

مادة التخطيط الاعلامي

رابع اعلام

كورس اول

قسم الاذاعة والتلفزيون

د. طالب عبد المجيد

محاضرة رقم (1) تخطيط اعلامي

مقدمة (أهمية الادارة) :

اصبح للادارة العلمية دورها المعترف في كثير من المؤسسات الحديثه ولذلك لاهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الاعمال والكفاءه الاداء باقل التكاليف وافضل السبل بما يحقق الاهداف ... ، ولكن اختلاف طبيعة النشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الاداره باجمعها ، اذ يلاحظ ان المنظمات المختلفه تحتاج الى نوعين من المهارت المتخصصه في مجال العمل الاعلامي (البرامج ، المونتاج ، التسجيل ، التصوير ، الارسال الاداعي ، الصحفي .. الخ) كما تحتاج ايضا الى المهارات الادارية ، فالاحتياج الى المهارات المتخصصه يزداد في المستويات الدنيا ولكن كلما صعد الفرد الى المستويات الادارية العليا قلت حاجته الى المهارت المتخصصه وازدادت حاجته الى المهارات الادارية لان يقوم بعمل توجيهي اكثر مما تنفيذي ، فعلى سبيل المثال يحتاج المذيع او المحرر او المقدم البرامج الى المهارات المتخصصه اكثر من حاجته الى المهارات الادارية وعندما يصبح رئيسا للقناه فان يحتاج الى المهارات الاداريه المتخصصه لان اصبح جهدا اكثر منه تعقيداً .

الادارة : عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالها مثل عن الطريق التخطيط والتنظيم والقاعده والرقابة للوصول الى هدف محدد, فمن هذا التعريف يمكن ان نشق المفاهيم الاتية :

الادارة علمية : اي انها نشاط حركي يتكون من مجموعة من المهارات المتفاعلة مع بعضها والتي تحقق في مجموعها الهدف المراد الوصول اليه

- عملية اجتماعية ، ويقصد بذلك ان هناك عدد من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب ، يختلفون في مؤهلاتهم وقدرتهم ودوافعهم ويشتركون في تحقيق اهداف متعدده من

خلال تخصصاتهم المتنوعة وبمعنى اخر ، المفهوم الاجتماعي للادارة انها تمارس نشاطها في محيط الاجتماعي معنى ، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والاعراف والتي تحدث اثرها على عملية الادارية كما تحدث اثرها على المجتمع الكبير .

عملية مستمرة : ان لفظه مستمرة تعني انه طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه او يحتاجون لسلع وخدمات ، فان الادارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع ، ولان حاجات الناس لا تنقطع طالما وجدت الادارة .

المهارات الادارية: الادارة . علم اجتماعي وسلوكي لا يكفي الامام بقواعدها كي تنجح في ادارة المنظمة بل لابد من توافر قدر من الموهبه او الصفات او الاستعداد الشخصي لتطبيق هذه القواعد بطريقه مناسبة .

اذن فالمهارات الادارية تتعلق بكيفية ادارة مجموعة من الافراد المرؤوسين ، وتستلزم هذه العمليه الامام بقواعد خاصة بالتنظيم مع توافر قدر من الموهبة التي تمكن من استخدام هذه القواعد بطريقة مناسبة ، ان كل ذلك ناتج عن شخصية الاداري واسلوب في التعامل مع الموقف الذي يجد نفسه فيه وقدرته على اتخاذ الاحكام والقرارات المناسبة ، ان فرصة نجاحه ترتبط بتوفير الموهبة الى جانب الامام بالقواعد العملية للادارة وهذه القواعد تختص بكيفية قيادة الافراد من مواقع العمل في المنظمات .

• وسائل التدريب في المؤسسات .:

هناك اربع وسائل رئيسية للتدريب في المؤسسات

1. **التدريب في العمل نفسه .:** وياخذ شكلين هما : أ. فترة الاختبار او التجربة ب . التنقل بين الوظائف .

2. التدريب الذي يستخدم فيه اللجان والمؤتمرات :. هي وسيلة اخرى للتدريب , فهي تبحث عن وسائل محددة للإدارة ويسمح للمشاركين فيها بالمناقشة وابداء الراي , فالتدريب يختلف عن التلقي , فهو يعتمد على تبادل الافكار ونقل الخبرات من الموقع الى اخر في فترة محددة كون, المؤتمرات واللجان تسمح بمناقشة القضايا الادارية وفهم المعلومات الجديدة وتنمية الخبرات..

3. المحاضرات التي تقترن ببرامج تدريبية :. وهذا الاسلوب يعتمد على تلقي الدارسين لمحاضرات نظرية في موضوع التدريب ثم القيام بزيارات ميدانية على الطبيعة لتطبيق ما درس في المحاضرات النظرية ..

4. البرامج التدريبية عن طريق معاهد الادارة : تقوم معاهد الادارة بتنظيم برامج تدريب للعاملين في المنظمات المختلفة وتقوم هذه المعاهد بمد او تزويد الدارسين بالتطورات التي طرأت في مجال عملهم

وظائف الإدارة : تمارس الاداره وظائف ، تشغل عن طريقها مواردها وتخدم بها اهدافها وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقياده والرقابة واهم الوظائف

أ. اتخاذ القرارات :- وتعني عملية منتظمة للتفكير في حل مشكلة او الوصول الى الهدف , تنتهي باختيار احد العوامل المتاحة لحل المشكلة وبلوغ الهدف . وتمارس الادارة اتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم واثناء التنفيذ وبعده. وهناك خطوات يجب ان يتبعها متخذ القرار حتى يكون قرارة سليما وهذه الخطوات هي تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجميع البيانات وتحليلها وتحديد العوامل ومقارنتها ثم الاختبار والاعداد للتطبيق

ب. التخطيط :- ويشمل تحديد الاهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والاجراءات والقواعد وكل ذلك في اطار زمني معين .

ج. التنظيم يشمل تقسيم الأعمال الى مجموعات تنطوي كل مجموعة منها ادارة او قسم او شعبة ، وتوزيع الاعمال في كل ادارة او قسم على الافراد والعاملين به وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف وتوضيح خطوات الاتصال بين الادارات والاقسام وذلك حتى ينساب العمل بكفائه وتسهيل خطواته وتناسق جزئياته التدريبية في العمل حتى يتم ادائه بالدرجة الواجبة من الاتقان .

د. القيادة :- ويختص هذا الجزء من العملية الادارية بتوجيه العاملين والاشراف عليهم والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم وتحضيرهم بمختلف المحفزات وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الاهداف.

هـ. الرقابة :- قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها للخطة الموضوعية ، واذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير فان مهمه الرقابة ان تتعرف الى هذه الانحرافات او الفروق وتبحث عن اسبابها...

يمكن ان نطلق على ماتقدم الاقسام العلمية والادارية ، الامر الذي يؤكد ان العملية الادارية هي عبارة عن عدة دورات متتالية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة الا ان العملية الادارية تنتهي طالما وجدت المؤسسة .

• **عناصر الإدارة** :- وهي اساسية والتي يمكن عن طريقها تحقيق اهداف المنظمة باقصى حد ولا بد من وجودها في اي ادارة حيث يكون الكيان العضوي للادارة .

1. القيادة :- وهي المختصة بوضع الخطط رسم السياسات والمتابعه الشامله (ادارة الخطط رسم السياسات-ادارة المتابعه) وعلى عناصر القيادة ان تنزل الى عناصر التنفيذ التي تضع برامج العمل وتشرف عليها وتنفيذها.

2.التنفيذ :- وهي المختصة بتنفيذ الخطط والبرامج التي تتضمنها عناصر القيادة ويجب ان يتم التنفيذ باعلى كفاءه التحقيق ممكنة اهداف المؤسسه .

3.المشوره :- وهي بمثابة هيئة اللجان للمؤسسة تتولى :-

أ-أخذ مجموعه المدخلات ودراستها وتحليلها ورفع مقترحات لعناصر قياده وذلك في شكل خطط بديلة تختار منها قياده وتنزل بها الى عناصر التنفيذ

ب-تقييم المتحقق من العمل التنفيذي تبعا للخطة الموضوعه بما يفيد عناصر التنفيذ

ج-تقييم نشاط المؤسسة وتعديل الخط البديلة .

ومما تقدم ، فان جميع هذه العناصر يجب ان تكون على درجة عالية من الكفاءه من اجل تحقيق اهداف المؤسسة باحسن مايمكن . وبالنسبة لعناصر المشوره فيجب ان تضم العديد من الخبراء في كافة المجالات حتى يمكنها دراسة الموقف الذي تعمل فيه المؤسسة ورفع توصيات لعناصر قياده لاختبار السياسيات والبرامج التي تعكس الاوضاع الاجتماعيه باقصى قدر ممكن ... اي كل من يقوم بعمل لايمكن الاستغناء عنه لما يمثله من دور مهم وحيوي في المؤسسة .

ان عناصر قياده والمشوره لا يكفيان لتسيير هذه البرامج في المؤسسة ولابد من عناصر التنفيذ وهي التي تختص بتنفيذ برامج العمل اي تترجم المخططات الموضوعه بواسطة عناصر قياده الى الواقع العملي وتمثل عناصر التنفيذ اكبر مجموعه من العنصر البشري وتشمل عناصر المشوره في المؤسسة الا اذا كانت طبيعیه المؤسسة في وسط من المناقشة او اذا كانت هناك ارتباطات بين المؤسسة والمجتمع .

مكونات عناصر الإدارة :-

القيادة :- وتتكون من مجالس عليا والمستوى الاداري الاعلى التنفيذي مهمتها تختصر في الاتي :-

أ- وضع الخطط

ب- رسم الخطط

ج- المتابعه الشاملة

التنفيذ :-

ا-عنصر تخصصي

ب-عنصر اداري

ولا بد ان يكون العنصر الاداري اقل من العنصر التخصصي لانه اذا زاد تحولت المؤسسة بعد فترة الى عملية بيروقراطية دون احساس بواقعها الفني ذو طبيعية مكتبة في كل شيء .

المشوره :- وتنقسم الى:

ا-عناصر مشوره تخصصيه

ب-عناصر مشوره مالية وادارية

ووظيفة هذه العناصر هي دراسة والتحليل ثم رفع البدائل والتوصيات الى عناصر القيادة:

• المدخلات :-

1-مدخلات اساسية :- وتشمل مجموعه من العناصر التي لاتستطيع المؤسسة ان تعمل بموجبها العاملين / المعدات والاجهزه

2-مدخلات احلالية :-وهي مجموعه عوامل تساهم في رفع كفاءة التشغيل او مفهوما وهي ليست مدخلات اساسية المشتعل ... ، كالتكنولوجيا المتقدمة وتوظيفها في تحقيق افضل النتائج وعكس ذلك يقود الى نتائج عكسية

3-مدخلات بيئية :- وتتعلق بعوامل التأثير الثقافي التي يكون لها انعكاس على مستوى كفاءه التشغيل وتأثيرها غير مباشر فالمجتمع ذو ثقافة تخلق تأثيرا مهما لانها تفسر لماذا تتصرف القيادة بطريقة معينة وتختار بدائل معينه

• . المخرجات :-

ا-مخرجات اساسيه :- وتشمل مساهمة المؤسسة في تطوير اساليب العمل في قطاع العمل الذي يعمل فيه

ب-مخرجات احلالية :- وتعني بها تأثير الذي تحققه المؤسسه الاذاعية في بناء الثقافي والرأي العام ومدى خدمتها لقضايا مشكلات المجتمع ... رجع الصدى او التأثير المتحققه

• . اسس الاداره :- وتعد مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محدهه

1-تقسيم العمل :-التخصص للاستخدام الامثل للقوى البشرية, وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

2-السلطه والمسؤولية :- ان السلطه هي مزيج من السلطه الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته .

3-الالتزام بالقواعد :- تعني احترام الالتزامات الهادفه التي تحقيق الطاعه والتنفيذ ومظاهر الاحترام وهذا بطبيعته الحال مرتبط بوجود رؤساء ممتازين في كل المستويات

4-وحدة الامر وتعني ان كل عمل يكون له رئيسا واحد يتلقى منه الاوامر والتوجيهات ويرجع اليه طلبا للرأي والمشورة...

