرجة كبيرة**".

حيث أن الفرضية الفرعية رقم 1 البديلة هي" لا **تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعيار بدعم والتزام الإدارة العليا .**

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (24)

يوضح درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بدعم والتزام الإدارة العليا

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
ككل	300	21	24.37	4.902	299	11.918	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول والذي بلغ (24.37) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (24-29) وأنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـــ 21، بناء عليه فإن درجة **التزام المؤسسات**

الإعلامية في الجزائر بدعم والتزام الإدارة العليا، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (11.91) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الأولى والقائلة "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بدعم والتزام الإدارة العليا بدرجة كبيرة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ج-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعيار الاهتمام بالعاملين .**

حيث أن الفرضية الفرعية رقم 2 البديلة هي " **لا تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعيار الاهتمام بالعاملين** ".

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (25)

يوضح درجةالتزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالاهتمام بالعاملين

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
ككل	300	30	32.05	6.140	299	5.801	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والذي بلغ (32.05) وأنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـــ 30، بناء عليه فإن **درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعيار الاهتمام بالعاملين عالية**، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (5.80) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة،

وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثانية والقائلة "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالاهتمام بمعيار العاملين بدرجة كبيرة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و استبعاد الفرضية البديلة التي **تقول أن المؤسسات الإعلامية لاتلتزم بمعيار الاهتمام بالعاملين .**

د-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على: "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعيار التركيز على المتلقي و العميل بدرجة كبيرة ".**

حيث أن الفرضية الفرعية رقم 2 البديلة هي" **لاتلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بمعيار التركيز على المتلقي و العميل.**

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (26)

يوضح درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالتركيز على المتلقي و العميل

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
ككل	300	30	35.69	236.6	299	15.821	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث والذي بلغ (35.69)، وأنه أعلى بقليل أو يكاد يساوي المتوسط النظري للمحور والمقدر بـــ 30، بناء عليه فإن **درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالتركيز على المتلقي و العميل عالية**، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (15.82) وهي قيمة دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أنه توجد فروق بين المتوسطات لصالح المتوسط الحسابي، وبالتالي تم رفض فرضية البحث الفرعية الثالثة والقائلة "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالتركيز على المتلقي و العميل بدرجة كبيرة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. و اعتماد الفرضية البديلة "**لا تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بالتركيز على المتلقي و العميل**".

ه-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على: "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بتوفير المعلومات والمعطيات** "

حيث أن الفرضية الفرعية رقم 2 البديلة هي" **لا تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بتوفير المعلومات والمعطيات** ".

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (27)

يوضحدرجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بتوفير المعلومات والمعطيات

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	300	27	30.12	5.523	299	9.784	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الرابع والذي بلغ (30.12) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور والمقدر بـــ 27، بناء عليه فإن **درجة التزام المؤسسات الإعلامية في الجزائر بتوفير المعلومات**

والمعطيات عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (9.78) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة والقائلة "**تلتزم المؤسسات الإعلامية في الجزائر بتوفير المعلومات والمعطيات بدرجة كبير**قبل بدرجة متوسطة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. و بالتالي رفض الفرضية البديلة التي تقول أن "**المؤسسات الإعلامية لا تلتزم بمعيار توفير المعلومات و المعطيات**".

خلاصة الفصل الخامس:

تم في هذا الفصل تناول المؤسسة الإعلامية للإذاعة الجزائرية و هي المؤسسة مجتمع البحث من حيث التعريف و المفهوم و النشأة و التطور و الهيكلة حسب القوانين المنشأة لها و المسار و كذا المهام التي تقوم بها وفق دفتر الشروط.

كما تضمن هذا الفصل معالجة كمية وكيفية لنتائج الدراسة الميدانية، ثم تم عرض وتفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها ، وذلك من خلال اختبار الفرضية الأساسية و الفرضيات الفرعية والإجابة عن التساؤلات المطروحة تم التوصل الى ما يلي:

- أن عينة الدراسة و بنسبة فاقت النصف أي الخمسين بالمائة هم من الصحفيين، كما أن العينة لديهم خبرة ما بين 11 سنة الى 20 سنة، و اغلبهم وبنسبة كبيرة لديهم مستوى جامعي.
- هناك درجة موافقة مرتفعة فيما يخص **التزام ودعم الإدارة العليا بمعايير إدارة الجودة الشاملة** وهذا ما أوردته النتائج الخاصة بالفقرات الواردة ضمن المحور الثاني، منها حرص الإدارة على تقسيم العمال ضمن فرق عمل ووجود تنسيق بين مختلف الأقسام، ووضع الخطط الكفيلة لأداء المهام بشكل واضح.
- هناك **التزام المؤسسة الإذاعية بمعيار من معايير إدارة الجودة الشاملة** ويتمثل في معيار الاهتمام بالعاملين وهو أوردته النتائج ومن خلال التأكد من الفرضية الخاصة بالمحور الثالث، لكن ليس بالشكل الكافي واللازم نظرا لدرجات الموافقة المتوسطة لإجابات العاملين، حيث يتطلب التركيز اكبر على الاهتمام بهذا المعيار.
- هناك **التزام الإذاعة الجزائرية بمعيار الاهتمام والتركيز على المتلقين والعملاء،** وهو ما أوردته نتائج المحور الرابع وبالتالي فان الإذاعة الجزائرية تحقق معيارا من معايير إدارة الجودة الشاملة.
- هناك **التزام الإذاعة بمعيار توفير المعلومات والمعطيات** للعملاء وللعمال وهو ما توضحه نتائج المحور الخامس وبدرجة موافقة مرتفعة بالتالي تطبق معيار من معايير إدارة الجودة الشاملة.

وما يمكن قوله في ختام هذا الفصل أن هناك التزام من قبل الإذاعة الجزائرية كمؤسسة إعلامية بمعايير إدارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

ويمكن تقسيمها الى جانبين هما الجانب النظري والجانب الميداني للبحث:

أ- نتائج الدراسة النظرية:

إن التغيرات الحاصلة في الفضاء الرقمي والتطور التكنولوجي يفرض على المؤسسات الإعلامية السمعية و البصرية خاصة و الإذاعة على الأخص واحدة من الاستراتيجيات الحديثة للتطوير الإداري ونموذج إدارة الجودة الشاملة واحدة من هذه الاستراتيجيات حتى لا تفقد القدرة على المنافسة ،حيث بات من الضرورة في ظل هذه التحولات انتهاج سياسة و تنفيذ نموذج إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر الأسلوب والمنهج الصحيح والعلمي الذي يقود للتحسين والتطوير للعمليات والأنشطة الإعلامية و الإدارية، ويراعى لتطبيق هذا المنهج الالتزام بجملة من المبادئ والمعايير لعل أهمها اقتناع الإدارة العليا بتطوير هيكل تنظيمي مرن وقادر على التكيف مع الرهانات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات الإعلامية، ويسمح بتفويض السلطات والابتعاد عن مركزية القرارات التي لا تلبي الاستجابة السريعة للمستجدات والمتطلبات الفورية، وكذا نشر الثقافة التنظيمية الملائمة بين العمال وفي الوسط المهني للمؤسسة والتي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية بين الأفراد للوصول للأهداف وتحسين التنافسية.

وتكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في المؤسسات التي تطبقها حيث من خلالها تستطيع هذه المؤسسات أن تبلغ أهدافها بكفاءة وفاعلية وبأقل تكلفة، وتستطيع مواجهة كل التحديات والعراقيل في محيطها الداخلي والتحولات التي تتطلبها البيئة الخارجية.

إن المؤسسة الإعلامية السمعية البصرية ممثلة في الإذاعة الجزائرية مجتمع البحث يستلزم ويتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتحديد الالتزام بجملة من المعايير والمبادئ منها اقتناع ودعم الإدارة العليا في المؤسسة الإعلامية ، وكذا التركيز على العمال والموظفين ومشاركهم في العملية الإنتاجية والتطويرية والتخطيط للأهداف المستقبلية، الاهتمام بالعملاء والمتلقين ومعرفة متطلباتهم وحاجياتهم وتوقع رغباتهم حتى يسهل تحقيقها، وذلك عن طريق المعيار المهم وهو توفير المعلومات والمعطيات لاتخاذ القرارات على أسس صحيحة.

توصلت الدراسة النظرية الى الأهمية و الفوائد الكبيرة للمؤسسة الإعلامية مهما كانت نوعها في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة رسمية وكاملة،حيث من شأنه ويعزز من جودة أدائها و تنافسيتها على المستوى المحلي والعالمي، لكن تختلف من ناحية التطبيق عن غيرها من المؤسسات

الإنتاجية والخدمية نظرا لخصوصية المؤسسات الناشطة في المجال الإعلامي الذي يتطلب خطوات ومراحل تتلاءم مع المنتج الإعلامي وطبيعة الزبون والذي يمثل جمهور وسائل الإعلام، وعدم الاقتصار على الجانب الإعلامي بل تتعداه الى الجوانب الإدارية والتقنية.

توصلت الدراسة النظرية الى وجود عوائق عديدة وكثيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة في الجزائر

ب- نتائج الدراسة الميدانية

فيما يلي سنستعرض أهم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسة الإعلامية العمومية المسموعة (الإذاعة الجزائرية):

أن عدد العمال الذكور في الإذاعة الجزائرية يفوق عدد العاملات بنسبة 63.53% مقابل 36.47%على التوالي.

فيما يتعلق بخصائص عينة البحث تم التوصل الى مايلي: أغلبية عينة البحث هم من أصحاب الشهادات الجامعية والدراسات العليا بنسبة 69,7 بالمائة و15,3 بالمائة على التوالي. وهذا من صميم العمل الإعلامي الذي يتطلب تكوينا أكاديميا خاصة في المجال الإعلامي والتقني وهو مؤشر إيجابي للوجود الكفاءات العلمية والمتخصصة في المؤسسة الإذاعية والتي تستطيع تطوير وتحسين الأداء بتطبيق النظم الإدارية الحديثة من بينها أدارة الجودة الشاملة.

اغلب عمال الإذاعة ممن لديهم خبرة تتراوح بين 10 سنوات و20 سنة بنسبة 50,7 بالمائة و34,7 بالمائة، وهذا نتيجة عملية التوظيف بعد 2023 وقبل 2012 حيث ظهرت الإذاعات الموضوعاتية والمحلية وانتشار البث الإذاعي عبر كامل التراب الوطني مما تطلب توظيف أفرادا جدد في الإذاعة الجزائرية.

أن ما يقارب نصف عينة الدراسة هم صحفيون بنسبة (48%) حيث وهو أمر منطقي ويدعمه الواقع المهني والممارسة، لأن المؤسسة الإعلامية تعتمد على فئة الصحفيين في مجال عملها الذي يعتبر هو المهيمن على ماعداه من المهام الإدارية والتقنية الأخرى.

أظهرت النتائج أن المؤسسة الإذاعية تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة ولكن بشكل معايير و ليس كإستراتيجية متكاملة،وذلك من خلال دعم واقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة الإعلامية بالتحسين المستمر والتطوير، وكذا الاهتمام بالعاملين والعملاء من خلال توفير المعلومات والمعطيات لاتخاذ القرارات على أسس واضحة وحقيقية.

أظهرت النتائج الميدانية أن منهج إدارة الجودة الشاملة ليس مطبق بشكل كلي فلا يوجد في الإذاعة الجزائرية قسم أو مديرية لهذا النموذج، بل ليس هناك معرفة به في وسط المؤسسة الإعلامية، وهو ما أمكن معرفته بالملاحظة بالمشاركة وسؤال العاملين الذين ليس لديهم إلمام بإدارة الجودة الشاملة ، كما أنه لا يوجد إستراتيجية ولا خطة واضحة للتطوير والتغيير نحو النماذج الإدارية التطويرية، نتيجة التغيرات السريعة في قمة هرم الإدارة العامة للإذاعة الجزائرية، حيث تداول في ظرف اقل من خمس سنوات أكثر خمس مدراء عامون، مما يصعب معه وضع خطة و إستراتيجية طويلة الأمد تحقق أهداف هذه المؤسسة الإعلامية، بل توجد معايير منفردة وممارسات هي من أساسيات هذا النموذج وتتمثل في المعايير التي تمت دراستها وهي: معيار دعم والتزام الإدارة العليا، الاهتمام بالعاملين، التركيز على الزبائن والعملاء، توفير المعلومات والمعطيات.

أظهرت كذلك الدراسة الميدانية نقص في الإمكانات المادية و عجز في الموارد المالية، و أن الإذاعة كمؤسسة إعلامية تعاني عجزا كبيرا في الموازنة وفي تحصيل موارد مالية خارج إعانة الدولة التي تبقى لا تلبي تبني أهداف كبيرة و تنافسية، وهو ما بينته المقابلة التي أجريت مع المدير العام وكذا إجابات عينة البحث وكذا الملاحظات التي وقفنا عليها خلال العمل في هذه المؤسسة ، وهو ما يعيق تحقيق متطلبات تحسين الأداء والتفوق في المجال الإعلامي وإرضاء الزبائن والعملاء، بالإضافة الى خلل في الموارد البشرية في حين تشهد أقسام كثافة وفائض من العاملين، تشكو أقساما أخرى من نقص فادح في عدد العاملين نتيجة التوظيف غير العقلاني القائم على اعتبارات خارج دراسات الجدوى.