- 5- وحدة الاتجاه او الغاية :-اي كل مجموعه من النشاط معتمده الهدف يجب ان يكون لها رئاسة واحد وخطه واحده وهي تختلف عن سابقتها في انها تهتم بالنشاط لا بالافراد
- 6- خضوع الافراد للمصلحة العامة وهذا يتطلب من الاداره التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة او الاهداف العامه للمنظمة
- 7- المكافآت :-يجب ان تكون المكافآت وسياسة الاجور عادلة ومجزية لجميع العاملين مع مراعاة طبيعة العمل والنشاط .
- 8- المركزية :- يقصد بها مدى تركيز السلطة او توزيعها وهذا المدى يختلف من منظمة لآخرى وتقرره الظروف والعوامل المتدخلة في الموقف .
- 9- تسلسل القيادة :- تعني التوزيع في المستويات التي يحتلها الرؤساء من قمة التنظيم الى قاعدته ويلزم ان تكون في اقصر مدى مناسب .
- 10 -النظام :- ينقسم الى قسمين نظام مادي نظام اجتماعي وهو يرى ان يكون هناك موضوع لكل شي (اوشخص) وان يكون لكل شيء او شخص في موضعه المناسب وهذا حصول على ولاء الجماعه واخلاصها للمؤسسه ويتطلب نوع من العدالة والرحمة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين
- 11- الاستقرار الوظيفي :- ان عدم الاستقرار في العمل هو احد نتائج الاداره السيئه ، كما انه احد الاسباب التي تؤدي الى سوء الاداره .
- 12-المباداة :- تعني التفكير في خطة ووضعها وتنفيذها وتاتي المباداة في مقدمة العوامل التي تحقق الذات في موقع العمل ومن واجب الرؤساء تمكين المرؤوسين من ممارسة المباداة في العمل اي الابداع .

13 - روح الفريق :- وهذا المبدأ مرتبط بوحدة القيادة الى حد كبير ويوضح اهمية العمل الجماعي واهمية الاتصالات الفعالة في الوصول الى هذا العمل .

• التنظيم في داخل المؤسسات الاعلامية :-

يعرف بانه التنظيم بانه ((اقامة علاقات سلوكية فعالية بين الافراد كي يؤدوا والعمل معا بفعالية وذلك من اجل الوصول الى اهداف معينة))التنظيم ((تجميع الموارد المتاحة في المنظمة بافضل الاساليب مع تحديد الانشطة اللازمه لتحقيق الاهداف وتوزيعها على الافراد وفقا لقدرتهم بما يحقق الاهداف)).

اهمية التنظيم :- يعد وظيفة ادارية يتوقف نجاح الادارة الوظائف الادارية الاخرى عليها مثلا الخطه الجيدة في المؤسسة لايمكن ان تنفذ في غياب التنظيم القادر على ذلك وبدون تحديد المستويات لايمكن تنفيذ المستويات الادارية والاشرفية واختصاصاتها وعلاقاتها وسلطاتها ومسئوليتها لايمكن ان تحقق المنظمة اهدافها فكلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين في الراديو والتلفزيون كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى عال من البرامج المقدمة للجماهير .

ان دراسة التنظيم في مؤسسة اعلامية ما يمكن ان يصبح اكثر وضوحا من خلال الهيكل التنظيمي فهو عبارة عن (رسم هندسي يؤدي الى شبكة تمثيل المسؤولية وطرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار والاتصال بالمؤسسة فالهيكل التنظيمي يعمل على حل ثلاث مشاكل اساسية تواجه الادارة بشأن الوظيفة وهي :-

1- مشكلة اختيار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

2- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة

3- مشكلة وضع قاعدة (معياري) لرفع الاجر المناسب للوظيفة ومهما كان نوع التنظيم المعمول به في المؤسسات يجب ان تراعي بعض قواعد التنظيم في القانون الخاص بتنظيم العمل فيها :-

1- ان تكون اهداف المؤسسة واضحة وليس بها اي غموض حتى يمكن ان تتعرف الادارة من اهداف المؤسسة بوضوح كامل

2- ان يتم تحديد سلطات ادارة المؤسسة الاذاعية بطريقة سلسة واضحة تمكن القائمين عليها من ادارتها

3- تحديد السلطات المشرفة على المؤسسة الاذاعية

4- ان يكون الشكل القانوني للمؤسسة الاذاعية مرنا بحيث يسمح باعادته التنظيم اي كلما حدثت مشكلة امكن حلها نتيجة لمرور القانون .

5- لابد ان يحافظ الشكل القانوني للمؤسسة الاذاعية على التوازن بين مطلبين :-

أ- قدر كاف من التوجيه والرقابة .

ب- الاستقلال المالي والاداري .

• عناصر التنظيم يتكون من (4) عناصر

1- العمل ويقسم الى قطاعات او اقسام او وحدات عمل .

2- الافراد الذي يتم تخصيصهم لكل قطاع او قسم او وحده عمل .

3- الظروف التي يتم العمل فيها .

4- التفاعل والعلاقات المتبادلة بين افراد المجموعه وبين الافراد كل مجموعه وافراد المجموعات الاخرى .

فالهدف الرئيسي والاهداف الفرعية على اساسها التنظيم الذي يحدد الانشطة والاعمال والاداء المطلوب تحقيقه ..، اذا تنقسم الاعمال الى مجموعه لعدة اسباب

- 1- العمل الكلي المطلوب لا يستطيع فرد واحد القيام به .
- 2- العمل قد يؤدي في مكان واحد وبالتالي يحتاج لاكثر من شخص لادائه.
- 3- تختلف طبيعة الاعمال المطلوب تحقيقها (تنفيذها) وتحتاج الى تخصصات عديده ولايستطيع كل فرد القيام بكل الاختصاصات .

**خطوات بناء التنظيم الرسمي باختصار يمكن وضع هذه الخطوات وفقا لظروف وطبيعة
والامكانيات التي تتاح اضافة الى القيود والمتغيرات المختلفة :**

- 1- تحديد اهداف المنظمة .
- 2- تحديد حجم العمل وتقسيمه الى أنشطة .
- 3- تجميع الأنشطة في مجموعات متجانسة على اساس درجة التشابه في اداء الأنشطة واهميتها ونوع القائمين بها .
- 4- تحديد واجبات ومعاني كل نشاط او مجموعة من الأنشطة.
- 5- تخصيص الافراد والمناسبين والمدد بين على أنشطة .
- 6- تعريف كل فرد بالنتائج المتوقعة منه وبالعلاقات الرسمية بينة وبين الاخرين

يمكن عد التنظيم بانه يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وشكلها الذي يحدد كل جزء فيه العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال والاختصاصات اي ان التنظيم الرسمي يحاول الوصول الى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل جزء واداء كل عملية من العمليات التي تكون النتائج لعمل المنظمة .

• اعتبارات التنظيم :- وتتمثل ب :-

- 1- وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤولية ولاتخاذ القرارات والبيت في المشكلات والاشراف والتوجيه
- 2- هذا التسلسل يحقق المبدء العام للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادره على العمل وتمتد فاعليتها الى كل اجزاء البناء التنظيمي
- 3- تقسيم العمل داخل المنظمة على اساس التخصص
- 4- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز الى جميع اجزاء المنظمة مادة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات الى المستويات المختلفة وتكاملها
- 5- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسة ويعلم كل رئيس مرؤوسه .
- 6- امكانية سيطره على المشكلات اولا باول فالخلل الذي يتسرب الى جزء من اجزاء المنظمة ويتطلب الحيلولة دون امتداده الى الاجزاء الاخرى .
- 7- تحديد نطاق تمكين مناسب لكل رئيس ويقصد بذلك العدد من المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد ان يشرف عليهم وبوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهوده ووقته .

• المبادئ الاساسية للتنظيم في مؤسسات العامة وتتمثل ب :-

- 1- وحدة القيادة
- 2- نطاق الاشراف
- 3- تسلسل القيادة
- 4- المستويات الادارية (العليا - الوسطى - الاداره المبا)

5- التخصص ومن مزاياه :-

أ- يمكن من استخدام كفاءات اكثر ملائمة في مختلف النواحي

ب- يمكن اسغلال الكفاءات الممتازة الى درجة في الاعمال المتخصصة

ج- زيادة الخبرة والاداء في العمل

د - توفير الجهد الذهني والمادي ويقتصر العمل على موضوع معني او موضوعات متجانسة

6- التنسيق

7- توازن السلطة والمسؤولية تستلزم المسؤولية عن عمل معني ان تقابلها السلطة الكافية

لانجاز هذا العمل ولايمكن ان تحقيق المسؤولية دون توافر السلطة التي تقابل هذه المسؤولية

وفي حالة اتساع المسؤولية هذا يمكن التفويض اي ان المسؤول عن عمل معني يجب ان تكون

لديه السلطة الكافية لممارسة مهمته

8- التفويض ان عدم تفويض المدراء لسلطتهم يعود الى الاسباب الاتية

أ- ان الرغبة في ادارة كل الاعمال بانفسهم ومتابعتها او قد يشعر البعض ان قدرته على

المتابعة تتناقض مع درجة زيادة تفويض السلطة

ب- عدم ادراك المدير لدوره في تنمية وتطوير مهارات قيادته الادنى

ج- الخوف من الاخطاء التي يقع فيها من فوضت اليهم السلطة والبعض لايرغب في تحمل

مخاطر هذه الاخطاء

د- يشعر البعض ان التفويض جزء من سلطته يفقده جزء من قوته

هـ - عدم الثقة في المرؤوسين والخوف من سوء استخدامهم للسلطة

• . مزايا تفويض السلطة :-

أ-رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة

ب-زيادة شعور العاملين بالثقة وبمقدرتهم في تحمل المسؤولية

ج-زيادة قدرة وكفاءة العاملين في العمل

د- يفرغ رئيس العمل للاعمال الرئيسية

هـ- تكون مستويات ادارية قادره على شغل منصب المدير في المستقبل

• . شروط نجاح التفويض للسلطة :-

أ- ان يشعر المدير الذي يفرض جزء ان سلطاته بالاطمئنان لمن يفوضه السلطة

ب- الايمان بالحاجة الى التفويض

ج- يجب ان يشعر المدير ان تفويضة للسلطة عملية لن يعاقب عليها

د- لايجب تفويض السلطة بدون وجود اهداف غير واضحة

هـ- يجب تحديد طريقة متابعه للمرؤوس في مباشرة للسلطة المفوضيه اليه

و- يجب تحديد الاعمال المطلوب ادائها والتي تفرض فيها السلطة

ز- يجب العناية باختيار الشخص الذي يتم تفويض السلطة اليه وان يكون قادرا على استخدام

السلطة يساء استخدامها

ح- يجب مساعدة الشخص المفوض اليه السلطة .

9- تحديد مسؤوليات بوضوح وهذا يحقق هدفين :

أ- تجنب الفوضى عند تولي المسؤولية

ب- فهم طبيعة الوظيفة التي يجب ان تؤدي بها ويتطلب ذلك تحديد المسؤوليات وكذلك التعليمات والتوجيهات والاورامر بطريقة مبسطة وواضحة فيها
10- مرونة التنظيم وبساطته

• الاتصال الرسمي من خلال الاوامر لادارية

يعكس هذا النمط من الاتصالات خطوط السلطه والعلاقات القائمة داخل التنظيم بين مستويات الادارية من جهة وبينها وبين المرؤوسين من جهة اخرى . ووفقا لنظرية تدرج السلطه فان عملية الاتصال تتضمن نقل الاوامر والقرارات والتعليمات تنتقل من رئيس مجلس الادارة او نائبة الى المدراء الذي يقومون بنقلها الى رؤساء الاقسام الذي يقومون بدورهم بنقلها الى المشرفين على الوحدات ، ومنهم الى العاملين ، العنصر الاساسي المستهدف من قرارات الادارة، ثم يقوم رجال السلطه (المستوى الاداري الاعلى) - رجع الصدى - لابلاغهم بما تم تنفيذه ..، وعبر ثلاثة اشكال رئيسية هي ..

1- الاتصال الهابط : وفيه تتدفق الاوامر والقرارات والتعليمات من قمة الهرم الاداري ، الى مستويات الدنيا في التنظيم ، وفيه يقوم رئيس او نائب مجلس الادارة بابلاغ المديرين بسياسة المؤسسة في العمل او تقديم خدمة جديده وتحديد سياسات العمل واسلوب التنفيذ ومن ثم الى رؤساء الاقسام والمشرفين بحيث تصل في النهاية للعاملين .

2- الاتصال الصاعد : ويتم هذا النمط من الاتصالات من خلال المرؤوسين في المستويات الدنيا الى الرؤساء في المستويات الاعلى اي عكس النمط الاول وهذا النوع يكون مهما للغاية يعكس الازواضع الانتاجية او التشغيلية او الادارية والتنظيمية السائده في المستويات الدنيا من

التنظيم ومن ثم فهو يعطي صوره واضحة للرؤساء - اذا ما احسن استخدامها عن السياسات الانتاج والتسويق والتمويل .

3- الاتصال الافقي : يعني هذا النمط من الاتصالات التي تتم بين مختلف الادارات او الوحدات والافراد والتي تكون على مستويات تنظيمية واحده او متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر هذا الاتصال انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الادارية ، بما يؤدي الى التنسيق والتكامل نحو تحقيق اهداف المؤسسة .

وبشكل عام يمكن القول في النمطين (الصاعد والهابط) الاتصالات الرسمية , تعتمد بدرجة كبيره على سلسلة من الاوامر والتعليمات وكما ان توفق الاتصال يشترط المرور بالسلسلة الادارية التي يتبناها التنظيم وهو مايؤدي في حالات كثيره هذه الضعف للاسباب التاليه :-

1- الطابع الرسمي للاتصال :- اذا اكدت الدراسات ان الاتصال غير الرسمي القائم على التفاعل بين العاملين والاداره في مستوياتها المختلفه وبينهم وبين بعضهم البعض يساعد اكثر في خلق مناخ ودي للعمل والانتاج وتحقيق الكفاءه في العمل

2- تصفية الرسائل :هو احد مظاهر الضعف من الاتصالات الادارية وهي العملية التي تتعرض للحذف والتشويش اثناء توافقها من المصدر الاصلي الى الجمهور والمستهدف اذا تمر الرسائل بعده مستويات ادارية قبل ان تصل للعاملين في المستويات الدنيا والتنظيم و العكس صحيح .

بما يعني تعرض الرسائل لعمليات من التصفية في حال صعودها من المستويات الدنيا الى المستويات العليا ،وهو مايؤدي في النهاية الى تحقيق الهدف المنشود من الرسالة فكثير من قرارات وتعليمات الادارت تصل مشوهه او غير واضحة للعاملين نتيجة لهذه العملية كما ان الكثير من اتجاهات العاملين وردود افعالهم تجاة القرارات او المشكلات لاتصل الى التنظيم وهو

مايؤدي الى تدعيم العزلة بين الطرفين ويعد الدافع الاساسي لقيام المدراء بتصفية الرسائل هو الخوف من ((قوة المعلومات)) وخاصة في نمط الاتصال الصاعد حتى لاتستخدم المعلومات كوسيلة للضغط عليهم او تهديدهم في اي وقت .

كم ان بعض المدراء يقومون بتصفية الرسائل للابقاء على حاجز بينهم وبين المرؤوسين وبما يقلل من عمليات التصعيد للبعض منهم ممن يبدون تفوقا ملحوظ ويتدرجون بشكل سريع وكثيرا مايدرك المدراء في المستويات العليا هذه الاساليب في تصفية الرسائل فيؤسسون لقنوات اخرى رسمية ويتبعون سياسة يطلق عليها (سياسة الباب المفتوح) والتي تتيح لاي عضو في التنظيم الاتصال المباشر بالقيادة العليا دون خوف او تقييد .

3- البطء :- هو احد جوانب الضعف في الاتصال الرسمي ضمن المفترض ان عملية الاتصال تحدث بشكل عادل فمن الصعب ان تقبل الافتراض القائل بان هذه العملية تتم في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبه عملية الاتصال ببساطه لاتوجد ضمانات تجعل المدير يتحرك بشكر سريع لتوصيل المعلومات او ردود الافعال التي افترضنا جدلا انها ستصل بشكل عادل وكامل وكما ان سلسلة الاوامر والتعليمات - والتي يشترط مرورها بجميع حلقات السلسلة الادارية - تساعد في تدعيم هذا البطء وهي بشكل عام الية غير فعال في التعامل بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي الذي يمثلون ركيزة بقاء واستمرار المنظمة وغيرها .

• التنظيم الغير رسمي :- عمل الافراد بشكل جماعي يكونون جماعات متجانسه عبر نواحي مختلفه (اجتماعية ،اهتمامات خاصه ، نواحي فنية) وهذا التنظيم لا يتم الا من خلال قائد ومن صورته التنظيم الغير رسمي .

1- ان يعمل التنظيم الغير رسمي في اتجاه مختلف عن التنظيم الرسمي مثال على ذلك تقييد الانتاج او الحد منه لاجبار الادارة على اعادة النظر في الحوافز والمرتبات

2- ان يعمل من اجل صالح التنظيم الرسمي بالرغم من مخالفة للاجراءات الرسمية الموضوعه فاحيان يحدث ان تتقدم بعض الاجراءات وتصبح غير مناسبة لظروف العمل بمعنى اتباع اجراءات قد تكون عكسية لما هو موضوع لصالح العمل

يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصه بالافراد والتي لايمكن توضيحها بالطريقه الرسميه مخطئه على اساس انها تتولد تلقائيه وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وسلوكهم اي انه ينشئ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الافراد في حياة المنظمة ومن ثم لا يتفق بالضروره من التنظيم الرسمي وهو مهتم بالتنظيم كما هو كائن كما يجب ان يكون رسميا ومشكلاته تتصل بسلوك الافراد والجماعات وهي بذلك انسانيه وسلوكيه ومشكلات علاقات اكثر منها مشكلات هيكل او بناء .

• القيادة في المؤسسات الاعلاميه : - ليس من الضروري ان يتطابق مصطلح القائد ومصطلح المدير اذ ان دور المدير يتمثل بعدد انشطة مثل الابتكار والتخطيط والتنظيم والتحفيز والاتصال والرقابه للاضافه للتوجيه والقياده وموضوع محاضرتنا على انشطة المدراء الذي يتولون قيادة المؤسسه الاعلاميه وفي هذا الاطار هناك نوعان من القياده

أ- القياده الرسمية وهي فئة المدراء الذين يتولون مواقع المسؤولية في اطار المؤسسه .
ب- القياده غير الرسمية وهي تمثل بقيادة الجماعات في اطار المؤسسه وهي قيادات غير رسمية .

فالقياده في المؤسسه ضرورية لتسيير العمل فيها والمسؤولية تختلف او الادوار القياديه في المؤسسه فالشخص الذي يحتل موقعا قياديا له دور يتخلف عن اي شخص اخر وذلك لطبيعة المسؤولية المكلف بها .

• العوامل المؤثرة في تكوين شخصيه القيادي :- تنتج شخصية القيادي من تفاعل مجموعه من العوامل هي :-

- 1- نمط القائد وشخصيته وقيمه وثقة بمعاونه وميوله القيادية
- 2- العوامل المرتبطه بالمرؤوسين مثل حاجتهم الى الاستقلاليه ورغبتهم في تحميلها وقبولهم الاهداف الادارية ومهارتهم ...الخ
- 3- قوى ذات علاقة بالموقف من حيث الطبيعه والمشكله
- 4- عوامل تتعلق بطبيعة المؤسسة وتنظيمها مثل اسلوب الانتاج والميزانية وتقسيم العمل وتدفق وتحديد المهمات وبنية المنظمة
- 5- عوامل تتعلق ببيئة المؤسسة مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين المنظمة للمهنة وغيرها .

اساليب القيادة :هناك نماذج متعدده منها مما يجعلهم يتصرفون وفقا لرغبة دون ان يعطيهم اي مجال للتاثير

- 1- القيادة التسلطية :- وفي هذا النموذج يبقى اتخاذ القرار حقا للقائد بمفرده وهنا يحجم عن ان يفوض سلطة اتخاذ القرار الى غيره ويركزها في يده بحيث تنتهي كافة العمليات الادارية مما يجعلهم يتصرفون وفقا لرغبته دون ان يعطيهم اي مجال للتاثير في صنع القرار الاداري وهو يستخدم اسلوب التخويف والعقاب والتهديد وفرض السلطه في فرض توجيهاته على المرؤوسين
- 2- القيادة الديمقراطية او المشاركة :- وفي هذا النموذج يعمل القائد من خلال ترغيب والحث وضرب المثل وليس من خلال اتخاذ القرار وفرض السلطه مما يشجع اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ويفوض هنا يستشير مرؤوسين وياخذ ارائهم ويشركهم في اتخاذ القرار ويفوض

كثيرا من سلاتهم اليهم اذ يسهم في رفع الروح المعنوية وهو وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم .

3- القيادة غير الموجهة : في هذا الانموذج يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ومن ثم فسلطة اصدار القرار يقوضها القائد الى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف .

ومن سلبيات هذا النموذج غير عملي للقاده اذ يشجع على التهرب من المسؤولية والعمل يكون ضئيلا اذ يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث العمل لا يوجد توجيه حقيقي فعال كذلك لا توجد رقابة فعالة الامر الذي يؤدي الى

• عناصر صلاحية قياده:

1- تفهم الاهداف العامة للدولة

2- الايمان بالهدف

3- قياده للامام

4- نفاذ البصيره

5- تحمل المسؤولية

6- حسن التصرف عندما تسؤ الامور

• صناعة القرار في المؤسسات الاعلامية :-

يقصد بذلك العملية التي يتم بها اختيار عمل محدد او الموافقة عليه من بين مجموعة من البدائل المتاحة .

اذ يتوقف العمل الاعلامي والاداري بوجه خاص على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها الانتاجي او الخدمي فلا يمكن لاي مؤسسة الاستغناء عن القرار بمعنى ان القرار هو ذلك

النشاط الذي يتم باختيار بديل من بديلين اكثر ويقسم القرار الى نوعين قرار بسيط وقرار معقد فالقرار البسيط كذلك القرار يتعلق مثلا باجازات المواطنين او تكليف محرر ما بتغطية اخبارية.... الخ اما القرار المعقد فهو يحتاج الى دراسات وابحاث قبل اتخاذ القرار مثل مشاريع توسيع امكانيات البث التلفزيوني او افتتاح قناة جديده او تغيير الجريده فهذا النوع يحتاج اشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص الذي يعدون البدائل او التي من ضمنها القرار المناسب.

انماط القرار

- 1- قرارات تتعلق بسياسة المؤسسه : تتعلق بهدف المؤسسه ولوائحها الداخلية عضويتها ومجلس ادارتها وطبيعة تمويلها وسياسية التسويق وكل مايتعلق بالمؤسسة التنظيمية
 - 2- قرارات ادارية وهي تتعلق بالطريقة التي يتم بها تحقيق ذلك فمثلا لو اقترحت السياسة العامة لجريدة الاعلان عن نفسها ورصدت لذلك ميزانية محددة فان القرارات الادارية هي التي تحدد في اي الوسائل سيتم الاعلان عنها وماهو اسلوب هذا الاعلان
 - 3- قرارات تنفيذية : هي التي تتخذ عند نقطة التي يشرع فيها تنفيذ العمل
- مراحل اتخاذ القرار :-

- 1- نشاط الاستخبار (البحث) :هو يعني البحث عن الظروف الملائمة للشروط الضرورية لان القرار فمثلا البحص عن الظروف لزيادة ساعات البحث وافتتاح مكاتب خارجية
- 2- نشاط التصميم :- وهو في جوهره ابتكار وتطوير تحليل سياقات البحوث (القرار المقترح تنفيذه) فحينما نجمع معلومات حول الظروف الملائمه نقوم بوضع اختبارات متعدده للبحوث (بدائل متوفره) فيمكن على سبيل المثال يمكن ان تكون هنالك اقتراحات بشأن زيادة ساعات البث او فتح مكاتب للقناة وتكون المهم الثالثة هي الاختيار ...

3- نشاط الاختيار : يتم هذا النشاط اختيار البحوث من مجموعة البدائل المتوفرة القرار فيه وهو ذاته جزء من العملية التنظيمية .

• يؤثر في اتخاذ القرارات ثلاثة عوامل هي :

- 1- عوامل ترتبط بالمؤسسة ذاتها
- 2- عوامل ترتبط بالفرد والذي يتخذ القرار
- 3- عوامل ترتبط بالبيئة التي تعمل بها المؤسسة

فلكل من هذه العوامل تاثير على اتخاذ القرار لدى المؤسسة الاعلام ذلك ان جملة المدخلات التي تؤثر على صنع القرار بدء من اهداف المنظمة بصانع القرار وانتهاء بالمؤسسة البيئية من القوانين وقيم اجتماعية وعوامل ضبط سياسيه واقتصادية وعوامل خارجية متعلقة بالمنافسة بين وسائل الاعلام الاخرى

مادة التخطيط الاعلامي

رابع اعلام

الكورس الثاني

قسم الاذاعة والتلفزيون

د. طالب عبد المجيد

التخطيط الاعلامي :

يعتبر التخطيط الاعلامي احد العناصر الجوهرية في عملية الادارة و له الاولوية على الوظائف الادارية الاخرى من تنظيم و تشكيل و توجيه و رقابة , فالمخطط هو الذي يجري التحسينات و الذي يبحث عن الافكار الجديدة و يعمل على تطبيقها عمليا فهو ينظر الى احتمالات المستقبل ... , و بذلك فإن التخطيط هو الوظيفة الادارية الاولى التي تسبق جميع الوظائف الاخرى و تحدد نطاقها (حجم و طبيعة) الافراد لانجازها و بالتالي يتشكل هيكل التنظيم الاداري المطلوب طبقا لهذه الاهداف , كما ان وسائل التوجيه المتبعة لا بد ان تتفق مع الاهداف الموضوعية و اخيرا فإن هذه الاهداف تؤخذ كمعايير للرقابة ..