التوصيات:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والانتقال من الأساليب الإدارية الكلاسيكية الى مناهج حديثة لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات الإعلامية خاصة العمومية إذا أرادت أن تبقى وتنافس في سوق إعلامية تتعدد فيها الخيارات أمام المتلقين (الزبائن) ومن اجل تحسين خدماتها وتلبية حاجيات العملاء وأداء مهامها بتميز على المستويين الداخلي والخارجي لهذا نوصي بما يلي:

- على الإدارة العليا والمسؤولين في المؤسسة الإعلامية الاقتناع بضرورة تطبيق هذا المدخل الإداري والابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي ثبت أنها لا تحقق الأهداف بنجاعة وفاعلية، فالتغيرات الحاصلة والمنافسة الشديدة تتطلب تغيير المناهج والأدوات.
- استحداث قسم أو مديرية ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية خاص بإدارة الجودة الشاملة مكونة من الكوادر والكفاءات في مختلف الفروع والتخصصات للبدء في تطبيق هذا النموذج.
- توفير الإمكانات المادية والمالية والبشرية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة رسمية ومتكاملة في المؤسسة الإعلامية، وإجراء دراسات علمية لكيفية تنفيذها، والاستفادة من تجارب المؤسسات الإعلامية الوطنية والعالمية التي طبقت هذا النموذج.
- إجراء دراسة لجمهور المؤسسة الإعلامية وعملائها من أجل التعرف على حاجياتهم ومتطلباتهم ورغباتهم من أجل تلبيتها، الى جانب دراسة للسوق الإعلامية وكذا التغيرات التي تحدث في هذا الفضاء وتوقع الطلبات الجديدة لتحقيق اكبر قدر من التميز والمنافسة واستقطاب أكبر عدد من جماهير هذه المؤسسة الإعلامية.
- تدريب العاملين في المؤسسة الإعلامية وإقناعهم بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل معاييرها، وتحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع كفاءتهم وفاعليتهم لأداء الأعمال وتنفيذ المهمات بهدف تحسين أدائها وتحقيق التنافسية والتميز.
- تفويض السلطة من قبل الإدارة العليا والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات وإشراك العمال في إعداد الخطط وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع والابتكار وتشجيعهم على المشاركة في تصور الإستراتيجية الملائمة للوصول للأهداف المرسومة من قبل المؤسسة الإعلامية.
- توفير كافة المعلومات والمعطيات الكفيلة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الإعلامية على أساس الحقائق والإحصائيات الصحيحة، وليس على أساس الأهواء والشعارات الزائفة والخطط الظرفية أو التكهنات.

- العمل على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية والعمل على مواجهة المعوقات والعراقيل التي من شأنها تدفع المسؤولين والعمال للتخوف من اعتماد هذه الإستراتيجية ومقاومة تطبيقها في المؤسسة.

- العمل على الاستقرار في القيادة العليا في المؤسسة الإعلامية، والتي تمكن من تنفيذ المخططات والاستراتيجيات والوصول الى الأهداف المرسومة، فالتغيرات الكثيرة على مستوى الإدارة العليا لا يسمح بمواكبة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يفقد التواصل والالتزام في المؤسسة الإعلامية.

- بما أن الهيكل التنظيمي يعتبر الحجر الأساس والعنصر المهم في المؤسسة حيث يمثل الإطار الذي بواسطته يتم التسيير ووفقه تتخذ القرارات وانجاز المهام، لهذا نوصي من خلال هذا البحث بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية بما يتلاءم ويوافق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة كلية ومتكاملة وبجميع معاييرها، لان الهيكل التنظيمي الحالي تقليدي الذي تميزه الرسمية والمركزية، ويكاد يكون صورة طبق الأصل في كل المؤسسات الإعلامية وغيرها من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية، الذي لم يعد يناسب التطورات والمناهج الإدارية الجديدة.

- العمل على إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الإعلامية ومراعاة الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث يمكن نيل رضا وقبول العاملين وعدم رفضهم لهذا المنهج، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة عن طريق التشجيع والتحفيز وطمأنة المدراء والمسؤولين في المؤسسة حتى نتفادى مقاومة التغيير.

في الأخير وجب الإشارة أن المؤسسة الإعلامية لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بمجمله ولا يوجد توجه في القريب المنظور لتطبيقه، أو التوجه نحو الاعتماد على الأساليب الحديثة في هذه المؤسسات في الجزائر، التي مازالت تخضع بالكلية للسيطرة والتدخل الحكومي، من ناحية التوجهات والتمويل، لان تطبيق هذا النموذج والأساليب الحديثة يتطلب نوعا من الحرية والاستقلالية المادية والمالية، التي تضمن التفريق بين ماهو حكومي وما هو عمومي، بالإضافة الى الابتعاد عن ذهنية القطاع العام، وإيجاد آلية للتقييم الذاتي وأسلوب ملائم لضمان الجودة كاستخدام المقارنة بين أداء المؤسسات الإعلامية في الجزائر خاصة العمومية منها بنظيراتها الرائدة في المجال الإعلامي على الصعيدين الإقليمي والعالمي أم ما يسمى بالمقارنة المرجعية.

كما أن إيجاد آليات وطرق للمساءلة من شأنه رصد الأداء الإعلامي والإداري والمالي للمؤسسة الإعلامية ومحاسبتها حسب معايير الأداء المهني، وذلك بالاستعانة بالمعايير الدولية لقياس الجودة في المؤسسات الإعلامية كمعيار (ISAS MEDIA 9001).[1]

[1] وهو معيار دولي لإدارة الجودة الخاصة بوسائل الإعلام السمعية والبصرية والصحافة المكتوبة والمحتوى الرقمي عبر الانترنت، استحدث من قبل خبراء وأكاديميين في مجال الإعلام سنة 2006 بالعاصمة السويسرية جنيف خلال القمة العالمية للمجتمع والإعلام، هذا المعيار يسمح للشركات والمؤسسات الإعلامية بتحسين أدائها وعملياتها وفق معيار عالمي موحد، وقد اعتمد هذا المعيار من قبل عديد المختصين والخبراء والكثير من وسائل الإعلام من مختلف قارات العالم.
انظر الموقع https://www.optimum.ch/nos-services/conseil-en-systemes-de-management/isas-media-9001/

خاتمة

خاتمة:

من خلال بحثنا حاولنا التطرق الى موضوع يشكل من الأهمية الكبيرة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، خاصة بالنسبة للمؤسسات الإعلامية التي تنشد تحقيق أهدافها وتحقيق التنافسية واستقطاب اكبر عدد ممكن من الجمهور والعملاء لديها، وهو الاستعانة بتطبيق واحدة من النماذج الإدارية التطويرية التي تلقى رواجا والتي تضمن الريادة والتحسين المستمر.

إن نجاح المؤسسة الإعلامية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على توفير عدة عوامل منها اقتناع والتزام الإدارة العليا بهذا النموذج، وتغيير الثقافة السائدة في المؤسسة الى ثقافة جديدة تعمل على ترسيخ الجودة لدى العاملين، والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، من أجل تلبية حاجياتهم وتوقع طلباتهم، كما يجب الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه ودعمه عن طريق التدريب والتكوين وتوظيف الكفاءات وأصحاب المؤهلات لان المورد البشري هو أهم عامل والعنصر الأساسي والفعال في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، لهذا وجب العمل على إشراكه في صنع القرار ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تحقق الأهداف، وتسمح لكل فرد في المؤسسة أن يعي أنه مسؤول عن الجودة ورضا العملاء.

وقد تطرقنا في هذا البحث الى المعايير الأساسية والخاصة بإدارة الجودة الشاملة والمطبقة في المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة الجزائرية). حيث توصلنا الى أن الإذاعة الجزائرية كمؤسسة سمعية تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة ولكن بصفة منفردة وليست كإستراتيجية وبصفة رسمية ومتكاملة، وتوصلنا من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة الإعلامية السمعية الإذاعية لها من المقومات التي تمكنها من تطبيق هذه الإستراتيجية الإدارية الحديثة بصفة كاملة، وذلك بإنشاء قسم أو مديرية تجمع الكفاءات والمهارات العمالية من مختلف الأقسام للبدء في تنفيذ هذه النظام الإداري، كما توصلنا الى أن إدارة الجودة الشاملة ضرورة للمؤسسات الإعلامية من أجل تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها وتلبية رغبات العملاء والعاملين، وبلوغ أهدافها وتحقيق التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- **القرآن الكريم**

1. سورة التوبة.

- **المعاجم والقواميس**

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1956.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، مجلد 14.
3. شحاته أحمد ، وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
4. الفيروز أبادي، القاموس المحيط ، دار الحديث، القاهرة ، 2008.
5. معجم المعاني، https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

- **الكتب**

1. أبو الحمام، عزام، الإعلام والمجتمع، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أبو النصر، مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
3. أبو شنب، جمال محمد، السياسات الإعلامية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009.
4. أبو عرقوب، إياد عمر، الإعلام الإذاعي والتلفزيوني: نظرة إعلامية، هندسية ومهنية، ط 1، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2012.
5. آل ثاني، فيصل بن جاسم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة في الفترة 2004–2006، ط 1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
6. انجرس، موريس، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبعون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ط 2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
7. البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. بلال، محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

9. بن سعيد، خالد سعيد عبد العزيز، الجودة الشاملة في القطاع الصحي، الرياض، بدون دار نشر، 1997.

10. بن عطية، منصور قدور، الإعلام العمومي في الجزائر: المجموعة القانونية لمؤسسات الإعلام والاتصال العمومية، جسور للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2022.

11. بن قارة، خليفة، الإذاعة كما رأيتها واراها، ط 1، منشورات السائحي، الجزائر، 2013.

12. بوحوش، عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.

13. بوحوش، عمار؛ الذنيبات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1999.

14. تمار، يوسف، مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الإعلامية-الاتصالية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

15. جابلونسكي، جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996.

16. جابلونسكي، جوزيف، ترجمة عبد الرحمان توفيق، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.

17. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

18. الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم، تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة، ط 1، روابط للنشر وتقنية المعلومات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.

19. حجاب، محمد منير، وسائل الإعلام: نشأتها وتطورها، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

20. حلاق، بطرس، إدارة المؤسسات الإعلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

21. حمزة، عبد اللطيف، الإعلام له تاريخه ومذاهبه، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 2002.

22. الخطيب، أحمد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديثة، عمان، 2006، ص 30.

23. الخفاجي، نعمة عباس؛ هيتي، صلاح الدين، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

24. خوجة، أشرف فهمي، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2008.

25. الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

26. الدرادكة، مأمون؛ شلبي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفا للنشر، عمان، ط 1، 2002.

27. درويش، محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط 1، مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية، مصر، 2018.

28. دليو، فضيل، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، وعلاقات مع الصحافة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

29. دليو، فضيل، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، 2007.

30. راضي، بهجت؛ العربي، هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط 1، القاهرة، 2016.

31. راضي، وسام فاضل؛ التميمي، مهند، الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية، ط 1، دار الكتاب الجامعي، لبنان.

32. زرواتي، رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2016.

33. السامرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الأردن، 2007.

34. سرحان، فتحي، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر، القاهرة، مصر.

35. سلطان، محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية: أنماط وأساليب القيادة، ط 1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

36. السلمي، علي، إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

37. السلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

38. شاكر، عطا الله أحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط 2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

39. شعبان، فؤاد؛ صبطي، عبيدة، تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجياته، دار الخلدونية، 2012.

40. شلبي، محمد، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقترابات، والأدوات، ط 4، دار هومة، الجزائر، 2002.

41. شلوش، محمد، الإذاعة الجزائرية: النشأة والمسار، منشورات الإذاعة الجزائرية، د س ط.

42. الصيرفي، محمد، الإعلام، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.

43. الطائي، يوسف حاتم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009.

44. عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة وللنشر، بيروت، ط 2، 1979.

45. عبد الجبار، حسين، اتجاهات الإعلام الحديث والمعاصر، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

46. عبد الحميد، محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 1، القاهرة، مصر، 2000.

47. عبد الغني، أمين سعيد، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، ط 1، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

48. عبد الكافي، إسماعيل عبد الفتاح، السياسات الإعلامية في مصر والعالم العربي، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

49. عبيدات، محمد، منهجية البحث العلمي، ط 2، دار وائل، الأردن، 1999.

50. العدوي، فهمي، إدارة الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، الأردن، 2009.

51. العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

52. عزت، محمد فريد محمود، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط 1، دار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2010.

53. عزت، محمد فريد محمود، قاموس المصطلحات الإعلامية، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2008.

54. عطية، محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

55. عظيمي، أحمد، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراء في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

56. عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

57. علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

58. علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

59. علوان، نايف قاسم، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر، ط 1، عمان، 2005.

60. عليمان، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التصنيف ومقترحات التطوير، دار الشروق، عمان، ط 2، 2004.

61. عويسات، جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

62. العيساوي، عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، لبنان.

63. العيفة، جمال، مؤسسات الإعلام والاتصال: الوظائف، الهياكل، والأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

64. فرحي، جلال، كيف تحقق النجاح في المجال الإعلامي، دار الفرابي، بيروت، 2006.

65. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشرق، عمان، 2004.

66. القزاز، إسماعيل إبراهيم، تدقيق أنظمة الجودة، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010.

67. الكايد، هاني محمود، إدارة وهيكلة الهيئات والمؤسسات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

68. الكساسبة، وصفي، تحسين فعالية الأداء المؤسسي، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

69. كنعان، علي عبد الفتاح، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014.

70. لازار، جوديت، ترجمة علي وطفة – هيثم سطايحي، سوسيولوجيا الاتصال الجماهيري، دار الينابيع للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 1994.

71. محمد، أشرف السعيد أحمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة نظرية وتطبيقية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

72. محمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2000.

73. المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم – عمليات – تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.

74. المخلافي، فيصل، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيات المعلومات، المكتب الجامعي، الأردن، 2005.

75. مصطفى، أحمد سيد، المدير العربي في عالم متغير، المؤلف هو نفسه الناشر، القاهرة، 2004.

76. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، ط 1، عمان، 2016.

77. النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط 2، ايزيك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

78. هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات الجودة الشاملة في التدريب، مركز تدريب وتطوير الأداء والتنمية، مصر.