خصائص التخطيط الاعلامي :

يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص الرئيسية , و هي :

1- يتميز التخطيط بالنظرة المستقبلية , حيث تتحقق الاهداف المرغوبة بعد فترة زمنية محددة منذ اعداد الخطة

2- يتميز بأنه عملية او سلسلة متدفقة و مترابطة من الانشطة التي تبدأ بتحديد الاهداف و اعداد السياسات و استراتيجيات العمل و قواعد و معايير اتخاذ القرارات و توفير الظروف بما يحقق الاهداف .

3- المقصود بالتخطيط هيكل متكامل من الخطط تختص كل منها بجانب او اخر من العمل لتحقيق الهدف الاكبر .

انواع التخطيط :

تتعدد صور التخطيط على مستوى الدولة وفق بعض الابعاد او المعايير و كالاتي:

1- نطاق التخطيط : يمكن التمييز بين التخطيط القومي الشامل الذي يتناول فيه الدولة مختلف قطاعات النشاط في المجتمع و بين التخطيط الجزئي الذي يتعلق بقطاع معني او بأقليم معين .
أ- الخطة القومية الشاملة : الغرض منها التحكم في مختلف قطاعات النشاط في المجتمع في إطار نظام متكامل من الاهداف التي تلبي حاجات المجتمع , ان السمة البارزة هي المحاولة للتنسيق بين قطاعات و مجالات النشاط في المجتمع .

ب- التخطيط القطاعي : يقصد بالقطاع مجموعة الوحدات التي تقوم باعمال متجانسة , لذلك تحتاج الخطط القطاعية بعد اتمامها الى مهارة فائقة و دراسة لاحتمالات مدى تأثيرها على القطاعات الاخرى .

ت- التخطيط الاقليمي : يتعلق بأقليم معين بحيث يكمل احتياجات و الموارد المتاحة لكل اقليم , و توجد مبررات لذلك , تحقيق اهداف الخطط القومية - تدعيم اجهزة الانارة المحلية و زيادة مشاركة الجماهر في تحقيق اهداف الخطة , او توقع مشاركتهم في اعدادها الى القيام بدور فعال في تنفيذ و تحقيق اهدافها .

2- درجة المركزية , و تقسم الى نوعين :

أ- التخطيط المركزي : و يقصد ممارسة السلطة المركزية للصلاحيات في تحديد اهداف الخطة سياساتها و برامجها مع الاخذ باقتراحات المستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ .., كما يؤخذ بأسلوب الرقابة المباشرة و التفصيلية على النشاط .

ب- التخطيط اللامركزي : عندما يتاح للمستويات الدنيا و اجهزة و منظمات التنفيذ ان تشارك مشاركة ايجابية في تحديد اهداف الخطة و سياساتها و برامجها و يكون لقراراتها في هذا الشأن اهمية كبيرة , و يعتمد اساسا في ذلك على اساليب الرقابة غير المباشرة حيث تقف الخطة عند تقرير اهداف كلية دون التطرق الى وضع اهداف مفصلة .

3- المدى الزمني : يمكن التمييز على اساس :

أ- التخطيط طويل الاجل : اعداد خطة يستغرق فترة تنفيذها فترة طويلة تتراوح بين (15-30) سنوات , (و من اسباب ذلك ان بعض اهداف المجتمع لا يمكن تحقيقها الا من خلال برنامج طويل الاجل مثل الزراعة او التصنيع او تغيير الهيكل الاجتماعي تغييرا شاملا و تقضي مشاركة الكثير من الاجهزة و الخبرات الفنية , و اهم العقبات التي تواجه هذا النوع :
النقص الشديد في الاحصاءات و عدم دقة أو جدية التقديرات الخاصة بالموارد و الاهداف .

ب- التخطيط متوسط الاجل : و تتراوح فترتها بين (4-7) سنوات و يعتبر التخطيط الخمسي الشكل الغالب لهذا النوع , و تعتبر دقة التنبؤات و ملائمة الاستراتيجيات واقعية الاهداف التي تحتويها من الامور المهمة و الحرجة لنجاحها تماما , بحيث تحتوي كل سنة على مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة لها اهدافها و برامجها .

ت- التخطيط قصير الاجل : و تتراوح مددها من سنة فاقل , فالخطط السنوية في مجال الاعلام الاذاعي و التلفزيوني الى خطط اقل حيث طبيعة العمل الاذاعي تقوم على نظام الدورات البرمجية و تكون الخطة الاعلامية ربع سنوية هي مدة الدورة البرمجية و هكذا و بتجميع خطط الدورة البرمجية للقنوات التلفزيونية و المحطات الاذاعية تكون الخطة الاعلامية الربع سنوية و يكون تصنيف برامج الاذاعة و التلفزيون اهم ادوات التقويم المرحلي و النهائي للخطة الاعلامية السنوية

4- درجة التفصيل : و يقصد التمييز بين الخطط التي تحتوي على تفصيلات دقيقة عن مختلف المؤشرات و المعايير المطلوب تحقيقها و السياسات و البرامج المطلوب الالتزام بها و بين الخطط التي تحتوي على وصف تفصيلي لما هو متوقع او مطلوب تحقيقه على النحو التالي :

أ- الخطة التفصيلية : و تحتوي على جميع التفاصيل (اهداف و برامج و اجراءات و درجة الالتزام) .

ب- الخطة الاجمالية : تقسم بقدر كبير من العمومية و لا تستغرق في التفاصيل و تصاغ اهدافها في صورة و نتائج نهائية اجمالية و تعتبر معظم الخطط التي تستخدمها الدولة في الانظمة الرأسمالية من هذا النوع .

5- درجة الالزام : و يمكن التمييز على اساس درجة الالزام بين التخطيط الملزم الذي يمارس فيه الدولة القدرة على وضع اهدافه و سياساته و برامجه موضع التنفيذ و بين التخطيط الغير الملزم الذي تترك فيه الحرية للمنظمات التي يقع عليها ان تنفذ او لا تنفذ ما تحويه الخطة , على النمو الاتي :

أ- التخطيط الملزم : تملك الدولة فرض اهدافها و سياساتها و برامجها على من يقع عليهم تنفيذها , عبر السيطرة على المشروعات و القطاعات التي تقوم بالتنفيذ , و في الاعلام حينما تملك الدولة اجهزة الاذاعة و التلفزيون تستطيع ان تلتزمها بخطتها و اهدافها و سياساتها بينما المؤسسات الخاصة لا تلتزم بنفس درجة الزام تلك المؤسسات .

ب- التخطيط غير الملزم : بصفة عامة حينما يكون الجزء الاغلب من التنفيذ مما ورد في الخطة بيد القطاع الخاص , تكون الخطة اختيارية حيث انها احد البدائل التي يمكن المشروعات القطاع الخاص بها او عدم الاخذ بها , و ننظر الى المناطق الاعلامية الحرة في الدول العربية , اذ تضع الدول ضوابط عامة لهذه المناطق و اذا اقبل القطاع الخاص على انشاء قنوات تلفزيونية خاصة يسترشد بهذه الضوابط يسعى الى تنفيذ خطته الاعلامية بما لا يتعارض مع هذه الضوابط .

التخطيط الاعلامي :

توظيف الامكانيات البشرية و المادية المتاحة او التي يمكن ان تتاح خلال سنوات الخطة من اجل تحقيق اهداف معينة في اطار السياسة الاعلامية او الاتصالية مع الاستخدام الامثل لهذه الامكانيات .

مقومات التخطيط الاعلامي :

يرتكز التخطيط الاعلامي على عدد من المقومات و التي تمثل بحد ذاتها منطلقات اساسية للقائمين باعداد و رسم استراتيجية و سياسة ايه مؤسسة اعلامية .

1- البحوث : و تعد اهم المقومات الرئيسية , اذ ينبغي ان يقوم التخطيط على معرفة المجتمع من حيث , امكانياته و احتياجاته و رغباته كما تعتبر البحوث رجع الصدى الذي يحتاج اليه المخطط و لذلك يضمن التطور المستمر للبحوث الاعلامية فاعلية التخطيط فلم تعد البحوث الاعلامية التي تبنى عليها الخطة مقتصرة على الرسالة وحدها , حيث اصبح الاتجاه الحديث ينظر الى الموثق الاعلامي ككل بعناصره المتعددة المرسل و المستقبل و الرسالة و الوسيلة و معوقات الاتصال و خصائص الجماهير و اتجاهاته و الظروف الاجتماعية و النفسية المحيطة بالعملية الاعلامية و عادات و انماط التعرض لوسائل الاعلام و اوقات الاستيقاظ و النوم .

2- التدريب: ان التدريب جزء لا غنى عنه في التخطيط لوسائل الاعلام اذا ما اريد لهذه الوسائل ان تقي بأحتياجات تنموية تحدها كل دولة , فنوعية أي نظام تحكمه الى حد كبير كفاءة من يتولون تشغيله, لذلك فإن قضية التدريب مستمرة استمرار مزاولتهم للعمل الاعلامي و يزيد من تأكيد هذا المعنى التطور التكنولوجي المستمر . بمعنى اخر , فإن التدريب بمعناه العام عملية مستمرة لا تبدأ ثم تنتهي عند فترة معينة من عمر الاعلامي بل ان تكون مستمرة بغض النظر عن نوع العمل الذي يؤديه او مستواه في السلم الاداري بالمؤسسات الاعلامية .

• اسباب اهمية التدريب : توجد مجموعة من الاعتبارات التي تؤكد اهمية الدور الذي يمكن ان يلعبه التدريب في مجال الاعلامي .

أ- زيادة فاعلية الخدمات الاعلامية في التأثير على الراي العام - تؤدي وسائل الاعلام دورا مؤثرا في تشكيل الراي العام و امداده بالمعلومات و الاراء و القيم , مما يفرض ضرورة وصول الخدمات الاعلامية الى اعلى درجة ممكنة من الفاعلية و التأثير , الامر الذي يتطلب توافر عناصر عدة , كالاجهزة الهندسية المناسبة ووضع السياسات التخطيطية (الطويلة و المتوسطة و القصيرة) الى جانب العنصر الالم (العنصر البشري) الذي يتولى تشغيل هذه الاجهزة و تنفيذ السياسات التخطيطية , و ما لم يصل هذه العنصر عن طريق التدريب المستمر الى المستوى الفني فلا تستطيع الاجهزة ان تضيف شيئا مؤثرا .

ب- حسن استخدام (الامكانيات المتاحة - و هذا لا يتحقق الا عن طريق الايدي المدبرة الخبيرة , فهي القادرة على العناية بالاجهزة الدقيقة و هي الحريصة على استخدام كل ثانية من ساعات عمل الاجهزة

ت- اعداد احتياطي من العاملين لمواجهة متطلبات التوسع و الانشاءات الجديدة , تمر معظم الخدمات الاعلامية بمرحلة تطور ضخمة تتمثل في انشاء محطات جديدة او اقامة مدن اعلامية و ملحقاتها هو امر طبيعي يتماشى مع الدور المتوسط بالعمل الاعلامي و المسؤوليات السياسية و الاجتماعية , مما يفرض ضرورة ايجاد احتياطي من العاملين القادرين على تنفيذ المخططات كي لا تفاجئ بفراغ بين امكانيات البشرية او تضطر الى اسناد هذه المشروعات بعد تنفيذها الى غير المتفرغين او غير القادرين على حسن استخدامها , كما انه مبدأ هام يجب ان يوضع في الاعتبار في كل الظروف .

ث- بعض المبادئ الاساسية في تصميم مناهج التدريب لا يركز على الجانب المهني بل ان يشمل التنقيف حول القضايا السياسية و الاقتصادية و ان اي تدريب نظري غير مقترن بالعمل على

الاجهزة لا يعدو ان يكون نوعا من انواع الترف او التثقيف العام بما يحقق الاهداف المنشودة غير اختبار المدربين و المخططين لذلك

3-هيئة تخطيط مركزية : ان التخطيط الاعلامي يحتاج الى جهود ضخمة و خبرات في الوقت ذاته ذات جانب متنوع , الامر الذي يحتم وجود هيئة تخطيط مركزية تتوفر فيها مقومات الخبرة في التخطيط و العمليات التخطيطية و القدرة على وضع الخطة و رسمها و ان تكون على صلة بالنشاط المجتمعي العام و النشاط الاعلامي بصفة خاصة و علاقة كل منهم بالآخر كونه تنظم سياسة و خطة تربط التنظيم بتلك الاهداف التي تعبر عن جوهر تحقيقها في اطار زمني معين فلا بد ان تكون الاهداف محددة على شكل تفصيلي فتحديد الاهداف عملية معقدة و صعبة تستلزم التعرف على مجمل الاوضاع السائدة في المجتمع و درجة احتياج المجتمع الى قضية ما , و مستوى هذه الحاجة عند مقارنتها مع الحاجات الاخرى .

مراحل التخطيط الاعلامي :

تمر عملية التخطيط الاعلامي بعدة مراحل , هي :

1- المرحلة التمهيديّة : جمع المعلومات و تحليلها : و تتمثل بأجراء مسح شامل للاوضاع القائمة في المجتمع و جمع بيانات حول وسائل الاتصالية الموجودة في المجتمع من حيث مدى توافرها و انتشارها و مدى التعرض لها و انماط التعارض و عاداته و معوقاته اذ تمثل جمع خطوة المعلومات و تحليلها المدخل العلمي في التخطيط الاعلامي . فوسائل الاتصال المتاحة هي ما يتعلق بافضل ما يمكن استخدامه من الوسائل في البرنامج الاعلامي في حين ان الوسائل الاعلامية المتاحة في ما يتعلق بالمواد الاذاعية و التلفزيونية و التي تتوفر لتحقيق السياسة و الخطة الاعلامية .

2- مرحلة تحديد السياسات الاعلامية : فالتخطيط الاعلامي هو مجموع المبادئ و المعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات تنظيم و ادارة و رقابة و تقييم نظام و اشكال الاتصال

المختلفة , و على الاخص منها وسائل الاتصال الجماهيري من اجل تحقيق افضل النتائج الاجتماعية الممكنة في اطار النموذج السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي الذي تأخذ به الدولة , فالسياسة الاعلامية ليست قيذا على حرية الرأي بل هي اطار عام للرسالة السياسية التي يؤمن بها المجتمع او هي صياغة جديدة للتعبير عن السياسة العامة للدولة .

3-مرحلة تحديد الاهداف الاعلامية : و تتضمن ما يلي :

أ- الغرض و الهدف : يوجد فرق واضح بينهما فالغرض هو الوظيفة العامة للجهاز بينهما هو الهدف الشئ المحدد المطلوب تحقيقه في فترة زمنية معينة فالخدمة الاذاعية بصفة عامة لها اغراض رئيسية هي : الاعلام و التفسير و الترفيه و التثقيف , فاذا تحولت الاغراض الى مجموعة من الاهداف التي ينبغي على خدمة تلفزيونية معينة الادارات - و تختلف الدول التي تتولى تنفيذ الخطط او تحديد اسلوب و وسائل تنفيذ الاولويات المطلوبة منها .

ب- الاهداف : انواعها شروطها :

ان تحديد الاهداف يقتصر على اهداف عامة سو محددة و انما يقتضي النظر اليها من حيث الاهداف النوعية و الاهداف المحددة و المرنة و الاهداف الرئيسية و الاهداف الثانوية على النحو التالي :

• الاهداف النوعية : هي الاهداف التي لا يمكن قياسها مثل : دعم او تشجيع المسرح بواسطة البرامج الاذاعية ما الاهداف الكمية في التي يمكن قياسها مثل عدد الاميين الذي استطاع التلفزيون ان يعلمهم مبادئ القراءة و الكتابة

• الاهداف المحددة : فهي التي يمكن التنبؤ بها بواسطة القياس الكمي المحدد كان يضع في حسابه عدد (.....) ندوة حول ترشيد الاستهلاك اما الاهداف المرنة فهي تلك التي لا يمكن تحديدها و انما توضع داخل حدود دنيا و حدود عليا مثل :

يجب ان لا تقل اخبار ترشيد الاستهلاك عن 20% و لا تزيد عن 40 % من وقت برامج المرأة و الاسرة الادارات - وتختلف التسميات باختلاف الدول التي تتولى تنفيذ الخطط او تحديد اسلوب ووسائل تنفيذ الاولويات المطلوبة منها.

ت. تحديد الخطط القطاعية الفرعية كقطاع قنوات النيل (الدراما - افلام - الرياضة الخ) عبر وضع كل قطاع خطته التفصيلية لكل قطاع خطته التفصيلية من اهداف ووسائل تنفيذها.

4- مرحلة وضع الخطة الاعلامية و تنفيذها : و تمر بخمس خطوات هي :

أ- تحديد المدخلات المستهدفة في مجالات الخطة - و يراد منها تحديد المدخلات المستهدفة في المجالات التي تتناولها الخطة و الاولويات المستهدفة كمخرجات للخطط كالمجال التكنولوجي و التعليمي و العلمي و الثقافي و الرياضي و الاخبار و تحسين مستوى الاداء .

ب- تحديد الاولويات المستهدفة كمخرجات لخطط القطاعات التنفيذية - و ذلك خلال كل وسيلة من وسائل الاعلام كالاذاعة و التلفزيون او القطاعات او الدوائر او السياسة و تحدد بالتالي الى نطاق التحرك سواء في المستقبل القريب او المستقبل البعيد.

ث. اعداد الخطط التفصيلية لكل قطاع و تشمل مجالات كل قناة في تحقيق الاهداف التنموية والثقافية والترفيه والاقتصاد... الخ

ج. اعداد الخطط البرمجية :- تمثل الخطط البرمجية اكمل صور قرارات التخطيط البرمجي , فهي توثيق وتجميع في نفس الوقت لعدة قرارات , وتتدرج مستويات الخطط البرمجية في التخصيص والتفصيل والحدود الزمنية , وتزداد بتدرجها من مستوى لآخر في التطابق مع الممارسات البرمجية الفعلية.

تعد خريطة البرامج لفترة زمنية محددة عادة ماتكون فصلية (3) اشهر وتوجد خطط خرائط برمجية لمدة زمنية اقل لمواجهة مناسبات خاصة او ظروف طارئة التي تحتاج لنوعية خاصة

من البرامج وتسمح عمومية الخريطة التفصيلية بتصميمها افقيا بشكل نمطي لايام الاسبوع , وراسيا بالاقوات ولاتتضمن خريطة البرامج بالضرورة كل تفاصيل ماسيداع فعلا, فهناك مواد لايمكن ان تضمنها الخريطة اما لعدم انتظامها بشكل متكرر او لعدم وجود تاكيد عنها.

ولذلك توجد خطط اكثر تفصيلا وتحديدًا للفترة الزمنية كالخطة البرمجية للاسبوع ولليوم . ويعد البرنامج اليومي اكثر الخطة التفصيلية , ويتم اعداد البرنامج اليومي متضمنا التفاصيل منها .. اسلوب الاذاعة (بث مباشر - تسجيل) انواع شرائط التسجيل - اقامها - قرائتها وتفاصيل عن القائمتين بالاتصال من مذيعين ومعددين ومخرجين والمواد الاحتياطية وبعض الملاحظات تاتي تكتب بخط اليد احيانا.

عناصر التخطيط الاعلامي:-

- أ. توفير المعلومات
- ب. تحديد الاوليات والاهداف (الانجازات - التنمية - المشكلات الاجتماعية)
- ت. التخطيط عملية مستمرة .. لاينتهي التخطيط بوضع خطة , حيث يتبع الخطة خطط لاحقة مبنية على الخطط السابقة , اذ لا بد من تتابع الخطط في اطار التخطيط طويل المدى ومقتضياته بالاضافة الى متابعة الخطط الموضوعية اثناءه وبعد تنفيذها واكتشاف المعوقات ودراسة السبل الواجبة لتماشي اي متغير مستقبلي , كما يتم قياس اثار الخطة الاعلامية من خلال التصنيف البرمجي اليومي والاسبوعي والشهري والذي يمتد الى دوره برمجية كاملة حتى يتسنى ادخال التعديلات المناسبة في الخطة التالية لتتلائم مع السياسات والخطط الاعلامية الموضوعية وتحقق اهدافها.

ث. التخطيط الاعلامي عملية متكاملة .. لاتقتصر عملية التخطيط الاعلامي على البرامج وان كانت هي المجال الاساسي لها وانما تمتد الى النواحي الهندسية والتدريبية والمالية حيث يستلزم التخطيط الاداعي وضع خطط رئيسية للبرامج , وتقسم الى..

1- الخطط المعاونة في المجالات الاخرى غير البرامج .. تتضمن العديد من الخطط غير البرمجية التي بدونها لايمكن ظهور هذه البرامج بالمستوى المطلوب , ومنها .. خطط القطاعات (الهندسية الاذاعية/الاقتصادي/ الانتاج/ شركات الخاصة للانتاج / التدريب / بحوث المستمعين والمشاهدين)..

2- الخطط البرمجية التفصيلية..

ج. التنسيق:- ضرورة التنسيق بين الخطط الاعلامية للقطاع الواحد كالتنسيق بين الخطط الاذاعية للمحطة الواحدة وبينها وبين خطط المحطات الاذاعية الوطنية الاخرى وبين الخطط الاذاعية بوجه عام وبين خطط وسائل الاعلام المختلفة .. اذ تتولى ادارة التنسيق وضع وتصميم هيكل البرامج بناء على ما يصلها من اللجنة العليا

للبرامج من خلال ترتيب ظهور البرامج في شكل ونسق معين خلال مدة الارسال ويراعى فيه ظروف المستمع او المشاهد وعادات الناس وهي تختلف من خدمة اذاعية او تلفزيونية الى اخرى ومن مكان لآخر , ويراعى التوازن في ترتيب الفقرات والحرص على عدم التعارض بين المواد المذاعه في الوقت نفسه .

ح. المرونة :- ضرورة توافر اكبر قدر من المرونة في الخطة الاعلامية حتى لاتنتهار امام الظروف الجديدة, ويمكن وضع خطط بديلة مقدما لمواجهة الظروف المحتملة او المتوقعه ضمن الضروري ان تشمل عملية التخطيط البحث عن البوائل واختيار . افضلها بما يتلائم مع الاهداف الموضوعية .

خ. المشاركة:- ان ضمان اكبر قدر من المشاركة في صياغة اهداف الخطة واعدادها - سيلتزم على قيادات المؤسسة الاعلامية عرض الخطوط العريضة للخطة الاعلامية واهدافها و وسائل تنفيذها على القيادات الادنى مع ايجاد الاساليب التي تضمن ان تعود الخطة الى القيادة متضمنة الاقتراحات المختلفة لهذه القيادات , اذ تؤدي هذه المشاركة الى تدعيم الجسور القائمة بين القائمين بالتخطيط والاعلاميين الجمهور المستهدف.

د. متابعة الخطة الاعلامية:- ضرورة متابعة الخطة , اذ تعمل متابعتها على تحقيق هدفين.

1-ضمان تنفيذ الخطة باكتشاف معوقات التنفيذ واولتها اولا باول.

2- قياس الاثار الناتجة عن التنفيذ لمعرفة مدى طابقتها للتصورات الخاصة في اذهان اوضعي الخطة وفق ماتبين من اثارها.

-الجوانب الاساسية التي تمثل ضغطا او عائقا امام المؤسسات الاعلامية -:

هنالك سياقات وضوابط لعمل المؤسسات الاعلامية تختلف في النظرية السياسية التي تنطلق منها الدولة المعنية بهذه المؤسسات او غيرها , ويلاحظ ان معظم الدول تلقي في وضع قوانين للعمل الاعلامي وهذه القوانين تؤثر بشكل او باخر على ادارة المؤسسات بصورة مباشرة او غير فهي تؤثر من جانب على مضمون الرسالة الاعلامية كما تؤثر من جانب على مضمون الرسالة الاعلامية كما تؤثر في الوقت ذاته على عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار سواء كان اداريا او اعلاميا له علاقة بمحتوى الرسالة.

ويمكن اجمال بعض العوامل التي تشكل عوائق او ضغوط او تقاليد تخضع لها المؤسسات الاعلامية من بينها .

1- حق الدولة في منح التراخيص وسحبه والاشراف على المؤسسات الاعلامية.