- **المذكرات والأطروحات الجامعية**

1. بكوش، لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراء علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
2. بن عبود، علي أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراء فلسفة إدارة الأعمال، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
3. بن عيسى، عبد القادر الشريف، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراء علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018–2019.
4. بوكريطة، نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
5. درباس، أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، دراسة وصفية، كلية التربية وعلم النفس، الطائف، المملكة العربية السعودية.
6. شاوي، صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
7. شداد، عبد الرحمان، إدارة المؤسسة الإعلامية العمومية في الجزائر بين التوجه الاستراتيجي والخدمة العمومية، أطروحة دكتوراء في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2011–2012.
8. شرحبيل، عجراد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية – دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر،

أطروحة دكتوراء علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

9. شريفي، خالد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية – جريدة الخبر نموذجًا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011.
10. العابد، الهواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة – ولاية أدرار، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2015.
11. العابد، محمد، معوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية الجزائرية – دراسة ميدانية مقارنة لمجموعة من المؤسسات الصحية العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016-2017.
12. عبد الموجود، آلاء، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، 2002.
13. العتيبي، فالح شجاع فالح، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
14. علالي، مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2004.
15. العميرة، محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في قطاع الصحة من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
16. فريح، رشيد، الإذاعة الجزائرية بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري – دراسة حالة القناة الأولى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2009.
17. فقيري، ليلي، الأستوديو الافتراضي وإشكالية إدارة المؤسسة الإعلامية – دراسة حالة التلفزيون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011.

18. قانة، المسعود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية – حالة المؤسسة الوطنية للتلفزيون، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010–2011.
19. لعيداني، نعيمة، إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية – حالة المؤسسة الصحفية "الخبر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
20. ميرغني، صفية محمد أحمد، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية على جامعة شندي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، 2018.
21. نجيمي، عيسى، دور الجودة الشاملة في تعزيز مكانة المنظمة: علاقة الجودة الشاملة بأبعاد تنمية المنظمات، مقال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.

- **المجلات والملتقيات**

1. أبو زيادة زكي، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25 (4).
2. افرّام عبد المجيد، كاتبي هادية خزنة، اتجاهات الأردنيين نحو الأداء الإعلامي، مجلة دمشق، مجلد 26، عدد 3–4، 2010.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث ورقلة، عدد 06، 2008.
4. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM) سبيل لتحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 3، 2013.
5. بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14–15 فيفري 2012.
6. جابلونسكي جوزيف، ترجمة الصمادي نسيم، تطبيق إدارة الجودة الكلية، مجلة خلاصات، العدد 6، الرياض، 1993.

7. الجمال راسم محمد، الاتصال والإعلام في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 1، 1991.
8. حديدان صبرين، دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 36، ديسمبر 2011.
9. حسين محمد العلوي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
10. حمودة عبد الحميد، القيم الاجتماعية في المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 15، عدد 2، افريل 2023.
11. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، مجلة علمية دورية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 09، 2009.
12. درياس سعيد أحمد، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج، مجلد 14، عدد 50، 1995.
13. رحيم حسين، التغيير في المؤسسات ودور الكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، فيفري 2005.
14. الرشيدة سليمان فضل الله، علي عبد الله الحاكم، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، 2017.
15. زعموم خالد، بومعيزة السعيد، التفاعلية في الإذاعة: أشكالها ووسائلها، سلسلة بحوث ودراسات إذاعية، العدد 66، تونس، مجلة إذاعات الدول العربية، جامعة الدول العربية، 2007.
16. ساري حلمي، دور المؤسسة الإعلامية في صناعة ثقافة الخوف، مجلة المنارة، مجلد 14، عدد 2، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
17. شلوش محمد، الإذاعة الخدمة العمومية، ندوة الإذاعة المسموعة: الواقع والأفاق، اتحاد الإذاعات الدول العربية، الجزائر، 10 نوفمبر 2007.
18. الصرايرة خالد أحمد، عساف ليلى، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عمان، عدد 01، 2008.

19. العابد محمد، مكيد علي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد لخضر حمة الوادي، العدد السابع، 2016.

20. عبد الله رجاء، فلسفة يابانية تحقق المعجزات كايزن... والتغيير المستمر، مجلة المعلوماتية، دراسات العدد 61، 2011.

21. عبد الله علي، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005.

22. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2001.

23. عكرود سفيان، نفاري مولود، بدايات وتطور الإذاعة في الجزائر: من راديو الهواة الى الإذاعة السرية، مجلة البحوث التاريخية، مجلد 7، العدد 1، جوان 2023.

24. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة: مدخل للتميز والتنافس على المستقبل، مجلة الحقيقة، عدد 11، الأغواط، مارس 2008.

25. العيفة جمال، فقيري ليلى، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: الأسس، المبادئ واليات التطبيق، مجلة المعيار، عدد 42، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، جوان 2017.

26. قدادة عيسى يوسف، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 3، جوان 2008.

27. قرش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، عدد 8، أكتوبر 2011.

28. اللوزي موسى سلامة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 18، العدد الرابع، الأردن، 2003.

29. مزهود عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الأول، 2001.

30. الهرقام عبد الحفيظ، الإذاعة والتلفزيون: مرفقا عموميا في الوطن العربي، مجلة اتحاد الإذاعات العربية، عدد 3، 2004.

31. وقفة يوسف أحمد، شحادة محمد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، مجلد 2019، عدد 6.

- **القوانين والمراسيم**

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 02، الجمعة 5 شوال 1387 الموافق ل 5 يناير 1968.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، عدد 27، 25 شوال 1406 الموافق 2 يوليو 1986.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 02، 12 يناير 1988.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 19، الأربعاء 9 شوال عام 1411هـ الموافق 24 ابريل 1991.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 6، الأربعاء 9 ذو القعدة عام 1422ه، الموافق ل 23 يناير 2001م.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 06، 9 ذو القعدة 1422 الموافق 23 يناير 2002.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة (84) من القانون العضوي للإعلام الصادر سنة 2012.
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون المتعلق بالنشاط السمعي البصري، عدد 16، بتاريخ 23 مارس 2014.
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 17، الأحد 15 جمادى الثانية عام 1436 هـ، الموافق لـ 5 ابريل سنة 2015.

- **المواقع الالكترونية**

1. جاب اللهحكيمة ، منهجية علوم الإعلام والاتصال سلسلة محاضرات لطلبة ماستر اتصال تنظيمي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3. انظر https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:41aad5a2-6294-4ba0-87bd-0bc28e7a32ef

2. أبو القاسمعلي ، مفهوم الاعلام ومؤسساته وخصائصة ووظائفه

http://communication.yoo7.com/110-topic

3. الغامديمحمد بن علي ، مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود

www.Saaid.net/aldawah/151.htm

4. بن عودهوسى ، الإذاعة الجزائرية كمرفق للخدمة العمومية، جامعة مستغانم

https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/289/1/2/64780

5. العدليناصر محمد "الجودة مجانية، فيليب كروسبي"موقع الابداع الإداري والجودة

www.chmq.com

➢ **المراجع باللغة الأجنبية**

6. A.khemakhem: la dynamique du contrôle de gestion, ed: bordas, paris,2eme ed,.
7. Celine BAREIL, La Resistance au changement, Paris, vuibert, 2010.
8. DAVID Balme, Quality management in media corporations ; ; new requirement and benefits, https://fr.scribd.com/document/245117088/Applying-Total-Quality-Management-to-the-Media-Organization
9. DeFleur , M. and Ball Rokeach, S. Theories of Mass Communication. New York: Longman, fifth édition, 1989
10. Dictionnaire Larousse de la langue française, Edition Larousse, Paris,1989, P: 20.
11. Djamel SI MOHAMMED, Kahina MOULA,Les contraintes a la gestion des ressources humaines dans la sphère publique, idara N° 48, 2018.
12. Frédéric CANARD, Ménagement de la qualité, Gualino éditeur, Paris, 2009.
13. Hellriegel, Don, Slocum,Jr John, Woodman W Richard, Organizational behavior, south west publishing, 8th Ed, 2001.
14. Hichour Mohammed Salah, Le ménagement de la qualité au sein des entreprises algériennes, thèse de doctorat en sciences économiques, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, université d'Alger, 1999, PP 269-270.
15. https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1522024
16. https://www.radiotsf.fr/quelle-etait-la-premiere-radio-dalgerie

17. Ifeanyi Nwokeocha, Total Quality Management in Media Outfits and Organizational Performance, International Journal of Economic, Finance and Business Statistics , departement of journalism and media studies, Federal University Otuke, NEGERIA vol. 2, No. 1, 2024 .
18. J . Lochard: comprendre la gestion, ED les éditions d'organisations, Paris, 2eme ed.
19. Jean jacques Ledos, dictionnaire historique de radiophonie ; de ABD a ZAY, Edition l Hartmann, paris, 1023.
20. Jean marie GOGUE, ménagement de la qualité, 2eme éd, édition économica, Paris, 1997.
21. Le petit LAROUSSE, 2001, Paris.
22. Le petit Larousse: Ed Librairie Larousse, paris,1990.
23. Madeline GRAVITS, Méthodes des sciences socials, Edition Precis Dallos, Paris, 1987.
24. Marcel DANESI , dictionary of media and communication, M. E. Sharp, New york, 2009.
25. Maurice Thevenet, la culture d enterprise, Paris, Puf, 2003.

قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د يحي فارس – المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

استمارة استبيانية

بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية في الجزائر

المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية المسموعة أنموذجا

دراسة وصفية تحليلية

تهدف هذه الاستمارة الى معرفة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية بالتطبيق على الإذاعة الجزائرية وتندرج في إطار إعداد أطروحة دكتوراء طور ثالثي علوم الإعلام والاتصال،تخصص اتصال تنظيمي.

نوجه عنايتكم أن المعلومات التي تدلون بها في الاستمارة تستخدم في إطار البحث العلمي فقط كما أنها سرية نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل صراحة وصدقية ودقة، بوضع علامة (X) أمام مربع الإجابة التي ترونها مناسبة.

الطالب **اشراف**

عبد الرحمان قروش الدكتور عبد القادر قطشة

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

01- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

اذكر الفرع إن وجد.....

إن كنت إعلام واتصال اذكر التخصص .....

02- الخبرة المهنية:

- اقل من 5 سنوات ☐
- من5 سنوات الى 10 سنوات ☐
- من 11 سنوات الى 20 سنة ☐
- اكثر من 20 سنة ☐

03- مجال العمل

صحفي ☐ إداري ☐ تقني ☐

غير ذلك..... اذكر مجال العمل.....

الملاحق

المحور الثاني: دعم والتزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تقدم المؤسسة دعما ماليا ومعنويا لتشجيع العاملين على أداء أحسن					
02	توفر الإدارة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعمل					
03	تحرص الإدارة على تقسيم العمل ضمن فريق					
04	يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام لانجاز الأعمال					
05	يوجد العدد الكافي من أجهزةالعمل داخل المؤسسة					
06	تضع إدارة المؤسسة مخطط عمل واضح للأعمال المراد القيام بها					
07	تعيين واختيار الموظفين يكون حسب الكفاءة والخبرة اللازمة لمنصب العمل					

المحور الثالث:الاهتمام بالعاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

الملاحق

01	يعمل الأشخاص حسب مجال تخصصهم الدراسي					
02	تراعي المؤسسة شروط ومعايير التوظيف					
03	تبرمجالمؤسسة دورات تكوينية وتدريبيةللعمال في المؤسسة					
04	الدورات التدريبية التي تقوم بها تتناسب مع العمل المطلوب					
05	تعقد الإدارة اجتماعات دورية لحل المشاكل المهنية والشخصية للعمال					
06	الاتفاقية الجماعية للمؤسسة تضمن حقوق العمال					
07	هناك رضى وقناعة للعمال داخل المؤسسة					
08	لدى العمال الرغبة في تحقيق الأفضل داخل المؤسسة					
09	يشارك العمال في وضع خطة المؤسسة					
10	هناك تمييز بين العمال ومحسوبيةفي مواقع العمل					

المحور الرابع: التركيز على المتلقي والعميل

الملاحق

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بدراسة الجمهور وسبر أراء حول رغبات وتطلعات المستمعين					
02	تضع المؤسسة في الاعتباراهتمامات الجمهور في إعداد البرامج والحصصوالأخبار					
03	تغير المؤسسة الخطط والبرامج حسب شكاوى المتلقين والمستمعين					
04	تسعى المؤسسة لتقديم الأفضل للمستمعين					
05	يشارك المستمعون والجمهور في رسم توجهات المؤسسة					
06	تفتح المؤسسة خط تواصل مع الجمهور ومجالات لزيارة المستمعين					
07	لدى المؤسسة المعلومات الكافية حول الجمهور المتلقي					
08	يشارك المستمع في الحصص والبرامج بكثافة					
09	توفر المؤسسة من خلال موقعها الالكتروني فضاء للتفاعل مع الجمهور					
10	تحقق المؤسسة الخدمة العمومية					

الملاحق

المحور الخامس: توفير المعلومات والمعطيات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	توزع الإدارة المعلومات اللازمة من اجل القيام بالأعمال داخل المؤسسة					
02	يوجد تواصل دائم بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة					
03	تخبر الإدارة العمال بكل المستجدات وخطط العمل للقيام بالأعمال اللازمة					
04	يشارك العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة					
05	هناك اتصال بين كل الأقسام والفروع بالمؤسسة					
06	يوجد غموض وعدم وضوح في قرارات الإدارة العليا					
07	تنشر الإدارة المعطيات والمعلومات والقوانين بشكل علني وواضح ودقيقللعمال والمتلقين					
08	يعقد المسؤولون عن المؤسسة ندوات وملتقيات لعرض استراتيجية المؤسسة					
09	هناك مرئية للمؤسسة على المستوى الدولي					

شكرا على تعاونكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان العلمي.

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
رابح بلقاسمي	أستاذ التعليم العالي	اعلام واتصال	جامعة يحي فارس المدية
عبد القادر قطشة	أستاذ محاضر – أ–	اعلام واتصال	جامعة يحي فارس المدية
موسى العيدي	أستاذ محاضر – أ–	اعلام واتصال	جامعة يحي فارس المدية
محمد بولصنام	أستاذ التعليم العالي	اقتصاد وتسيير	جامعة يحي فارس المدية
كريم يرقي	أستاذ محاضر – أ–	اقتصاد وتسيير	جامعة يحي فارس المدية
منير قندوز	أستاذ محاضر – أ–	علم الاجتماع	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم (03):يتضمن النتائج الإحصائيةالوصفية لعينة الدراسةspss

Descriptives

Statistiques descriptives

العبارات	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أ1	300	1,00	5,00	3,2700	1,03957
أ2	300	1,00	5,00	3,5400	,97549
أ3	300	1,00	5,00	3,9167	,59236
أ4	300	1,00	5,00	3,6567	,92102
أ5	300	1,00	5,00	3,0400	1,15304
أ6	300	1,00	5,00	3,6700	,91500
أ7	300	1,00	5,00	3,2800	1,13397
م1	300	10,00	34,00	24,3733	4,90246
N valide (listwise)	300				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ب1	300	1,00	5,00	3,1567	1,05316
ب2	300	1,00	5,00	3,2533	1,00625
ب3	300	1,00	5,00	3,3267	1,08807
ب4	300	1,00	5,00	3,3033	1,05278
ب5	300	1,00	5,00	3,0667	1,08912
ب6	300	1,00	5,00	3,2800	1,01243
ب7	300	1,00	5,00	3,0167	,93772
ب8	300	1,00	5,00	3,7700	,96273
ب9	300	1,00	5,00	2,9200	1,01507
ب10	300	1,00	5,00	2,9633	1,12823
م2	300	13,00	47,00	32,0567	6,14051
N valide (listwise)	300				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ج1	300	1,00	5,00	3,2533	1,02925
ج2	300	1,00	5,00	3,6133	,91649
ج3	300	1,00	5,00	3,1900	,86972
ج4	300	1,00	5,00	4,0433	,82283
ج5	300	1,00	5,00	2,9567	,95804
ج6	300	1,00	5,00	3,7033	,89703
ج7	300	1,00	5,00	3,3167	,97617
ج8	300	1,00	5,00	3,7133	,93849
ج9	300	1,00	5,00	3,8500	,81427
ج10	300	1,00	5,00	4,0567	,78454
م3	300	10,00	50,00	35,6967	6,23653
N valide (listwise)	300				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
د1	300	1,00	5,00	3,6067	,87244
د2	300	1,00	5,00	3,5967	,93286
د3	300	1,00	5,00	3,6267	,90740
د4	300	1,00	5,00	2,8900	,93137
د5	300	1,00	5,00	3,4467	,95404
د6	300	1,00	5,00	2,9600	,89503
د7	300	1,00	5,00	3,4400	,91425
د8	300	1,00	5,00	3,2567	,96292
د9	300	1,00	5,00	3,2967	,97562
م4	300	9,00	42,00	30,1200	5,52334
N valide (listwise)	300				

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
دك	300	122,2467	19,00306	1,09714

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 108					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
دك	12,985	299	,000	14,24667	12,0876	16,4058

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م1	300	24,3733	4,90246	,28304

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 21					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
م1	11,918	299	,000	3,37333	2,8163	3,9303

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م2	300	32,0567	6,14051	,35452

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
م2	5,801	299	,000	2,05667	1,3590	2,7543

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م3	300	35,6967	6,23653	,36007

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
م3	15,821	299	,000	5,69667	4,9881	6,4053

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م4	300	30,1200	5,52334	,31889

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 27					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
م4	9,784	299	,000	3,12000	2,4924	3,7476

الملاحق

ملحق رقم (04)يتضمن القرار المتعلقبالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة

قرار مؤرّخ في 14 رمضان عام 1422 الموافق 29 نوفمبر سنة 2001، يتعلّق بالتّنظيم الدّاخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة.

إنّ وزير الاتصال والثقافة،

- بمقتضى القانون رقم 90 - 07 المؤرّخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990، والمتعلق بالإعلام،

- وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ رقم 01 - 139 المؤرّخ في 8 ربيع الأوّل عام 1422 الموافق 31 مايو سنة 2001 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 91 - 102 المؤرّخ في 5 شوال عام 1411 الموافق 20 أبريل سنة 1991 الذي يحوّل المؤسسة الوطنية للإذاعة المسموعة إلى مؤسسة عمومية للإذاعة المسموعة،

- وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 91 - 103 المؤرّخ في 5 شوال عام 1411 الموافق 20 أبريل سنة 1991 والمتضمّن منح امتياز عن الأملاك الوطنية العقارية والمنقولة والصلاحيات والأعمال المرتبطة بالبث الإذاعي السمعي إلى المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة،

- وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 96 - 140 المؤرّخ في 2 ذي الحجة عام 1416 الموافق 20 أبريل سنة 1996 الّذي يحدد صلاحيات وزير الاتصال والثقافة،

يقرّر ما يأتي :

المادّة الأولى : يهدف هذا القرار إلى تحديد التّنظيم الدّاخلي للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة وتدعى في صلب النص "المؤسسة".

المادّة 2 : يلحق بالمدير العام المساعدون الآتون والمصالح الآتية :

- المساعد المكلف بالأمن الوقائي،

- المساعد المكلف بالشؤون القانونية وآداب المهنة وأخلاقياتها،

- المساعد المكلف بالدراسات والتلخيص وتقييم البرامج،

- المساعد المكلف بالضبط المالي ومراقبة التسيير،

- المساعد المكلف بالاتصال والعلاقات العامة،

- المساعد المكلف بالتعاون والعلاقات الدولية،

- مركز استغلال الأخبار السمعية البصرية،

- مصلحة تسيير الإشهار،

- مكتب الضبط العام.

المادّة 3 : يتضمّن التّنظيم الدّاخلي للمؤسسة تحت سلطة المدير العام، المديريات المركزية الآتية :

- مديرية القناة الأولى (1)،

- مديرية القناة الثانية (2)،

- مديرية القناة الثالثة (3)،

- مديرية التنسيق بين الإذاعات الجهوية،

- مديرية الأرشيف ومكتبة الأشرطة السمعية (الميدياتيك)،

- مديرية المصالح التقنية والتجهيز،

- مديرية المالية والمحاسبة،

- مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة.

المادّة 4 : تكلف مديرية القناة الأولى بتصور وإنجاز وبثّ البرامج الإذاعية الموجهة للمستمعين الوطنيين. وتلحق بمدير هذا الهيكل :

- دائرة مراقبة بثّ القناة،

- الدائرة الإدارية والمالية.

تضم مديرية القناة الأولى :

مديرية التحرير، وتتشكل مما يأتي :

— رئاسة التحرير المكلفة بالأحداث،

— رئاسة التحرير المكلفة بالحصص المتخصصة،

— رئاسة التحرير المكلفة بالأخبار الجهوية،

— رئاسة التحرير المكلفة بالحصص الرياضية،

— دائرة الأرشيف السمعي والمكتوب الخاص بالأخبار.

الملاحق

نيابة مديرية البرمجة، وتتشكل مما يأتي :

– دائرة البرمجة،

– دائرة الوثائق السمعية – الفنية.

نيابة مديرية الإنتاج، وتتشكل مما يأتي :

– دائرة الحصص الثقافية والتربوية،

– دائرة حصص الألعاب والمنوعات.

المادّة 5 : تكلف مديرية القناة الثانية بتصور وإنجاز وبثّ البرامج الإذاعية باللغات الأمازيغية. وتلحق بمدير هذا الهيكل :

– دائرة مراقبة بثّ القناة،

– الدائرة الإدارية والمالية.

تضم مديرية القناة الثانية :

مديرية التحرير، وتتشكل مما يأتي :

– رئاسة التحرير المكلفة بالأحداث،

– رئاسة التحرير المكلفة بالحصص المتخصصة،

– رئاسة التحرير المكلفة بالحصص الرياضية،

– دائرة الأرشيف السمعي والمكتوب الخاص بالأخبار.

نيابة مديرية البرمجة، وتتشكل مما يأتي :

– دائرة البرمجة،

– دائرة الوثائق السمعية – الفنية.

نيابة مديرية الإنتاج، وتتشكل مما يأتي :

– دائرة الحصص الثقافية والتربوية،

– دائرة حصص الألعاب والمنوعات.

المادّة 6 : تكلف مديرية القناة الثالثة بتصور وإنجاز وبثّ البرامج الإذاعية الناطقة باللغة العربية الموجهة نحو الخارج، وكلّ البرامج والحصص الإذاعية باللغات الأجنبية، وتلحق بمدير هذا الهيكل :

– دائرة مراقبة بثّ القناة،

– الدائرة الإدارية والمالية.

تضم مديرية القناة الثالثة :

مديرية التحرير، وتتشكل مما يأتي :

– رئاسة التحرير المكلفة بالأحداث،

– رئاسة التحرير المكلفة بالحصص المتخصصة،

– رئاسة التحرير المكلفة بالحصص الرياضية،

– رئاستان للتحرير مكلفتان بالبرامج والحصص الناطقة باللغة الوطنية،

– رئاستان للتحرير مكلفتان بالبرامج والحصص الناطقة باللغات الأجنبية،

– دائرة الأرشيف السمعي والمكتوب الخاص بالأخبار.

نيابة مديرية البرمجة، وتتشكل مما يأتي :

– دائرة البرمجة،

– دائرة الوثائق السمعية – الفنية.

نيابة مديرية الإنتاج، وتتشكل مما يأتي :

– دائرة الحصص الثقافية والتربوية،

– دائرة حصص الألعاب والمنوعات.

المادّة 7 : تكلف مديرية التنسيق بين الإذاعات الجهوية بالتنسيق والتنشيط ومعاينة شبكات برامج الإذاعات الجهوية تطابقا للخصوصيات والمميزات الثقافية المحلية والجهوية، وتلحق بمدير هذا الهيكل :

– الدائرة التقنية،

– الدائرة الإدارية والمالية.

الملاحق

تضم مديرية التنسيق بين الإذاعات الجهوية :

- نيابة مديرية الأخبار،

- نيابة مديرية الإنتاج،

- نيابة مديرية البرامج.

المادّة 8 : تكلف مديرية الأرشيف ومكتبة الأشرطة السمعية (الميدياتيك) بالإحصاء والتصنيف العقلاني، وبحفظ واستغلال الأرشيف الإذاعي المودع لدى المؤسسة والذي يمثل الذاكرة الوطنية.

وبهذه الصفة، تقوم على الخصوص بما يأتي :

- جرد مجموع الأرشيف الذي يشكل تراث المؤسسة وتصنيفه وتبويبه وكذا ضمان حفظه واستغلاله،

- تلبية احتياجات مختلف مكاتب التحرير وتسيير قاعة استشارة شبكة الأنترنات،

- تسيير مكتبة الأشرطة السمعية (الميدياتيك)،

- تسيير حقوق المؤلف والحقوق المجاورة.

تضم مديرية الأرشيف ومكتبة الأشرطة السمعية (الميدياتيك) :

نيابة مديرية حفظ الأرشيف، وتتشكل مما يأتي :

— دائرة جمع رصيد الأرشيف القديم وجرده والحفاظ عليه،

— دائرة إنتاج المعطيات الوثائقية،

— دائرة الرصيد الوثائقي وتسيير بنوك المعطيات.

نيابة مديرية مكتبة الأشرطة السمعية (الميدياتيك)، وتتشكل مما يأتي :

— دائرة استغلال الأرشيف لصالح البث،

— دائرة تثمين أرصدة الأرشيف (إصدارات - معارض)،

— دائرة حقوق المؤلف والحقوق المجاورة.

المادّة 9 : تكلف مديرية المصالح التقنية والتجهيز، على الخصوص، بتجهيز واستغلال وصيانة مجموع الهياكل القاعدية والعتاد التقني الذي يتدخل في إنتاج وبثّ البرامج الإذاعية الوطنية والدولية والجهوية.

وبهذه الصفة تقوم على الخصوص بما يأتي :

- إعداد الدراسات التقنية المرتبطة بتصور برامج التطور وصلاحية الأجهزة وإدخال أنظمة جديدة والتكيّف مع التكنولوجيات الجديدة،

- القيام بإنجاز مشاريع التجهيز وضمان التسيير الإداري والمالي للعمليات المخططة المتعلقة ببرامج تطوير المؤسسة.

تضم مديرية المصالح التقنية والتجهيز :

نيابة مديرية وسائل الإنتاج، وتتشكل مما يأتي :

— دائرة استغلال الوسائل الثابتة،

— دائرة استغلال الوسائل المتحركة،

نيابة مديرية الصيانة، وتتشكل مما يأتي :

— دائرة الصيانة والتجهيزات الإلكترونية،

— دائرة المواصلات والصيانة الهاتفية.

نيابة مديرية التجهيز، وتتشكل مما يأتي :

— دائرة الدراسات والإنجازات للهياكل القاعدية،

— دائرة الدراسات وإنجاز المشاريع الخاصة بالتجهيز،

— دائرة الصفقات وتسيير العمليات المخططة.

نيابة مديرية الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة، وتتشكل مما يأتي :

— دائرة الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة،

— دائرة استغلال وصيانة الإعلام الآلي.

الملاحق

المادّة 10 : تكلف مديرية المالية والمحاسبة، على الخصوص، بما يأتي :

- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة،
- تسيير ميزانية المؤسسة،
- الأمر بصرف النفقات المترتبة على تسيير المؤسسة،
- التموين وتسيير مخزون المؤسسة،
- محاسبة المؤسسة.

تضم مديرية المالية والمحاسبة :

نيابة مديرية المالية، وتتشكل ممايأتي :

- دائرة الميزانية،
- دائرة المالية،
- دائرة المحاسبة.

نيابة مديرية تسيير التموين والمخزون، وتتشكل مما يأتي :

- دائرة التموين والعبور،
- دائرة المخازن وتسيير المخزون.

المادّة 11 : تكلف مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة، على الخصوص، بضمان تسيير الموارد البشرية، وإعداد مخططات تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم حسب احتياجات المؤسسة وخصوصياتها، وكذا صيانة الممتلكات العقارية والمنقولة وتسييرها.