- 2- السيطرة الاقتصادية من خلال سيطرة الدول على وسائل الاعلام او من قبل الافراد
اضافة الى تأثير المعن في سياقات عمل الادارة.
- 3- القوانين واللوائح والضوابط التي تتحكم في نوعية التوجه الاعلامي ومسارته
- 4- الضغوط الاجتماعية والسياسية
- 5- جماعات الضغط المحلية من مننديات فكرية وجماعات وتنظيمات سياسية
- 6- الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة الاعلامية من الداخل

مايتعلق بالاول فان معظم الدول تمتلك حقها في منح التراخيص وسحبه للمؤسسات الاعلامية وتشتت شروط في عمل هذه المؤسسات وتحكمها بضوابط قانونية وادارية ومالية وغيرها. اما السيطرة الاقتصادية فانها تعود الى طبيعة النظام السياسي الذي يقود المؤسسة الاعلامية فالبلدان الراسمالية تركز نشاطها باتجاه تحقيق الارباح ولهذا تولي اهتماماً للنشاط الاقتصادي للمؤسسات الاعلامية يخضع للضوابط التي يحددها النظام من ناحية تعيين الموظفين ونشاط المؤسسة.

الاعلامية اي تحديد هياكلها الادارية والاعلامية ونوعية المسؤوليات المطلوب منها تنفيذها. هناك ايضا ضغوط اجتماعية تتحكم احيانا في مسار عمل المؤسسة الاعلامية ترتبط بمراعاة الذوق العام والقيم السائدة في المجتمع فان عملية التوفيق بين ماتريده المؤسسة اما مايريده الجمهور في اطار مجتمع معين يحتاج الى قدرات خلاقة وخبرات متراكمة وايضا هناك ضرورات العمل الاعلامي والاجواء المحيطة به اعلاميا وتقنيا تشكل ايضا ضغوطا على الادارة للنهوض بعملها التخطيطي والموازنة في اتخاذ القرارات .

وتشكل الضغوط السياسية داخليا وخارجيا عائقاً على طبيعة عمل ادارات المؤسسات الاعلامية وتختلف سمات هذه الضغوط فداخليا تتدخل الدولة احيانا لتحديد نمط عمل المؤسسة الى اللوم

والاحتجاج من قبل احدى الدول اذا وجدت ان هناك مايمسها في عمل هذه المؤسسة او تلك وغالبا ما يتم ذلك من خلال وزارات الخارجية .

وهناك ايضاً جماعات الضغط المحلية التي تاخذ اشكالاً معددة مثل المنتديات الفكرية والتنظيمات السياسية والجماعات الدينية وتمارس ضغوطها من خلال عدة تقنية وطرح وجهات نظرها من خلال مكائتها لوسائل الاعلام.

وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية قوة اقتصادية ذات قدرة اعلامية كبيرة فان ضغطها الفكري والسياسي يمكن ان يمر عبر الاعلان ذاته اما الضغوط التي تنطلق من داخل المؤسسة الاعلامية ذاتها فانها تكمن في عنصرين هما بنية المؤسسة وطبيعة العمل الاعلامي والاول يعني ان تركيب المؤسسة او المنطق يؤثر من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته تجانس او عدمه من حيث الجنسية او الاتجاه السياسي.

وكذلك اسلوب تنظيم المؤسسة وطبيعة العلاقات التي تحكم افرادها ويؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات على نمط الادارة في المؤسسات الاعلامية وكلما تحددت المسؤوليات وكان التنظيم للمؤسسة مراعي انسياب العمل كلما كانت نتائج الادارة افضل.

-انماط الوظائف الرئيسية في المؤسسات الاعلامية.

1- الوظائف القيادية: وهي الوظائف التي تخص المدراء الذين يشرفون على اداء العمل ويخططون له ويصدرون القرارات حوله ويسيطرون على اقنية الاتصال داخل المؤسسة.

2- الوظائف التنفيذية : وهي التي تباشر التنفيذ للمهام اليومية في اطار المؤسسة وهي

عدة انواع :-

• وظائف ادارية

- وظائف حسابية
- وظائف فنية (الايخراج التصوير)
- وظائف ابداعية (المؤلفون / الموسيقيون)
- وظائف خدمات (المراسلون/ السكرتارية)

3- الوظائف الاستشارية :- وهي الوظائف التي تقدم المشورات الى القيادة المؤسسة

مثل المستشارون / الفنيون للبرامج / المستشار القانوني ,.....الخ

فضلا عن ما تقدم المؤسسات الاعلامية تعتمد ايضا على كفاءات من خارج كادرها التنظيمي للاسهام في اداء المسؤوليات في تلك المؤسسات .

الرقابة في المؤسسات الاعلامية

اول مايتبادر الى الذهن عند الحديث عن الرقابة في المؤسسات الاعلامية هو رقابة المادة

الاعلامية , وهذا المفهوم هو واحد من مفهومين اساسيين للرقابة سوف تناقشهما :-

اولهما: الرقابة الادارية التي تشرف على عناصر العمل الانساني الخدمات, والرقابة على المواد

الرقابة على الخدمات والرقابة المالية. (1)

ثانيهما: الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية قبل ان تخرج للنشر وهي تدخل ضمن مايمكن

ان نسميه بالرقابة السياسية والرقابة الفنية.

ان الرقابة في ابسط معانيها تعني التأكد من ان الخطط الموضوعة قد نفذت انسجاما مع

المعايير التي وضعتها الادارة , وهذا يعني العملية التي بها نعيش النتائج الحقيقية ومقارنتها

بالخطط وتشخيص الاسباب التي تؤدي الى الانحراف عن النتائج المطلوبة وصناعة الاعمال

التصحيحية المناسبة. (2)

ومن ثم فان حديثنا عن النمطين السالفين من الرقابة لا يخرج عن ذلك التعريف.

اولاً: الرقابة الادارية

ان مفهوم الرقابة الادارية يشتمل مجموعة من الانشطة وهي:

أ- الرقابة على العمل الانساني:

ان نشاط المؤسسة الاعلامية مثله مثل اي نشاط مؤسسة اخرى عماده النشاط الانساني وفي المؤسسات الاعلامية تتعدد جوانب هذا النشاط لتشمل نشاطاً ذهنياً وابداعياً, ونشاطاً فنياً ويدوياً مثل الاخراج والصف والطباعة ونشاطاً مكتيبياً ادارياً اشرافياً مثل شؤون ادارة الافراد وغيرها. وتهدف الرقابة على النشاط الانساني التاكيد من ان الافراد المعنيين يقومون باداء واجباتهم المناط بهم .

ويختلف اسلوب التقييم حسب اختلاف نوعية العمل فبينما يكلف المحررون والكتاب بانجاز مسؤوليات محددة مثل كتابة مقال يومي او اسبوعي , او متابعة نشاط جهة ما, ويشمل هدف الرقابة نوعين كمياً ونوعياً.

أ- من الناحية الكمية مثلاً هل قام المحرر باداء واجبه باعداد ما هو مطلوب بشكل صالح للنشر وفي مستوى لائق .

وإذا كان المقياس الكمي غير مقنع الا ان المقياس النوعي لا يمكن قياسه في فترة زمنية , اذ ان الكاتب قد يتذبذب مستوى انتاجه تبعاً لجملة ظروف ومتغيرات تؤثر على ابداعه . وتهتم المؤسسات الاعلامية المحترمة دوماً بنوعية المادة التي يقدمها مستخدموها سواء كانت مقالاً او تحليلاً او برنامجاً اذاعياً مسموعاً او مرئياً او اخرجاً او تصويراً .

ولان عنصر العمل الانساني يمكن ترجمته الى ارقام انتاجية, فان هدف الرقابة كما يرى د. حلمي نمر ((تحقيق الكفاية الانتاجية حيث ان تكلفة العمل الانساني تمثل عادة عنصراً هاماً

في التكلفة الاجمالية للسلع المنتجة)) (3)

وهكذا فان الرقابة على العنصر الانساني تمثل جانبين :

- 1- الرقابة على الاجور لضمان ان مايناله المستخدمون منها يوازي مايقدمونه من عمل.
- 2- الرقابة على اسلوب العمل ذاته من خلال تعامل المستخدمين مع المواد والالات التي يستخدمونها علاوة على تعاملهم مع الوقت.

وبينما يظهر الجانب الاول كلياً من خلال انتاج المستخدمين , فان الجانب الثاني اكثر مراوغة وقل انكشافا من الجانب الاول. فعلى سبيل المثال فان التأخر عن العمل قد يؤدي بالنسبة لموظف ما الى خلل في تادية واجباته اليومية . ومن هنا يكمن التساؤل اين يكمن الخلل ؟ فالموظف بغض النظر عن الوقت يقوم باداء واجبه تكون مسؤولية الرقابة هنا ادراك الاعباء والمسؤوليات الحقيقية التي يجب ان يكلف بها ذلك الموظف وهذه مسؤولية ادارية بحتة تتعلق بعدم استغلال كفاءات موظفيها وقد تجد المؤسسة خاصة الاعلامية - ان نظام الحوافز والمكافآت الانتاجية له فضل في تحسين مستوى خدماتها.

ان العنصر الثالث الذي يحتاج الى الرقابة في ادارة نشاط اقتصادي هو مايتعلق بالخدمات وتكاليفها والتي تختلف عن تكلفة الاجور والمواد التي اشترنا اليها.

ان هذه الخدمات تختلف وتتوع لتشمل اجرة المرافق كالكهرباء والماء والتأمينات الصحية والضمان الاجتماعي والصيانة نفقات البحوث والاعلانات والضرائب وغيرها . واخذ هذه في الاعتبار ضروري لان اية مؤسسة لا تاخذ في اعتبارها تكاليف الخدمات هذه سوف يؤدي بها الى سوء تقدير لقيمة منتجاتها وبالتالي الى خسارتها

ثانيا : الرقابة المالية

الرقابة المالية ضرورية في اية مؤسسة من المؤسسات وحيث ان الرقابة المالية يكلف بها دوما محاسب قانوني او محاسبون قانونيون فإن مسؤوليات الادارة تنحصر في هذا الصدد في اختيار

المحاسب القانوني الكفئ الذي يكون حقة كما يرى د. محمد شركس ((حق الاطلاع على جميع دفاتر وسجلات ومستندات المشروع وحق تحقيق الموجودات والالتزامات , حق الحصول على صورته من الاخطارات والبيانات التي يرسلها مجلس الادارة الى المساهمين لحضور اجتماعات الجمعية العمومية وحق الحضور لجلسات الجمعية العمومية وفي بعض الاحيان حق مناقشة الاقتراح المقدم الى الجمعية العمومية بتغييره)).

ولا شك ان المؤسسات الاعلامية هي اكثر تضررا فيما لو فشلت ادارة المشتريات بتوريد ماتحتاجة المؤسسة من مواد خاصة كورق للطباعة او اشربة او غير ذلك من ثم تحتاج الى المخازن دوما الى الحفاظ الى الحد الادنى من مستلزمات المؤسسة من موادها الخام . ويتمثل هذا الجانب الثاني من الرقابة المواد على صرف المواد وارتجاعها وتحويلها . وهذا يعني ان اي عملية في المؤسسة تحتاج الى مواد يجب ان تتم عبر خطوات تلي الخطوات الاولى المتمثلة بالشراء والاستلام والتخزين.

ثالثا : الرقابة على المواد

تشتمل الرقابة على المواد على جانبين هامين هما:

- أ. الرقابة على الشراء والاستلام والتخزين .
- ب. الرقابة على صرف وارتجاع وتحويل المواد (4) .
- ويشير د. حلمي نمر الى ان هناك مجموعة من المقومات الاساسية للرقابة على عنصر المواد وهي تتمثل فيما يلي :
- التنسيق في عمليات الشراء والاستلام والفحص والتخزين والمحاسبة على المواد وصرف الفواتير .
- تخصيص ادارة خاصه بالمشتريات تكون ذات طبيعة مركزية .

- استخدام مستندات خاصة فيما يتعلق بعمليات الشراء .
- تخزين المواد بمجرد استلامها بأفضل الطرق .
- الجرد المستمر للموجودات ومعرفة الرصيد بعد كل عملية
- تحديد الحد الأدنى والأعلى للمواد الموجودة في المخازن حتى لا تتعرض المؤسسة لعجز في المواد .

- استخدام نظام المراقبة المالية التي تساعد على استخراج ملخص لأجماليات المواد وتفاصيلها في كل مرحلة من مراحل الاستلام والصرف .

- استخدام طرق خاصة للضبط الداخلي فيما يتعلق بالعمليات وذلك لمنع الأخطاء والغش.
- اعداد تقارير دورية منتظمة عن المشتريات والمواد المنصرفة والتالفة وغيرها .
- وضع نظام سليم لتسعير المواد المنصرفة للإنتاج والمخزون السلعي .

وتشتمل عملية شراء المواد واستلامها وتخزينها على خمس خطوات هي :

أ- طلبات الشراء المقدمة من الأقسام والمخازن

ب- تجهير أوامر الشراء .

ت- استلام اعداد وفحصها

ث- تخزين المواد اذا كانت مطابقة للمواصفات

ج- صرف فواتير الشراء (5) .