تضم مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة :

نيابة مديرية الموارد البشرية، وتتشكل مما يأتي :

- دائرة الموظفين،
- دائرة الشؤون القانونية،
- دائرة التكوين.

نيابة مديرية الوسائل العامة، وتتشكل مما يأتي :

- دائرة الحفظ والصيانة،
- دائرة الطاقة والتكييف،
- دائرة حظيرة السيارات.

المادّة 12 : يصنف رئيس مصلحة تسيير الإشهار في رتبة مساعد.

المادّة 13 : يصنف المساعدون في رتبة مدير.

المادّة 14 : يصنف كل من رئيس مركز استغلال الأخبار السمعية البصرية، ومديري التحرير، ومديري المحطات الجهوية في رتبة نائب مدير.

المادّة 15 : يصنف مسؤول مكتب الضبط العام في رتبة رئيس دائرة.

المادّة 16 : يعيّن المديرون المركزيون والمساعدون ومديرو المحطات الجهوية ومديرو التحرير ونواب المديرين ورؤساء الدوائر وكذا مسؤولو كل الهياكل الفرعية، بقرار من المدير العام للمؤسسة، كما تنهى مهامهم بنفس الأشكال.

المادّة 17 : تلغى الأحكام المخالفة لهذا القرار.

المادّة 18 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 رمضان عام 1422 الموافق 29 نوفمبر سنة 2001.

محمد عبّو

المطبعة الرسمية، 7، 9 و 13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر

الملاحق

ملحق رقم (05) يتعلق بالمرسوم رقم 86- 146 والذي يتضمن إنشاء مؤسسة الإذاعة الوطنية

المخصصة لوزير التخطيط من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 1986،

ـ وبعد الاطلاع على المرسوم المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1406 الموافق 31 ديسمبر سنة 1985 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لميزانية التكاليف المشتركة من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 1986،

يرسم ما يلي :

المادة الاولى : يحدث بميزانية وزارة التخطيط في العنوان الرابع «التدخلات العمومية» «القسم الرابع ـ النشاط الاقتصادي التشجيعات والتدخلات» باب يحمل رقم 44 ـ 01 عنوانه «المساهمة في سير المعهد العالي للتسيير والتخطيط».

المادة 2 : يلغى من ميزانية سنة 1986 اعتماد قدره ثلاثة ملايين دينار (3.000.000 دج) مقيد في ميزانية التكاليف المشتركة، في الباب 37 ـ 91 «المصاريف المحتملة ـ احتياط مجمع».

المادة 3 : يخصص لميزانية سنة 1986 اعتماد قدره ثلاثة ملايين دينار (3.000.000 دج) ويقيد في ميزانية وزارة التخطيط، في الباب 44 ـ 01 «المساهمة في سير المعهد العالي للتسيير والتخطيط».

المادة 4 : يكلف وزير المالية ووزير التخطيط، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 شوال عام 1406 الموافق أول يوليو سنة 1986.

الشاذلي بن جديد

مرسوم رقم 86 ـ 146 مؤرخ في 24 شوال عام 1406 الموافق أول يوليو سنة 1986 يتضمن انشاء مؤسسة الاذاعة الوطنية.

ان رئيس الجمهورية،

ـ بناء على تقرير وزير الاعلام،

ـ وبناء على الدستور، لاسيما المواد 14 ـ 3 و 15 و 32 و 111 ـ 10 و 152 منه،

ـ وبناء على لائحة سياسة الاعلام التي صادقت عليها اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني في دورتها السابعة،

ـ وبمقتضى الامر رقم 67 ـ 234 المؤرخ في 6 شعبان عام 1387 الموافق 9 نوفمبر سنة 1967 والمتضمن تنظيم الاذاعة والتلفزيون الجزائرية،

ـ وبمقتضى الامر رقم 73 ـ 14 المؤرخ في 29 صفر عام 1393 الموافق 3 أبريل سنة 1973 والمتعلق بحق المؤلف،

ـ وبمقتضى الامر رقم 75 ـ 35 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطني للمحاسبة،

ـ وبمقتضى القانون رقم 78 ـ 02 المؤرخ في 3 ربيع الاول عام 1398 الموافق 11 فبراير سنة 1978 والمتعلق باحتكار الدولة للتجارة الخارجية، والنصوص المتخذة لتطبيقه،

ـ وبمقتضى القانون رقم 80 ـ 04 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 والمتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من قبل المجلس الشعبي الوطني،

ـ وبمقتضى القانون رقم 80 ـ 05 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 والمتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة المعدل والمتمم بالامر رقم 81 ـ 03 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1981 والمصادق عليه بالقانون رقم 81 ـ 12 المؤرخ في 5 ديسمبر سنة 1981،

ـ وبمقتضى القانون رقم 82 ـ 01 المؤرخ في 12 ربيع الثاني عام 1402 الموافق 6 فبراير سنة 1982 والمتضمن قانون الاعلام، لاسيما المواد 5 و 8 و 29 منه،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 65 ـ 259 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1385 الموافق 14 أكتوبر سنة 1965 والمتضمن تحديد التزامات المحاسبين ومسؤولياتهم،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 65 ـ 260 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1385 الموافق 14 أكتوبر سنة 1985 والمتضمن تحديد شروط تعيين المحاسبين العموميين،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 80 ـ 53 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 والمتضمن احداث المفتشية العامة للمالية،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 82 ـ 24 المؤرخ في 20 ربيع الاول عام 1402 الموافق 16 يناير سنة 1982 الذي يحدد صلاحيات وزير الاعلام،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 84 ـ 337 المؤرخ في 16 صفر عام 1405 الموافق 10 نوفمبر سنة 1984 والمتضمن انشاء المجلس الاعلى للاعلام وكيفيات تنظيمه وعمله،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 84 ـ 346 المؤرخ في أول ربيع الاول عام 1405 الموافق 24 نوفمبر سنة 1984 والمتضمن انشاء محافظة تنظيم المؤسسات وتسييرها،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 85 ـ 06 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1405 الموافق 19 يناير سنة 1985 والمتضمن انشاء لجنة وزارية مشتركة للشؤون السمعية البصرية،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 85 ـ 119 المؤرخ في أول رمضان عام 1405 الموافق 21 مايو سنة 1985 الذي يحدد المهام العامة لهياكل الادارة المركزية وأجهزتها في الوزارات،

ـ ونظرا للاحكام الدستورية التي تقضي بأن انشاء المؤسسات الاشتراكية وتنظيمها وسيرها ليس من اختصاص الميدان القانوني، بل هو من اختصاص الميدان التنظيمي،

يرسم ما يلي :

الباب الاول

التسمية ـ الهدف ـ المقر

المادة الاولى : تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وصبغة اجتماعية ثقافية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تسمى «مؤسسة الاذاعة الوطنية». وتدعى في صلب النص «المؤسسة».

المادة 2 : توضع المؤسسة تحت وصاية وزير الاعلام.

المادة 3 : يكون مقر المؤسسة في مدينة الجزائر. ويمكن نقله الى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم.

المادة 4 : تتولى المؤسسة الخدمة العمومية للبث الاذاعي وتمارس احتكار بث البرامج الاذاعية في كامل التراب الوطني.

المادة 5 : تتمثل مهمة المؤسسة فيما يأتي :

ـ الاعلام عن طريق البث والنقل لكل التحقيقات والحصص والبرابج الاذاعية المتعلقة بالحياة الوطنية أو الجهوية أو المحلية أو الدولية وكذلك جميع قضايا الساعة ومواضيعها،

ـ المساهمة في تربية المواطنين وتعبئتهم من أجل تحقيق الاهداف الوطنية والدفاع عن مصالح البلاد والثورة،

ـ المساهمة في رفع المستوى الثقافي والتكوين لدى المواطنين،

ـ التعريف بانجازات البلاد والانتاج الوطني من خلال المساهمة في رفع مستوى الوعي لدى المواطنين من أجل مشاركة أوسع في عملية التنمية الوطنية،

ـ المساهمة في التسلية والتنشيط الثقافي والفني وتطوير وسائل التسلية والرياضة،

ـ المساهمة في نشر ذخائر الثقافة الوطنية والتعريف بالتراث الثقافي الوطني والفنون الشعبية،

ـ تعريف الخارج بنشاط الجزائر وانجازاتها في جميع الميادين من خلال برامج ملائمة.

المادة 6 : تتولى المؤسسة في اطار مهمتها ما يأتي :

ـ الانتاج، والانتاج المشترك، والاستيراد وبث البرامج السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والفنية،

ـ انتاج البرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية وبثها في اتجاه الخارج،

ـ تنمية الاعمال المتصلة بهدفها مع مراعاة تطور التقنيات والتقنولوجيا في مجال البث الاذاعي،

ـ السهر على تطوير برامجها،

ـ صيانة المحفوظات الاذاعية،

ـ استغلال وسائلها التقنية الانتاجية وصيانتها وتطويرها.

المادة 7 : تخول المؤسسة في اطار صلاحياتها ما يأتي :

ـ تبرم مع أية ادارة معنية أو أية هيئة وطنية أو أجنبية أية اتفاقية هدفها الانتاج، والانتاج المشترك، وبث البرامج الاذاعية عبر التراب الوطني و/أو في اتجاه الخارج،

ـ تنمي الاعمال وتوطد علاقات التعاون مع الهيئات المماثلة الاجنبية لاسيما، في اطار تحقيق اهداف النظام العالمي الجديد للاعلام والاتصال،

ـ تشارك بالاتصال مع الهيئات المعنية وتحت اشراف السلطة الوصية في أعمال الاتحادات المهنية الاذاعية،

ـ تبرم أي عقد اشهاري اذاعي وفقا للتنظيم الجاري به العمل،

ـ تشارك مع الادارات أو الهيئات الوطنية في ضبط مقاييس المتاد التقني الانتاجي.

المادة 8 : تستفيد المؤسسة قصد بلوغ أهدافها وأداء مهمتها مما يأتي :

1) تزود الدولة المؤسسة عن طريق تحويل جزء من الممتلكات والوسائل التي كانت تحوزها اوتسيرها الاذاعة والتلفزيون الجزائرية أو المسندة اليها، كما تمدها بالوسائل البشرية والمادية والهياكل والحقوق والالتزامات المرتبطة بتحقيق الاهداف المحددة لها أو المخصصة لانجاز أعمالها.

2) تسخر المؤسسة، زيادة على ذلك في حدود اختصاصاتها وطبقا للاحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، جميع الوسائل العقارية وغير العقارية والصناعية والمالية والتجارية لتحقيق الاهداف التي يحددها لها قانونها الاساسي ومخططات التنمية وبرامجها.

3) يمكن المؤسسة أيضا، في الحدود المسموح بها وطبقا للاحكام التشريعية والتنظيمية، أن تقترض لدعم وسائلها المالية الضرورية لاداء مهمتها وتحقيق الاهداف المحددة لها في اطار مخططات التنمية وبرامجها،

4) تخول المؤسسة، من جهة أخرى، القيام بالعمليات التجارية والعقارية وغير العقارية والصناعية والمالية المرتبطة بهدفها التي من شأنها أن تسهل توسعها في حدود اختصاصاتها وفي اطار التنظيم الجاري به العمل.

الباب الثاني

التنظيم ـ العمل

المادة 9 : يسير المؤسسة مدير عام يساعده مجلس استشاري يحدد هذا المرسوم اختصاصاته وتكوينه وعمله.

المادة 10 : يعين المدير العام بمرسوم يصدر بناء على اقتراح وزير الاعلام. وتنهى مهامه حسب الاشكال نفسها.

المادة 11 : يسهر المدير العام على التحسين المستمر لنوعية البرامج الاذاعية وعلى احترام اختيارات البلاد والمقاييس المهنية وقواعد أخلاق المهنة.

وفى هذا الاطار يقوم المدير العام بما يأتى :

- يطبق توجيهات الوصاية،
- يمثل المؤسسة فى جميع أعمال الحياة المدنية،
- يتولى التسيير الادارى والتقنى والمالى فى المؤسسة،
- يعد جداول البرامج ويسهر على انجازها،
- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمى المؤسسة،
- يعد مشروع الميزانية،
- يسهر على احترام النظام الداخلى،
- يلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها.

المادة 12 : يساعد المدير العام مدير عام مساعد.

المادة 13 : يعين وزير الاعلام المدير العام المساعد بقرار بناء على اقتراح المدير العام.

وتنهى مهامه حسب الاشكال نفسها.

المادة 14 : يبدى المجلس الاستشارى رأيه فى أية مسألة لها علاقة بأعمال المؤسسة، وبهذه الصفة يقوم بما يأتى :

- يدرس الخطوط العريضة لبرنامج عمل المؤسسة السنوى،
- يبدى رأيه فى آفاق تطوير المؤسسة وفى مشاريع توسيع أعمالها وفى مشاريع مخططات الاستثمارات السنوية وبرامجها،
- يدرس التقرير السنوى عن نشاط المؤسسة وحساب استغلالها العام،
- يبدى رأيه فى طلبات المساعدة التى تقدمها المؤسسة،
- يدرس ويقترح جميع التدابير الرامية الى تحسين عمل المؤسسة وتسهيل تحقيق أهدافها.

المادة 15 : يتكون المجلس الاستشارى من :

- وزير الاعلام أو ممثله، رئيسا،
- ممثل رئاسة الجمهورية،
- ممثل حزب جبهة التحرير الوطنى،
- ممثل وزير الشؤون الخارجية،
- ممثل وزير الدفاع الوطنى،
- ممثل وزير الداخلية والجماعات المحلية،
- ممثل وزير المالية،
- ممثل وزير التخطيط،
- ممثل وزير الثقافة والسياحة،
- ممثل وزير الصحة العمومية،
- ممثل وزير الحماية الاجتماعية،
- ممثل وزير الشبيبة والرياضة،
- ممثل وزير الشؤون الدينية،
- ممثل وزير التعليم العالى،
- ممثل وزير التربية الوطنية،
- ممثل وزير التكوين المهنى والعمل،
- ممثل وزير الرى والبيئة والغابات،
- المديرين المعنيين فى وزارة الاعلام،
- ممثلين (2) للصحافة المكتوبة تعينهما السلطة الوصية من بين مديرى أجهزة الاعلام،
- المدير العام للمؤسسة الوطنية للبث الاذاعى والتلفزى،
- ممثل عمال المؤسسة،
- المدير العام لمؤسسة الاذاعة الوطنية.