فالمواد المخزونه كالورق مثلا ستنتقل من المخازن الى المطبعة . وقد يكون الورق المورد الى المطبعة غير مطابق للمواصفا او قد يزيد عن الحاجة ومن ثم فانه يتم ارجاعه الى المخزن مرة اخرى .

ونفترض ان نوع الورق الذي كان مطلوباً لطباعة الجريدة , قد تم بدلا منه توريده ورق لطباعة الكتب وقد يكون القسم التجاري في المطبعة بحاجة الى مثل هذا الورق ومن ثم فإنه بدلا من

ارجاع هذا الورق الى المخازن يتم تحويله الى القسم التجاري في المطبعة . ان كل عملية شراء السالفة تتم من خلال مجموعة مستندات ودفاتر متعلقة بضبطها وتسهل عملية الرقابة عليها(7). ويتمثل دور المحاسب القانوني او المحاسبين القانونيين كأداة رقابية مالية من خلال الواجبات الملقاة على كاهلهم . فواجبات المحاسبة القانونية تتمثل بخدمات المراجعة والتي تعني خطوات العمل اللازمة للفحص والتدقيق للحصول على الادلة التي تمكن المحاسب القانوني من الحكم على عدالة وصدق تمثيل القوائم المالية لنتائج نشاط المشروع ولمركزه المالي (8) .

وتتمثل واجبات المحاسب القانوني بالنسبة لخدمات المراجعة فيما يلي :

- 1- الالتزام بمعايير المراجعة المتعارف عليها .
- 2- اقرار عما اذا كانت القوائم المالية تمثل المركز المالي للمشروع ونتيجة اعمال والتغيرات في هذا المركز تمثيلا عادلا طبقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها .
- 3- اعداد تقرير مكتوب حول رؤية في القوائم المالية
- 4- حضور الاجتماع السنوي للجمعية العمومية للمساهمين
- 5- الالتزام بقواعد قانون شرف المهنة وادابها (9) .

الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية

تكتسب الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية اهمتها على عدة اعتبارات :

- الاعتبار الاول : ان تكون الرسالة الاعلامية منسجمة مع اهداف المؤسسه وذات مستوى ادبي وعلمي وفني لائق .

- الاعتبار الثاني ان تحقق الرسالة الاعلامية مسؤوليتها الاجتماعية بأنسجامها مع

الصالح العام

- الاعتبار الثالث الالتزام بقوانين المطبوعات التي تنظم النشر والمواثيق المهنية ووثائق الشرف الاعلامي التي تنظم العمل الاعلامي المطبوع والمرئي والمسموع والالكتروني .
تتفاعل الاعتبارات الثلاث تلك لتسهم في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الرسالة الاعلامية.
هذه الرقابة قد تفسر على انها نوع من الضغط على حرية الاعلام وتقييد لها .
لاشك ان الرقابة الداخلية تفرض نوعاً من القيود على حرية الاعلام ولكن ليس م المطلوب الحرية المطلقة في الرسالة الاعلامية , وذلك ان الحرية الملتزمة بمصالح الجمهور في تلك الحرية المطلوبه والتي تجعل الرسالة الاعلامية بناءه ولكن المشكلة التي تنتج عن عدم استيعاب حدود الرقابة الداخلية هي التي تفقد وسائل الاعلام حريتها المسؤولة التي من المفروض ان تتيح لها دورا فعالا في بناء المجتمع والتغير الاجتماعي والدفاع عن مصالح المجتمع .

وكما اشار ويليام ريفرز William rivers و شرام Schramm وكريستيانز Christians ((بأننا حينما نتحدث عن الحرية فأنا لا نتحدث عن شيء مطلق , ولذا فعالباً فإن اي نظام اعلامي عرضة للخضوع لبعض انماط الرقابة التشريعية ومن ضمنها القانون الذي يحمي الافراد والجماعات ضد التشهير وقانون حقوق الطبع الذي يحمي المؤلفين والناشرين والتشريع الاساسي الذي وضع لحافظ على معيار عام للاحتشام والاخلاق والتشريع الاساسي لحماية الدولة ضد الخيانة والعبارات التحريضية))10 .

ومن ثم فان الرقابة ضرورية الى الحد الذي فية تتحقق مصلحة المجتمع ولكن هذا المفهوم اصبح ذا صيت سيئ لدى الانسان العربي اذ انة يشعر ان الرقابة دوما هي تعبير عن مصالح السلطة وليس مصالح الشعب ولا غرابة في ان يكون لمفهوم الرقابة لجمهور هذا المفهوم السيئ الا ان ادارة المؤسسة الاعلامية يجب ان تكون على وعي بانة لا يمكن التضحية بالرقابة الداخلية على حساب الاقتناع بالحرية المطلقة للمؤسسة .

ذلك اننا نرى ان اي نتائج لاية مؤسسة اعلامية مهما كانت لابد ان تتأكد من سلامة انتاجها والرسالة الاعلامية هي نتاج المؤسسة الاعلامية ولذا كان لابد ان تكون هناك رقابة ذاتية بحيث تشتمل على الجوانب التالية :

- الرقابة على مستوى الفني للرسالة الاعلامية سواء اكانت جريدة ام مجلة ام برنامج اذاعي... الخ .

- الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية بحيث تكون ذات هدف يخدم المجتمع وينسجم مع قيمة لتحقيق الصالح العام

- الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية بحيث تكون في خدمة الشعب ولا تستعدي السلطة بحيث تأمر بأقوال المؤسسة الاعلامية او توقف صدورها ولكن ذلك يجب الا يكون على حساب كونها صوت الشعب والمدافع عن مصالحه .

وقد يبدو في بعض الاحيان في الجانبين الثاني والثالث بعض التعارض حينما تتناقض مصالح السلطة مع مصالح الشعب , وتكون مهمة الاعلامي الى تعميم منشورات ادارية تهدف الى تبصير عاملها بالاسس التي تحكم الرسالة الاعلامية لتحقيق من خلالها نوعا من الرقابة الذاتية .

ادارة الجودة الشاملة في القنوات العراقية

اصبح الاهتمام الذي توليه المجتمعات للادارة كبير جدا فتاثير الادارة سواء السلبي او الايجابي يعتبر اهم بكثير من تاثير العناصر الاخرى من رؤوس الاموال والمواد المختلفة ..

حيث ان الادارة تعد من اقدم الانشطة الانسانية حيث كان ينتج طريقة الادارية لتامين الماكل مع تطور المجتمعات الانسانية بدء بتطور هذا النشاط بفعل تطور انظمة الحكم لما يناسب اهدافها .. اما بالنسبة للمؤسسات فان دورها الرئيس هو توجيه تلك المؤسسة نحو تحقيق اهدافها . وان المؤسسات الاعلامية لم تكن في مناي عن هذه التغييرات . لما تشهد المؤسسات

الاعلامية من منافسة شرسة فرضتها المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم والتطور الذي تشهده تكنولوجيا الاعلام والاتصال لمجابهة كل هذه التطورات وبالمنافسة حيث تاتي اهميتها ان تكون هناك ادارة ناجحة في المؤسسات الاعلامية .. بالمقابل ركز المهندس الفرنسي هنري فايول * على مشاكل الادارة العليا الذي اعتبرة ان نجاح الادارة متوقف على سلسلة من المبادئ اهمها : تقسيم العمل , المساواة , المكافأة , التعاون , تدرج السلطة. حيث يندرج تحت مفهوم الادارة بشكل عام عدد من الاجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض وتتصب في مفهوم الادارة مثل ادارة الموارد البشرية , ادارة المشاريع وادارة الجودة الشاملة جزء من ادارة العمليات . مما سبق بعد موضوع ادارة الجودة الشاملة من الموضوعات الرئيسية التي تم الاهتمام بها في الالونة الاخير سواء من قبل المسؤولين على المؤسسات ام من قبل الباحثين المهتمين بحقل الادارة . ان الاعلام بعد المحرك الاساس للمجتمعات المعاصرة لان الاهتمام بجودة العمل الاعلامي يعني الاهتمام بتحسين الادارة ونوعية الرسالة الاعلامية كحد سواء كون ادارة الجودة الشاملة معنية بكامل العملية الادارية وتسيير المؤسسة الاعلامية مما يضمن افضل النتائج للعمل الاعلامي .. وان الحاكمة الرشيدة تدخل عناصرها في صلب ادارة الجودة الشاملة للمؤسسات الاعلامية .. سيما ان هدف الجودة الشاملة لاي مؤسسة الهدف الرئيس للحاكمة الرشيدة.

مفهوم ادارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاعلامية :

انها الاجراءات الادارية المنظمة والمنتظمة لضمان وصول المؤسسة الاعلامية الى مستوى مقبول من الجودة في الاداء والسعي للارتقاء لوسائلها الى مستوى الجودة التي يسعى الجمهور للحصول عليها كما تعمل باستمرار على زيادة الجودة في ادائها ومخرجها بما يعزز ثقة اصحاب المصلحة في نظام العمل واسلوبه ومخرجاته (3) . في حين عرفها معهد الادارة الفيدرالي في الولايات المتحدة انها : تادية العمل على نحو صحيح , من الوهلة الاولى لتحقيق

الجودة المرجوه بشكل افضل وفاعلية اكبر لاقصر وقت ممكن مع الاعتماد على القيم المستمر للمؤسسة الاعلامية ان هناك اتجاها اخر عرفها معهد الادارة لندن في كتاب (ادارة العمليات والجودة) الجودة الشاملة : ((هي اسلوب لادارة يعطي كل شخص في المؤسسة.. المسؤولية عن تقديم الجودة للجمهور حيث توصف انها التوافق مع الغرض)) .

لقد ظهرت فكرة ادارة الجوده الكاملة الشاملة كعنوان شامل في عام (1988), لتعبر عن عملية تحسن الجوده . فاصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي اسلوبا اداريا مهما في مجال الادارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الاسلوب الجديد من نجاحات في الادارة , بحيث يشتمل هذا الاسلوب على وصف للعمليات الانتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر. ويرى بايول هاتمان(بان ادارة الجودة الشاملة عباره عن منهج اداري متكامل , يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية .

لذلك تنطوي فلسفة ادارة الجودة الشاملة على مفهومين وهما الشمولية والتكاملية . فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء , لتتعدى تلك التوقعات .ويقصد بالتكاملية ان اي المؤسسة كنظام مكون من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض .

ومن هذا المنطلق نجد ان ادارة الجوده الشاملة على مفهومين وهما الشمولية والتكاملية . فالشمولية تعني التوسع في مستوى النوعية الخدمات التي يتوقها العملاء .

حيث يمكن النظر الى ادارة المؤسسات الاعلامية من الزاوية الاكثر شيوعا هي الادارة العامة للمؤسسة الاعلامية بمعني الجهة او الهيئة الموجوده داخل المؤسسة الاعلامية من خلالها هي ادارة التحرير بعض عملية تنظيم وتخطيط جهاز التحرير من محررين , مصورين , مونتير , كرافيكس... العاملين من اقسام القناة وفقا لسياستها التحريرية واهداف معنية تسعى القناة لتحقيقها .

هنالك معايير عليها لنجاح الادارة الاعلامية للقناة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المعيار الاول :- القيادة :

يركز هذا المعيار على دور واداء ومهارات القيادة العليا خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والتوجيهات المستقبلية , كما يتناول كيفية تواصل وتعامل القيادة العليا مع جميع الفئات المعنية ويجاد بيئة تشجع على الابداع والاداء المتميز مع عكس وبلورة الرسالة الاعلامية وتطبيق ثقافة الجوده والالتزام بها ابتداء من القيادة كقدوة ويمر ذلك بالمراحل التالية :-

- 1- اعداد وصياغة رؤية والرسالة المؤسسة الاعلامية بصورة واضحة
- 2- التعريف بالرؤية والرسالة والقيم وحشد الجهود من اجل تحقيقها والتاكيد من فهمها ودعمها من قبل الكوادر العاملة وتشجيع نشر مبادئ تطبيق الجودة والتميز .
- 3- العمل على تطوير النظم الادارية من خلال مشاركة القيادة في دعم وتشجيع الانشطة بالتطوير والتعليم المستمر
- 4- تحفيز العاملين وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الواحد وتفعيل التواصل بين الوحدات التنظيمية وتحسينها .
- 5- مراجعه وتقييم مستوى الاداء والمهارات القيادية وضمان تطويرها وتحسينها .