المادة 16 : يمكن المجلس الاستشارة أن يدعو أى شخص يرى فائدة فى حضوره لدارسة النقاط المسجلة فى جدول أعماله بسبب كفاءته.

المادة 17 : يعين وزير الاعلام بقرار أعضاء المجلس الاستشارى لمدة ثلاث سنوات بناء على اقتراح السلطات التى ينتمون اليها. وتنهى عضوية الاعضاء الذين يعينون بسبب وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف. واذا انقطعت عضوية أحد الاعضاء، يعين خلف له حسب الاشكال نفسها، ويكمل هذا مدة عضوية سلفه حتى انتهائها.

المادة 18 : يجب أن تكون لممثلي الوزارات في المجلس الاستشاري رتبة مدير على الاقل في الادارة المركزية.

المادة 19 : يجتمع المجلس في دورة عادية مرتين في السنة بناء على استدعاء من رئيسه الذي يحدد جدول أعمال الاجتماعات.

وترسل الاستدعاءات مصحوبة بجدول الاعمال قبل خمسة عشر (15) يوما على الاقل من تاريخ الاجتماع الا في الحالات الاستعجالية.

ويجتمع المجلس في دورة عادية بمبادرة من رئيسه.

المادة 20 : لاتصح مداولات المجلس الا اذا حضر ثلثا أعضائه.

واذا لم يكتمل النصاب ينعقد اجتماع جديد في ظرف ثمانية (8) أيام. وحينئذ تصح مداولات المجلس مهما يكن عدد الاعضاء الحاضرين.

المادة 21 : تتخذ قرارات المجلس بالاغلبية البسيطة. وفي حالة تعادل الاصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 22 : تدون مداولات المجلس في دفتر خاص.

المادة 23 : تتولى مصالح المؤسسة كتابة المجلس.

المادة 24 : تنتظم المؤسسة في مديريات ووحدات. ويحدد وزير الاعلام بقرار التنظيم الداخلي في المؤسسة ووحداتها وصلاحيات المديريات، وعدد الوحدات، ومقر كل منها.

المادة 25 : تتولى الوحدات على الخصوص انتاج البرامج وتغطية الاحداث الجهوية والمحلية والوطنية أو الدولية. ويخضع مسؤولو الوحدات لسلطة المدير العام.

الباب الثالث

التسيير المالي

المادة 26 : تبتدىء السنة المالية في المؤسسة في أول يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من كل سنة. وتمسك محاسبة المؤسسة على الشكل التجاري طبقا لاحكام الامر رقم 75 ـ 35 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطني للمحاسبة والنصوص المتخذة لتطبيقه.

المادة 27 : تشتمل ميزانية المؤسسة على ما يأتي :

1) الايرادات والموارد وتتكون مما يأتي :

ـ المساعدات العادية التي تخصصها الدولة لسير المؤسسة وانجاز مخططها الانتاجي السنوي،

ـ الايرادات المرتبطة بأعمال المؤسسة وجميع الموارد القانونية الاخرى،

ـ المساعدات الاستثنائية التي تخصصها الدولة للقيام بأعمال أو تحقيق أهداف خاصة.

2) النفقات وتشمل ما يأتي :

ـ نفقات التسيير والصيانة،

ـ نفقات التجهيز.

المادة 28 : تتكفل ميزانية الدولة بنفقات تجهيز المؤسسة.

المادة 29 : تعرض الحسابات التقديرية في المؤسسة مصحوبة بآراء المجلس الاستشاري وتوصياته على وزير الاعلام، ووزير المالية، ووزير التخطيط ليوافقوا عليها في الآجال القانونية.

المادة 30 : ترسل الموازنة وحساب النتائج، وحساب تخصيص النتائج، والتقرير السنوي عن نشاط السنة المالية المنصرمة مشفوعة بآراء المجلس الاستشاري وتوصياته وبتقرير الهيئة المكلفة بالرقابة، الى وزير الاعلام، ووزير المالية، ووزير التخطيط، والى رئيس مجلس المحاسبة.

المادة 31 : يسند مسك الكتابات المالية، وتداول الاموال، الى محاسب يخضع لاحكام المرسوم رقم 65 ـ 259 المؤرخ فى 14 أكتوبر سنة 1965 المذكور أعلاه، والمتضمن تحديد التزامات المحاسبين ومسؤولياتهم،

ويعين المحاسب طبقا لاحكام المادة 3 من المرسوم رقم 65 ـ 260 المؤرخ فى 14 أكتوبر سنة 1965 المذكور أعلاه، والمتضمن تحديد شروط تعيين المحاسبين العموميين.

الباب الرابع
اجراء التعديل وأحكام ختامية

المادة 32 : يقع أى تعديل فى أحكام هذا المرسوم حسب الاشكال نفسها التى تمت بها الموافقة عليه.

المادة 33 : لايمكن حل المؤسسة وتصفيتها وأيلولة أملاكها الا بنص مماثل يحدد شروط تصفيتها وتخصيص أصولها.

المادة 34 : تلغى الاحكام المتعلقة بأعمال انتاج البرامج الاذاعية والاشتراك فى انتاجها واستيرادها وبثها، الواردة فى الامر رقم 67 ـ 234 المؤرخ فى 9 نوفمبر سنة 1967 المذكور أعلاه.

المادة 35 : ينشر هذا المرسوم فى الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر فى 24 شوال عام 1406 الموافق أول يوليو سنة 1986.

الشاذلى بن جديد

مرسوم رقم 86 ـ 147 مؤرخ فى 24 شوال عام 1406 الموافق أول يوليو سنة 1986 يتضمن انشاء مؤسسة التلفزة الوطنية.

ان رئيس الجمهورية،

ـ بناء على تقرير وزير الاعلام،

ـ وبناء على الدستور، لاسيما المواد 14 ـ 3 و 15 و 32 و 111 ـ 10 و 152 منه،

ـ وبناء على لائحة سياسة الاعلام التى صادقت عليها اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطنى فى دورتها السابعة،

ـ وبمقتضى الامر رقم 67 ـ 234 المؤرخ فى 6 شعبان عام 1387 الموافق 9 نوفمبر سنة 1967 والمتضمن تنظيم الاذاعة والتلفزيون الجزائرية،

ـ وبمقتضى الامر رقم 73 ـ 14 المؤرخ فى 29 صفر عام 1393 الموافق 3 أبريل سنة 1973 والمتعلق بحق المؤلف،

ـ وبمقتضى الامر رقم 75 ـ 35 المؤرخ فى 17 ربيع الثانى عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطنى للمحاسبة،

ـ وبمقتضى القانون رقم 78 ـ 02 المؤرخ فى 3 ربيع الاول عام 1398 الموافق 11 فبراير سنة 1978 والمتعلق باحتكار الدولة للتجارة الخارجية والنصوص المتخذة لتطبيقه،

ـ وبمقتضى القانون رقم 80 ـ 04 المؤرخ فى 14 ربيع الثانى عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 والمتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من قبل المجلس الشعبى الوطنى،

ـ وبمقتضى القانون رقم 80 ـ 05 المؤرخ فى 14 ربيع الثانى عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 والمتعلق بممارسة وظيفة المراقبة مع طرف مجلس المحاسبة المعدل والمتمم بالامر رقم 81 ـ 03 المؤرخ فى 26 سبتمبر سنة 1981 والمصادق عليه بالقانون رقم 81 ـ 12 المؤرخ فى 5 ديسمبر سنة 1981،

ـ وبمقتضى القانون رقم 82 ـ 01 المؤرخ فى 12 ربيع الثانى عام 1402 الموافق 6 فبراير سنة 1982 والمتضمن قانون الاعلام، لاسيما المواد 5 و 8 و 29 منه،

ـ وبمقتضى المرسوم رقم 65 ـ 259 المؤرخ فى 18 جمادى الثانية عام 1385 الموافق 14 أكتوبر سنة 1965 والمتضمن تحديد التزامات المحاسبين ومسؤوليتهم،

الملاحق

ملحق رقم (06) يتضمن المرسوم التنفيذي رقم 91-102 الذي يحول المؤسسة الوطنية الإذاعة المسموعة الى مؤسسة عمومية للإذاعة المسموعة

رابعا - الوقت الاقصى المخصص للاشهار

المادة 46 : لاينبغي أن يتجاوز الوقت المخصص لبث البلاغات الاشهارية أربع دقائق عن كل ساعة من البث في المعدل سنويا.

خامسا - تقدير الايرادات المتاتية من البلاغات الاشهارية

المادة 47 : تبلغ السلطة الوصية والمجلس الاعلى للاعلام بمبلغ الايرادات النهائية التي تحققها المؤسسة بصفة فعلية من الاشهار التجاري. وفي إطار مبادىء الشفافية والمساواة بين أصحاب الاعلانات تحدد المؤسسة العمومية للتلفزيون أسعار الاشهار وتنشرها.

الفصل السادس

العلاقات مع هيئات القطاع العام الاخرى

المادة 48 : ينبغي أن تبرم العلاقات بين المؤسسة العمومية للتلفزيون وهيئات القطاع العام الاخرى بموجب اتفاقية مع كل واحدة منها على حدة وذلك في اطار أحكام هذا الدفتر للشروط ووفق توصيات المجلس الأعلى للاعلام.

المادة 49 : كل خلاف مهما كانت طبيعته، يطرأ على العلاقات بين مؤسسة التلفزيون والمتعاملين معها من القطاع العام وتعذر حله بالتراضي، يفصل فيه عن طريق تحكيم السلطة الوصية.

الفصل السابع

الالتزامات المتعلقة بالعمل السمعي البصري

المادة 50 : تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها الدولية وتنفيذها.

المادة 51 : تسعى المؤسسة الى ابرام اتفاقات تعاون مع هيئات تلفزيونية معنية، لاسيما قصد ضمان استمرارية الاتفاقات التي سبق ابرامها.

ينبغي على المؤسسة أن تستشير، تحت اشراف السلطة الوصية، وزارة الشؤون الخارجية مسبقا كلما كان من الممكن أن يؤثر مشروع اتفاق ما على السياسة العامة للتعاون أو تنجر عنه آثار مالية لا تتكفل بها المؤسسة.

تستعمل المؤسسة الوفود التي ترسلها اليها الهيئات الاجنبية، وتجيب على طلب المعلومات التي يطلبها المعنيون الاجانب أو المراسلون المحليون التابعون لهيئات أجنبية.

تعمل المؤسسة جاهدة على ادراج بنود في عقود شراء الحقوق والانتاج المشترك التي تبرمها مع المتعاملين معها، تسمح بتوزيع البرامج ثقافية كانت أو تجارية في الخارج.

المادة 52 : تشترك المؤسسة في المجموعات الدولية للتلفزيون طبق الشروط المنصوص عليها في القوانين الاساسية لهذه المنظمات.

ينبغي على المؤسسة أن تشارك بجد في اشغال هذه المجموعات وتسهر على ترقية المبادلات والانتاج المشترك للبرامج مع هيئات التلفزيون للبلدان الاخرى الاعضاء.

المادة 53 : تنظم المؤسسة داخل مصالحها بدون مقابل وفي حدود امكاناتها في مجال الاستقبال، لقاءات اعلامية مهنية تطلبها منها السلطة الوصية لفائدة المهنيين الاجانب في القطاع السمعي البصري. وتتكفل بمصاريف النقل والايواء والتكوين التي قد تتطلبها هذه اللقاءات.

الفصل الثامن

مراقبة احترام احكام دفتر الشروط

المادة 54 : يتعين على المؤسسة أن ترسل سنويا قبل تاريخ 30 يونيو، تقريرا حول مدى تطبيق الاحكام الدائمة والسنوية لدفتر الشروط العام وأحكام دفتر الشروط السنوى، الى السلطة الوصية والمجلس الاعلى للاعلام.

مرسوم تنفيذي رقم 91 - 102 مؤرخ في 5 شوال عام 1411 الموافق 20 ابريل سنة 1991 يحول المؤسسة الوطنية الاذاعة المسموعة الى مؤسسة عمومية للاذاعة المسموعة.

ان رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور لا سيما المادتان 81 - 3 و116 - 2 منه،

- وبمقتضى الامر رقم 75 - 35 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطني للمحاسبة،

– وبمقتضى الأمر رقم 75 – 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395، الموافق 26 ديسمبر سنة 1975، والمتضمن القانون المدني المعدل والمتمم،

– وبمقتضى الامر رقم 75 – 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 88 – 01 المؤرخ في 22 جمادي الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ولا سيما المواد من 44 الى 47 منه،

– وبمقتضى القانون رقم 88 – 02 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بالتخطيط،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالاعلام ولا سيما المادة 2 منه،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالأملاك الوطنية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 32 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1980 والمتعلق بتنظيم مجلس المحاسبة وسيره،

– وبمقتضى المرسوم رقم 80 – 53 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 والمتضمن إنشاء المفتشية العامة للمالية،

– وبمقتضى المرسوم رقم 86 – 146 المؤرخ في 24 شوال عام 1406 الموافق أول يوليو سنة 1986 والمتضمن إنشاء مؤسسة الاذاعة الوطنية،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 89 – 44 المؤرخ في 4 رمضان عام 1409 الموافق 10 أبريل سنة 1989 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية، في الدولة لاسيما المادة 3 منه،

يرسم ما يلي :

الباب الاول

التسمية – الهدف – المقر

المادة الاولى : تحول مؤسسة الاذاعة الوطنية المسموعة المحدثة بموجب المرسوم رقم 86 – 146 المؤرخ في أول يوليو سنة 1986 المذكور أعلاه، الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى المؤسسة العمومية للاذاعة المسموعة.

يكون مقرها في مدينة الجزائر.

المادة 2 : توضع المؤسسة تحت وصاية السلطة التي يعينها رئيس الحكومة.

المادة 3 : تتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية من القانون العام وباستقلالية التسيير.

وتخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة.

المادة 4 : تكون للمؤسسة ممتلكات عمومية وممتلكات خاصة تدار وفقا للاحكام القانونية والتنظيمية الجارية في هذا المجال.

المادة 5 : تمارس المؤسسة مهمتها كاذاعة مسموعة وفقا لمقتضيات دفتر الشروط العام، وبهذه الصفة، فهي تمارس أعمال تصور البرامج الاذاعية وانتاجها وبثها في مجموع التراب الوطني ونحو الخارج.

المادة 6 : تتمثل مهمة المؤسسة فيما يأتي :

– الاعلام عن طريق البث والنقل لكل التحقيقات والحصص والبرامج الاذاعية المتعلقة بالحياة الوطنية أو الجهوية أو المحلية أو الدولية،

– ضمان التعددية وفقا للاحكام الدستورية والنصوص اللاحقة لها،

– الوفاء في حدود امكانياتها باحتياجات التربية والترفيه والثقافة لمختلف الفئات الاجتماعية قصد إنماء معارفها وتطوير المبادرة لدى المواطنين،

– المساهمة في تنمية انتاج الاعمال الفكرية وبثها،

– تشجيع التواصل الاجتماعي في السياق التعددي،

– المساهمة بجميع السبل والوسائل في توسيع التواصل،

– الدفاع عن اللغة الوطنية وتطويرها والنهوض بها،

– تطوير الثقافة الوطنية بجميع مكوناتها، وتنوعاتها، وترقيتها،

– القيام بحفظ المحفوظات الاذاعية،

– القيام باستغلال وسائلها الانتاجية وصيانتها وتنميتها والتكيف مع تطور التقنيات والتقنولوجيات،

– المساعدة في تكوين مستخدميها وتحسين مستواهم.

المادة 7 : تتولى المؤسسة في اطار مهمتها ما يأتي :

– انتاج برامج ذات طابع سياسي، واقتصادي وثقافي، واجتماعي، وفني ورياضي، أو الاشتراك في انتاجها واقتنائها وبثها،

– تنمية الاعمال المتصلة بهدفها.

المادة 8 : تخول المؤسسة في اطار صلاحياتها ووفقا للاحكام القانونية والتنظيمية في هذا المجال ما يلي :

– تبرم مع أية ادارة أو هيئة وطنية أو أجنبية أية اتفاقية هدفها انتاج البرامج الاذاعية وانتاجها المشترك وبثها عبر التراب الوطني وفي اتجاه الخارج،

– تنمي أعمال التعاون وعلاقاته مع الهيئات المماثلة الاجنبية،

– تشارك مع الادارات والهيئات الوطنية الاخرى في تحديد المقاييس التقنية للانتاج،

– تبرم أي عقد يخص الانتاج الاشهاري وبثه وفقا للتنظيم المعمول به.

المادة 9 : تستفيد المؤسسة قصد بلوغ أهدافها وأداء مهمتها مما يأ تي :

1) تزود بممتلكات تخصص لها حسب القواعد المسطرة في مجال امتياز الاملاك العمومية والاملاك الخاصة التابعة للدولة،

– يتم تزويدها بالاملاك والوسائل البشرية عن طريق تخصيص ممتلكات كانت تحوزها أو تسيرها الاذاعة والتلفزة الجزائرية والمؤسسة الوطنية للاذاعة المسموعة،

– يترتب على هذا التخصيص للممتلكات اعداد جرد كمي وكيفي وتقديري يضبط وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

2) تخول المؤسسة، في اطار الاحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها في هذا المجال القيام بالعمليات التجارية والعقارية وغير العقارية، والصناعية والمالية المرتبطة بهدفها والتي من شأنها أن تسهل توسعها.

الباب الثاني
التنظيم والعمل

المادة 10 : تنظم المؤسسة في شكل مديريات، ووحدات.

المادة 11 : يدير المؤسسة مدير عام، ويشرف عليها مجلس ادارة، يحدد صلاحياته وتشكيلته وعمله هذا المرسوم.

المادة 12 : يعين المدير العام بمرسوم رئاسي وفقا لأحكام المادة 3 من المرسوم رقم 89 – 44 المؤرخ في 10 ابريل سنة 1989 المذكور أعلاه.

وتنهى مهامه حسب الطريقة نفسها.

المادة 13 : يسهر المدير العام وفقا للاحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها على تحسين نوعية البرامج الاذاعية واحترام المقاييس المهنية وقواعد أخلاق المهنة.

وفي هذا الاطار يقوم المدير العام بما يأتي :

– يطبق متطلبات دفاتر الشروط،

– يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية،

– يتولى التسيير الاداري والتقني والمالي في المؤسسة،

– يعد جداول البرامج ويسهر على انجازها،

– يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة،

– يعد مشاريع الميزانية،

– يسهر على احترام التنظيم المعمول به.

المادة 14 : يساعد المدير العام مديرو القنوات.

يعين مديرو القنوات بمقرر من المدير العام، وتنهى مهامهم حسب الاشكال نفسها.

المادة 15 : يتداول مجلس الادارة في كل مسألة تتصل بأعمال المؤسسة وبهذه الصفة فهو يبدي رأيه فيما يلي :

* الخطوط العريضة لبرنامج عمل المؤسسة السنوي،

* آفاق تطوير المؤسسة فيما يخص مشاريع الاستثمار وخططه وبرامجه،

* طلبات الاعانة التي تتقدم بها المؤسسة.

– يفحص التقرير السنوي لنشاط المؤسسة وحصائلها الحسابية والمالية،

– يسهر على استقلالية الخدمة العمومية الاذاعية واحترام متطلبات دفاتر الشروط،

– يقترح أي اجراء يهدف الى تحسين سير المؤسسة والمساعدة على تحقيق أهدافها،

– يسهر على عدم جواز التصرف في الممتلكات التابعة لأملاك الدولة العمومية وعدم قابليتها للحجز،

– يوافق على سلم الاجور في المؤسسة.

المادة 16 : يتكون مجلس الادارة من ثلاثة عشر (13) عضوا :

– المدير العام، (رئيسا)،

– ممثل السلطة الوصية،

– ممثل لوزارة الاقتصاد،

– ممثل للسلطة المكلفة بالتخطيط،

– ممثل لوكالة الانباء الجزائرية،

– ممثل للمؤسسة العمومية للبث التلفزي،

– ممثل لجميع الوحدات الجهوية،

– 3 مديرين للقنوات 1 و2 و3،

– ممثل منتخب للصحافيين المحترفين،

– ممثل منتخب للابداع الاذاعي،

– ممثل منتخب لفئات المستخدمين الآخرين.

المادة 17 : يجتمع المجلس كلما اقتضت الحاجة ذلك ويجتمع ثلاث مرات في السنة على الاقل بناء على استدعاء من رئيسه الذي يحدد جدول أعمال الاجتماعات، وترسل الاستدعاءات مصحوبة بجدول الاعمال قبل خمسة عشر (15) يوما على الاقل من تاريخ الاجتماع، الا اذا كانت هناك حالة استعجالية.

يمكن المجلس أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على مبادرة من رئيسه أو طلب من ثلثي (2/3) أعضائه.

المادة 18 : لا تصح مداولات المجلس الا بحضور ثلثي (2/3) أعضائه، واذا لم يكتمل النصاب، يعقد اجتماع آخر خلال ثمانية أيام، وتصح مداولات المجلس في هذه الحالة مهما يكن عدد أعضائه الحاضرين.

المادة 19 : تتخذ مداولات المجلس بالاغلبية البسيطة واذا تساوت الاصوات كان صوت الرئيس مرجحا.

المادة 20 : تثبت مداولات المجلس في محاضر وتدون في سجل خاص.

المادة 21 : تتولى مصالح المؤسسة أعمال الكتابة للمجلس.

الباب الثالث

التسيير المالي

المادة 22 : تفتح السنة المالية في المؤسسة في أول يناير وتقفل في 31 ديسمبر من كل سنة.

تكون للمؤسسة في نشاطها، حسب الحالة، محاسبة عمومية ومحاسبة تجارية.

المادة 23 : تشتمل ميزانية المؤسسة :

* في باب الايرادات :

الايرادات غير العادية :

– الاتاوى المتأتية من الرسوم المفروضة على ممتلكات الاتصالات وخدماتها واستعمالها،

– الايرادات ذات الصلة بالانشطة الخاصة بالمؤسسة،

– القروض المبرمة في اطار التنظيم المعمول به،

– الهبات والوصايا.

الايرادات العادية:

– الاعانات المخصصة لانجاز التزامات الخدمة العمومية وغيرها الناجمة عن دفتر الشروط،

– الاعانات المخصصة لانجاز مخطط التنمية.

* في باب النفقات :

– نفقات التسيير،

– نفقات التجهيز.

المادة 24 : تمول نفقات التجهيز من ميزانية الدولة في شكل مساهمة نهائية بما في ذلك الاعباء المالية.

المادة 25 : تقدم الحسابات التقديرية وحسابات التخصيص مصحوبة بمداولات مجلس الادارة وتوصياته الى السلطات المختصة للموافقة عليها.

المادة 26 : يسند مسك الكتابات الحسابية وتداول الاموال الى محاسب تعتمده، الوزارة المكلفة بالمالية وفقا للتنظيم المعمول به.

المادة 27 : 1) يخضع مسك الكتابات الحسابية الناجمة عن مهام الخدمة العمومية والتزامات دفتر الشروط لقواعد المحاسبة العمومية وفقا للتنظيم المعمول به.

2) يخضع مسك الكتابات الحسابية الناجمة عن الالتزامات المرتبطة بالانتاج التجاري لقواعد المحاسبة التجارية.

الباب الرابع

المستخدمون

المادة 28 : يخصص المستخدمون المرتبطون بعمل جميع الهياكل والوسائل وتسييرها للمؤسسة العمومية للاذاعة المسموعة وفقا للتشريع المعمول به.

المادة 29 : يدار القانون الاساسي للمستخدمين في المؤسسة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 30 : يحدد نظام المرتبات حسب القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 31 : يلغى المرسوم رقم 86 – 146 المؤرخ في اول يوليو سنة 1986 والمتضمن انشاء مؤسسة الاذاعة الوطنية فيما يخص أحكامه المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 32 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 شوال عام 1411 الموافق 20 أبريل سنة 1991.

مولود حمروش

مرسوم تنفيذي رقم 91 – 103 مؤرخ في 5 شوال عام 1411 الموافق 20 ابريل سنة 1991 يتضمن منح امتياز عن الاملاك الوطنية العقارية والمنقولة والصلاحيات والاعمال المرتبطة بالبث الاذاعي السمعي إلى المؤسسة العمومية للاذاعة المسموعة.

إن رئيس الحكومة،

– بناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 – 3 و116 الفقرة 2 منه،

– وبمقتضى القانون رقم 88 – 01 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، لاسيما المواد من 44 الى 47 منه،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990، والمتعلق بالاعلام، لاسيما المواد 12 و13 و56 منه،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990والمتعلق بالأملاك الوطنية،

– وبمقتضى المرسوم رقم 86 – 150 المؤرخ في 24 شوال عام 1406 الموافق أول يوليو سنة 1986، الذي يحول إلى مؤسسة الاذاعة الوطنية، الهياكل والوسائل والاملاك والاعمال والمستخدمين الذين كانت تحوزهم أو تسيرهم الاذاعة والتلفزيون الجزائرية، في إطار أعمالها في ميدان إنتاج البرامج الاذاعية وإنتاجها المشترك، واستيرادها، وبثها،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 – 218 المؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1410 الموافق 21 يوليو سنة 1990، والمتضمن إنشاء المجلس الوطني للسمعيات والبصريات وتنظيمه،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 – 102 المؤرخ في 5 شوال عام 1411 الموافق 20 أبريل سنة 1991 الذي يحول المؤسسة الوطنية للاذاعة المسموعة إلى مؤسسة عمومية للاذاعة المسموعة،

– وبعد الاطلاع على رأي المجلس الاعلى للاعلام المؤرخ في 27 اكتوبر سنة 1990،

يرسم ما يلي :

المادة الاولى : يمنح امتياز للمؤسسة العمومية للاذاعة المسموعة عن الاملاك الوطنية العقارية والمنقولة، والصلاحيات والاعمال المرتبطة بالبث الاذاعي السمعي قصد ضمان مهمة الخدمة العمومية للبث الاذاعي السمعي على التراب الوطني ونحو الخارج.

الملاحق

ملحق رقم (07) يتعلق بأسئلةالمقابلة مع المدير العام للإذاعة الجزائرية السيد محمد بغالي

1- هل هناك توجه للإدارة العليا تضعها في الأولويات للتغيير في المؤسسة الإعلامية الإذاعية؟

2- ماهي الأولويات التي تضعها الإدارة العليا في الاعتبارات التطويرية؟

3- ما هم حدود هذا التغيير من الجانب المادي و المعنوي و القانوني؟

4- ماهو موقع المؤسسة الإذاعية مقارنة بين المؤسسات الإعلامية في الجزائر؟

5- أي المؤسسات الإعلامية الأكثر تطورا المكتوبة، السمعية، السمعية البصرية؟

6- ما هي الاستراتيجيات التطويرية التي تعتمدها كمدير عام فيما يتعلق بالموارد البشرية؟

7- ماهي الإمكانات المادية و المالية و التكنولوجية المتاحة و المستغلة في الإذاعة؟

8- هل هناك دراسة للمتعاملين مع الإذاعة و المستفيدين من خدماتها وسبر أراء حول تأثيرها؟

9- هل هناك رضى وظيفي للعمال داخل المؤسسة من حيث حقوق وواجبات العمال؟

10- ماهي العراقيل و التحديات التي تواجهها المؤسسة الإذاعية في نظركم؟

11- ماهي جهود ورهانات الإذاعة في القيام بالخدمة العمومية؟

12- هل هناك إستراتيجية تطبقها الإذاعة بصفة علمية و عملية للتطوير الإعلامي و الإداري؟

الملاحق

ملحق رقم (08) يتعلق بأسئلة المقابلة مع مدير الموارد البشرية للإذاعة الجزائرية السيد حسين لعرابي

1- معطيات حول المورد البشري في الإذاعة

2- ماهي نسب ومعدلات العمال في الإذاعة؟

3- ماهو المعدل العمري للعمال بالإذاعة؟

4- هل عدد العمال بالإذاعة يكفي للقيام بمهامها الإدارية و الإعلامية؟

5- ماهي الإستراتيجية المعتمدة بمديرية الموارد البشرية فيما يتعلق بالتأطير؟

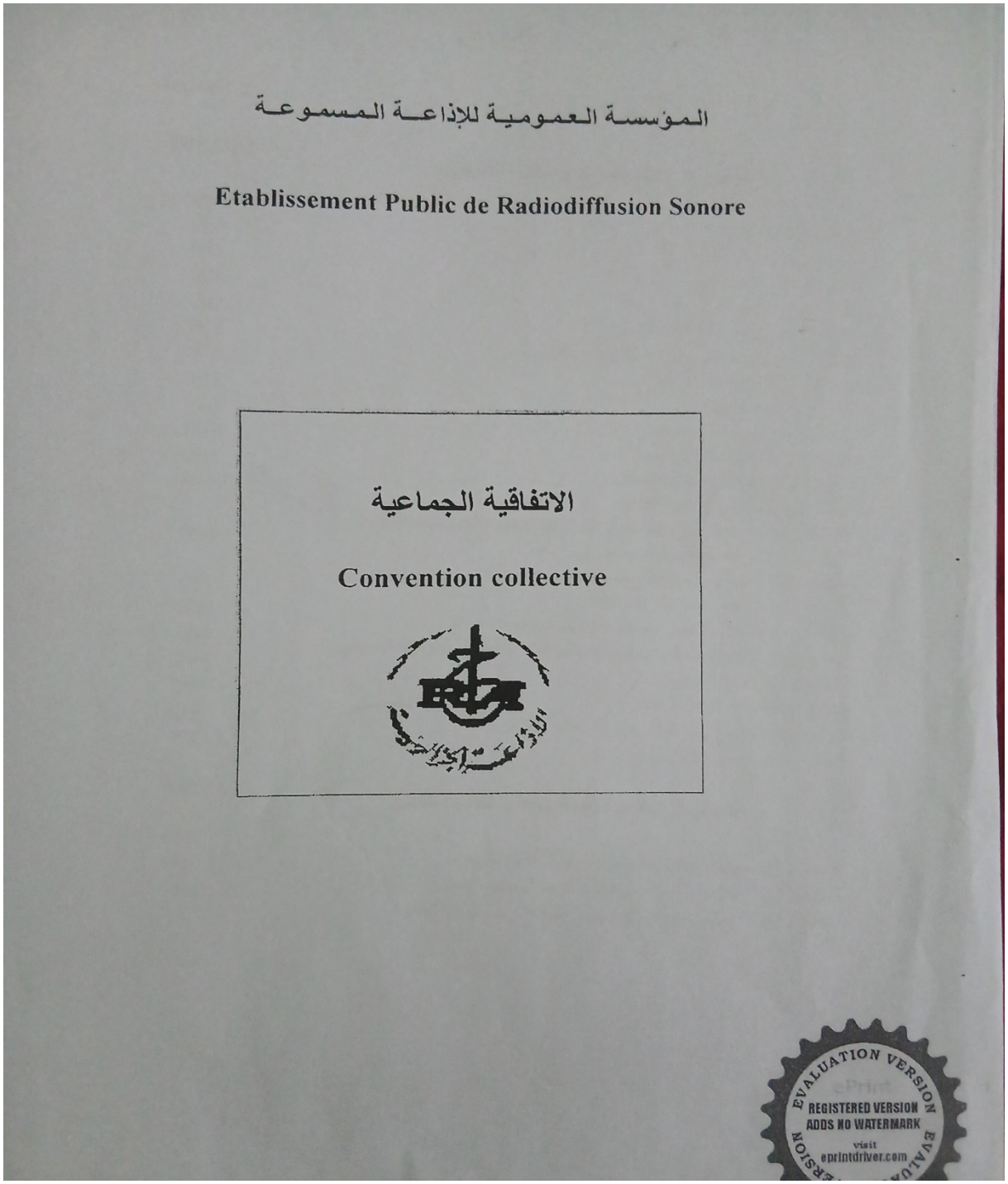
6- ماهي الإستراتيجية المعتمدة بمديرية الموارد البشرية فيما يتعلق بالتكوين؟

7- هل لديكم إستراتيجية واضحة في مجال التكوين و هل يلبي احتياجات النشاط الإعلامي الإذاعة؟

8- ماهي أسس التوظيف في الإذاعة الجزائرية، وماهي علاقة المنصب بالشهادة المتحصل عليها من قبل للعامل؟

9- هل هناك توزان ومعيارية في التوظيف في المناصب المختلفة بما يتوافق مع احتياجات الإذاعة؟

ملحق رقم (09) الاتفاقية الجماعية للإذاعة المسموعة الجزائرية


المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة

Etablissement Public de Radiodiffusion Sonore

الاتفاقية الجماعية

Convention collective

EVALUATION VERSION
REGISTERED VERSION
ADDS NO WATERMARK
visit
eprintdriver.com

الملاحق

الفهرس

رقم المادة		رقم الصفحة
	الفصل 1 : الموضوع ومجال التطبيق.	005/001
001	المادة 001 - الموضوع	001
001	المادة 002 - مجال التطبيق	001
001	المادة 003 - النصوص المرجعية	002
002	المادة 004 - مدة الصلاحية	002
002	المادة 005 - نقض الاتفاقية الجماعية	002
002	المادة 006 - لجنة التفاوض متساوية الاعضاء	002
002	المادة 007 - نشاة علاقة العمل	003
003	المادة 008 - التوظيف	003
003	المادة 009 - اجراء التوظيف	003
003	المادة 010 - شروط التوظيف	003
003	المادة 011 - مختلف عقود العمل	003
003	المادة 012 - محتوى عقد العمل	003
003	المادة 013 - المرور من عقد عمل لمدة غير محدودة وبتوقيت كامل إلى عقد عمل بتوقيت جزئي	003
003	المادة 014 - المرور من عقد عمل لمدة غير محدودة وبتوقيت جزئي الى عقد عمل بتوقيت كامل	003
004	المادة 015 - اجر العامل الموظف بنظام التوقيت الجزئي	004
004	المادة 016 - التوظيف لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي	004
004	المادة 017 - فترة التجربة	004
004	المادة 018 - تمديد فترة التجربة	004
005	المادة 019 - فسخ علاقة العمل خلال فترة التجربة	005
006	المادة 020 - انتهاء فترة التجربة	006
	الفصل 2 احكام خاصة ببعض فئات العمال.	
006	المادة 021 - احكام خاصة بتوظيف عمال أبناء شهداء	006
006	المادة 022 - احكام خاصة بتوظيف عمال معاقين جسديا	006
006	المادة 023 - احكام خاصة بتوظيف عمال من جنسيات اجنبية	006

EVALUATION VERSION
REGISTERED VERSION

الملاحق

الفهرس

رقم المادة	رقم الصفحة
الفصل 3 : التحويل – التعيين.	**007**
المادة 024 - تحويل العامل.	007
المادة 025 - تعيين العامل.	007
المادة 026 - تعيين الإطارات المسيرة و الإطارات السامية.	007
الفصل 4 : تنظيم العمل.	**010/008**
المادة 027 - المدة القانونية للعمل.	008
المادة 028 - ساعات العمل و الحجم اليومي للعمل.	008
المادة 029 - شروط اللجوء إلى الساعات الإضافية.	008
المادة 030 - الشروط المخولة للحق في التعويض عن الساعات الإضافية.	008
المادة 031 - الساعات الإضافية والحق في الراحة التعويضية.	008
المادة 032 - الساعات الإضافية المؤداة ليلا.	009
المادة 033 - مختلف أنظمة العمل الخصوصية.	009
المادة 034 - العمل التناوبي.	009
المادة 035 - مختلف أنظمة العمل التناوبي.	009
المادة 036 - تعريف المداومة.	009
المادة 037 - العطلة التعويضية عن ممارسة المداومة.	010
الفصل 5 : الراحة القانونية ، العطل والغيابات.	**014/011**
المادة 038 - الراحة الأسبوعية.	011
المادة 039 - العطلة السنوية مدفوعة الأجر.	011
المادة 040 - فترات العمل المحسوبة عطلة سنوية مدفوعة الأجر.	011
المادة 041 - تأجيل العطلة السنوية مدفوعة الأجر بسنة واحدة.	011
المادة 042 - تحديد العطلة السنوية مدفوعة الأجر.	012
المادة 043 - قطع العطلة السنوية مدفوعة الأجر.	012
المادة 044 - برنامج العطلة وتجزئتها.	012
المادة 045 - التعويض المرتبط بالعطلة السنوية.	012
المادة 046 - التعويض المرتبط بالعطلة السنوية (يتبع).	012

EVALUATION VERSION
REGISTERED VERSION
ADDS NO WATERMARK
visit

فهرس

المحتويات

قائمة المحتويات

شكر وعرفان

الإهداء

ملخص الدراسة

خطة البحث

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة: ..... أ-ج

الفصل الأول

الفصل المنهجي والمفاهيمي

أولاً: الإشكالية..... - 5 -

ثانيًا: التساؤلات الفرعية..... - 8 -

ثالثًا: الفرضيات..... - 9 -

رابعًا: أسباب اختيار الموضوع..... - 9 -

خامسًا: أهداف البحث.....- 10 -

سادسًا: أهمية البحث .....- 11 -

سابعًا: منهج البحث وأدواته .....- 12 -

ثامنًا: مجتمع البحث وعينة الدراسة .....- 19 -

تاسعًا: المفاهيم والمصطلحات.....- 20 -

عاشرًا: الدراسات السابقة .....- 24 -

أحدى عشر: صعوبات الدراسة.....- 39 -

الفصل الثاني

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تمهيد: ..... - 41 -

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة ..... - 42 -

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ..... - 42 -

المطلب الثاني: نشأة إدارة الجودة الشاملة ..... - 46 -

المطلب الثالث: التطور التاريخي (من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة) ..... - 48 -

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة ..... - 53 -

المبحث الثاني: خصائص، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة ..... - 66 -

المطلب الأول: خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ..... - 66 -

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة ..... - 68 -

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة ..... - 70 -

المطلب الرابع: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة ..... - 72 -

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة ..... - 75 -

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة ..... - 75 -

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ..... - 80 -

المطلب الثالث: دعائم وركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة ..... - 82 -

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ..... - 84 -

خلاصة الفصل الثاني ..... - 90 -

الفصل الثالث

الأداء في المؤسسة الإعلامية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:..... - 92 -

المبحث الأول: المؤسسة الإعلامية..... - 93 -

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإعلامية ..... - 93 -

المطلب الثاني: أنواع وخصائص المؤسسة الإعلامية ..... - 99 -

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الإعلامية ..... - 101 -

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الإعلامية..... - 104 -

المبحث الثالث: المؤسسة الإعلامية المسموعة (الإذاعة)..... - 105 -

المطلب الأول: مفهوم الإذاعة ونشأتها..... - 105 -

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الإذاعة المسموعة ..... - 108 -

المطلب الثالث: أهداف و التزامات الاذاعة المسموعة..... - 113 -

المطلب الرابع: نشاطات و مهام الإذاعة المسموعة (الإذاعة الجزائرية)..... - 111 -

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسة الإعلامية..... - 116 -

المطلب الأول: مفهوم الأداء ..... - 117 -

المطلب الثاني: مكونات الأداء وعناصره..... - 118 -

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة..... - 121 -

المطلب الرابع: علاقة الأداء بإدارة الجودة الشاملة ..... - 125 -

خلاصة الفصل الثالث: ..... - 128 -

الفصل الرابع

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة

تمهيد:.....- 130 -

المبحث الأول: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية المسموعة .- 131 -

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة.....- 131 -

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة .....- 133 -

المطلب الثالث: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة.....- 135 -

المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة .....- 137 -

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة .....- 138 -

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة.....- 138 -

المطلب الثاني: محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة.....- 141 -

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للإذاعة.....- 144 -

المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية الإذاعية.....- 145 -

المطلب الأول: معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي .....- 146 -

المطلب الثاني: معوقات تتعلق بالمورد البشري .....- 148 -

المطلب الثالث: معوقات تتعلق بالمورد الإداري والمالي.....- 149 -

المطلب الرابع: معوقات تتعلق بالجانب التشريعي .....- 150 -

خلاصة الفصل الرابع .....- 153 -

الفصل الخامس

الإطار التطبيقي معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإذاعة الجزائرية

تمهيد:..... - 155 -

المبحث الأول: المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية نشأتها وتطورها..... - 155 -

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية ..... - 156 -

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية وتطورها ..... - 159 -

المطلب الثالث: هيكلة المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية ..... - 162 -

المطلب الرابع: مهام المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية ..... - 166 -

المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة الميدانية..... - 168 -

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....-168-

المطلب الثاني: أداة و مكونات الدراسة ..... - 173 -

المطلب الثالث:اختبار ثبات و صدق الاستبيان..... - 182 -

المبحث الثالث:المعالجة الكمية والكيفية للدراسة الميدانية..... - 205 -

المطلب الأول:وصف خصائص عينة الدراسة .....-182-

المطلب الثاني:نتائج محاور الدراسة الميدانية..... - 173 -

المطلب الثالث:عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة ..... - 182 -

خلاصة الفصل الخامس: ..... - 211 -

نتائج الدراسة و التوصيات : ..... - 211 -

خاتمة:..... - 220 -

قائمة المصادر والمراجع..... - 222 -

الملاحق..... - 222 -

تم بحمد الله