المعيار الثاني :- السياسيات والاستراتيجيات :

الاستراتيجية والتخطيط هما طريق الجودة وهي تنبني على الحاجات والمستقبلية وتعكس كيفية تحقيق رسالة القناة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات وخطط في اطار تحقيق اهداف المؤسسة, التي تتم من خلال الاسئلة التالية :-

1- من نحن ؟

2- ماذا نريد ان نكون

3- كيف نبلغ مانصبو الية ؟

المعيار الثالث :- الموارد البشرية :

العاملين بتلك المؤسسة الاعلامية هم الركيزه الاساسية لانجاح العمل وتطويرها ويعتمد هذا المعيار على كيفية قيام المؤسسة الاعلامية بتنمية وتحفيز وضمان مشاركة المواد البشرية وذلك بتحسين امكاناتهم ورفع كفاءتهم من خلال تفجير واطلاق طاقات الافراد وفرق العمل تحقيقا للتميز في الخدمة والانجاز الفعال للمهام , ويتضمن هذا المعيار النقاط الاتية :-

1- تخطيط وادارة الموارد البشرية .

2- تحديد وتطوير وقدرات الموارد البشرية

3- اتاحة الفرصة للموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل معها بشفافية .

4- تطبيق استراتيجيات وسياسيات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وابداء الراي البناء

5- الاهتمام بجود وانجازات الموارد البشرية ومكافأتها وتقديرها .

المعيار الرابع :

شكل واسلوب ادارة العلاقة مع الجمهور : يعد الجمهور زبوناً متعاملاً ومن ثم يكون الهدف والمحصلة هنا الارتقاء بمستوى الاداء وتحقيق رضا الجمهور .

تقنيات ادارة الجودة الشاملة في العمل الاعلامي :

ولضمان جودة الرسالة الاعلامية في الوطن العربي لابد من الالتزام بتقنيات ادارة الجودة الشاملة في العمل الاعلامي والتي تحتوي على :

التقنية الاولى : تفويض السلطة في اتخاذ القرار :

هناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني الى مرؤوسية والمدير الذي يفوض السلطة لاستكمال مهام معينة والتفويض الفعال يعني ان تترك للاعلامي ان يقوم بالمهمة فعلا .. اذن بدون تفويض كل السلطة والمسؤولية مما يفشل تفويض السلطة .

التقنية الثانية : المشاركة والارتباط :

يعتبر السبب الرئيسي لفشل الرسائل الاعلامية في توصيل اهدافها هو فشل استغلال امكانية فريق العمل الاعلامي وعدم الاهتمام بالافكار التي تاتي من اي فرد عامل في الفريق الاعلامي.

التقنية الثالثة : الابداع والابتكار :

ومن مبادئ التي يجب ان يعمقها القائمون على امر الوسائل الاعلامية مبدأ تقييم واحترام الافكار وتقليل الحواجز التي تمنع تدفق الابداع والابتكار والتغلب على هذه الحواجز بعد الاختبار الحقيقي لقدرة الاجهزة الاعلامية العربية على التكيف مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة .

التقنية الرابعة : الادارة عن طريق تسجيل النتائج :

المديرون الفاعلون في الاجهزة الاعلامية الامنية يتعلمون جيدا قوة التقييم المستمر والايجابي وعندما يقاس اداء الفريق الاعلامية ويعلن رسميا فان معدل التحسين يزيد بسرعة وعندما يعلم افراد الفريق الاعلامي ان اداءهم يتم قياصة فأنهم يسارعون الى تحسينة وعندما يعلن التقييم تزداد سرعة الاداء الاعلامي .

التقنية الخامسة بناء الفريق الاعلامي :

ان بناء الفريق الاعلامي يحتاج الى مهارة كبيره لان الامر ليس مجرد جمع افراد مع بعضهم البعض وايضا لايعني السماح للافراد بالعمل سويا وهم يعتقدون انهم يمثلون فريقا اعلاميا ولكن بناء ادارة الفريق الاعلامي يحتاج الى ممارسة .
ومن الجدير بالذكر ان ادارة وتنظيم القنوات الفضائية التلفزيونية تختلف باختلاف الانظمة السياسية والتمويل وادارة المؤسسة الاعلامية .. رغم الانماط المختلفة . الا انه يمكن تصنيفها الى مجموعات متمزة .

1- نمط الاحتكار الحكومي ذلك النمط السائد في معظم دول العالم الثالث حيث يسود الحكم السلطوي او العسكري او هيمنة الحزب الواحد فلا يسمح النظام بالملكية الخاصة للقنوات التلفزيونية او اية وسيلة اعلامية كون هذه الحكومات تنظر للمتحتوى الاعلامي خدمة لاقناع الجماهير بأفكار محددة , تفسير سياستها , بالترويج لانشطتها .

2- نمط الهيئات العامة , حيث يتم تاسيس هيئات اذاعية هامة تشارك الحكومات في السيطرة عليها , لكن بدرجات متفاوتة وبعض هذه الهيئات لا تحصل على تمويل حكومي ومن ابرز الامثلة على هذا النمط , هيئة الاذاعة البريطانية BBC

3- نمط الملكية الخاصة , ينشر مثل هذا النمط في الولايات المتحدة الامريكية ويستمد تمويله من عائد الاعلانات التجارية وتقدم الدولة تسهيلات التراخيص والترددات

4- النمط المختلط يجمع ما بين النوعين السابقين , حيث تدار الخدمات الاعلامية من قبل شركات خاصة مع السماح للحكومة بنصيب كبير من اسهمها

5- تصنيف انظمة على اساس خصائص الجماهير التي يتجه اليها الاعلام للرسالة : اعلام الصفوه , اعلام متخصص ظو اعلام للجماهير العام .

6- احيانا تصنف لعدة متغيرات : اساليب السيطرة (حكومه برلمانية , المشروعات الخاصة , نوعية الجمهور المستهدف . مدى توافر رجع الصدى .

-لتنسيق التلفزيوني

توجد في محطات الاذاعة وقنوات التلفزيون ادارة للتنسيق تضم عدة شعب منها : شعبة البرامج الاسبوعية , وشعبة البرامج اليومي , وكتبة الاحتياطي , مكتبة التنفيذ , شعبة التنفيذ , وشعبة الموسيقى ... الخ (توجد نماذج بالملاحق للخريطة البرمجية , البرنامج الاسبوعي , البرنامج اليومي , البرنامج الاحتياطي ...) .

ومن اهم عمل التنسيق على سبيل المثال مايلي :

- اعداد واصدار البرامج اليومية للشبكات الاذاعية المختلفة
- تنسيق اذاعة الاغاني بين الشبكات الاذاعية
- اصدار التعديلات الاذاعية لجميع الشبكات
- تجهيز اشربة البرامج ذات الصفة الطارئة تمهيدا لاذاعتها
- تجهيز اشربة برامج المناسبات تمهيدا لاذاعتها
- اخطار الادارا المختلفة المختصة بنقل الاذاعات الخارجية لعمل الترتيبات اللازمة للاذاعة .
- التنسيق بين طلبات الشبكات المختلفة للتسجيلات الخارجية وامداد التسجيلات الخارجية بالاشربة الخاصة بالاذاعات الخارجية.
- اعداد استمارات اذاعة اشربة البرامج المذاعة على الهواء لجميع الشبكات
- حجز الاستوديوهات الاذاعية للشبكات واستديوهاات المراسلين
- اعداد القوائم للانتاج الاذاعي التي يمكن تسويقها وارسالها لقطاع الشؤون المالية والاقتصادية .

ضرورة التنسيق بين الخطط الاعلامية لقطاع الواحد كالتنسيق بين الخطط الاذاعية للمحطة الواحد وبينها وبين خطط المحطات الاذاعية الوطنية الاخرى وبين الخطط الاذاعية بوجه عام بين خطط وسائل الاعلام المختلفة .

وتتولى ادارة التنسيق وضع وتصميم هيكل البرامج بناء على ما يصلها من اللجنة العليا للبرامج من خلال ترتيب ظهور البرامج في شكل ونسق معين خلال فترة الارسال في ظروف تراعي فية ظروف المستمع او المشاهد وعادات الناس وهي تختلف من خدمة اذاعية او تليفزيونية الى اخرى ومن مكان الى اخر وتراعى التوازن في ترتيب الفقرات والحرص على عدم التعارض بين المواد المذاعة في الوقت نفسة .

- اهم الصعوبات التي تواجه التخطيط الاعلامي في الدول النامية :

تواجه التخطيط الاعلامي بصفة عامة والتخطيط الازداعي بشقيه المسموع والمرئي بصفه خاصة مجموعه من الصعوبات في الدول النامية منها :

- 1- عدم اشراك مخططي للاعلام في عملية التخطيط التتموي .
- 2- عدم الاستعانة بالمخططين الاعلاميين عند وضع السياسات العامة والسياسات الاعلامية حيث تاتي الخطط التي توضع لوسائل الاعلام في مرحلة متاخرة وتهدف فقط الى نشر معلومات او افكار محدده .
- 3- قد لا يعرف المخططون تماما - بسبب الازداحات - احتياجات الجماهير المستهدفة واتجاهاتها ورغباتها وعادات وانماط تعرضها لوسائل الاعلام , فهناك نقص شديد في اساليب نقل احتياجات الجماهير الى مخططي التنمية والاعلام وفي بعض الاحوال قد لا يكون لدى المخططين استعداد لاستخدام تلك المعلومات حتى ان وجد
- 4- وجود اختلاف بين ما يريده الناس على مختلف المستويات وما يحتاجون اليه فقد لا يستطيع الناس التعبير عن احتياجاتهم وعلى المخططين ان يسبقوهم ويعلموا على بلورة الاحتياجات التي قد يعجز الجمهور عن التعبير عنها .
- 5- نقص الاتصال بين الاعلاميين الممارسين والباحثين الاكاديميين حيث اكدت العديد من الدراسات الميدانية ذلك مما يدعو الى ايجاد قنوات تحقق هذا الاتصال المفيد للعمل الاعلامي.
- 6- الحاجة الى تبسيط نتائج البحوث حتى تصبح اكثر فائده للعاملين في المجال الاعلامي, حيث تبين ندرة الاستفادة من الدراسات الاكاديمية التي تظل حبيسة ادراج ورفوف المكتبات لكبر حجمها من ناحية وعدم السماح في احوال كثيرة بالاطلاع عليها من ناحية اخرى كما ان البحوث التي تجريها المؤسسات الاعلامية لايعرف الممارسون الكثير عن نتائجها وتظل الاستفادة منها محدوده في تطوير الاداء الاعلامي
- 7- عدم وجود تنسيق سواء بين نشاطات المؤسسات الخدمية المختلفه التي تستعين برسائل الاعلام او بين الرسائل الاعلامية نفسها وبين الخدمات المتعدده لوسيلة واحده كالاذاعة في حالة تعدد المحطات الازداعية

8- اغفال الاعلام المحلي واساليب الاتصال الافقي بين المواطنين والتركيز على اساليب الاتصال الراسية المركزية مما يؤدي الى اغفال احتياجات الجمهور المحلي وبالتالي اختلال خطط الاتصال من اتصال التنمية .

- اختيار المواد الموسيقية التي تذاع بين الفقرات البرامج من واقع الارشيف المعد لذلك
- اعادة نقل الاغاني والموسيقى القديمة من الاسطوانات الاصلية على الاشرطة .
- استخراج الاسطوانات المطوب اذاعتها وارسالها الى استديوهات الهواء طبقا لما هو مدرج على البرنامج اليومي .

- حجز الاذاعات الخارجية المنقولة على الهواء وحجز الخطوط اللازمة لذلك واخطار المذيعين بحجة الاذاعة الخارجية وموعدها واخطار غرفة المراقبة الرئيسية لقل الاذاعة الخارجية بعد اصدار التعديلات اللازمة .

- حجر الدوائر الاذاعية مع ((خدمة الراديو)) بهيئة الموصلات السلكية واللاسلكية لمراسلينا في الخارج وذلك في حالة وجود المسؤولين بالجارج في مهم رسمية او زيارات السيد رئيس الجمهورية للدول الخارجة .

تمرين نموذجي

(خطة اعلامية بمحاطر اذار واثار مخلفات الحروب في العراق)

(... مخلفات الحروب كنز لتجار الخردة وخطر قاتل للسكان نفسيا وجسديا ...)

- المقدمة

في ظل التحديات التي شهدتها العراق هذه الفترة في عهد النظام السابق وخوضه غمار الحروب لم يعرف العراقية الخرج منها باقل الخسائر , وبعد عام ((2003)) ودخول قوات الاحتلال اشاعت ديمقراطيتها البشعة التي كانت امتداد حقيقيا للنظام السابق من قتل وترهيب وتهجير مستخدمين اكثر الاسلحة تطورا وبعد كل هذه الحقبة التي خلفها الاحتلال لازال مسلسل المخلفات يشكل خطرا كبير يهدد واقع المواطن لان بعضها هي اسلحة محرمة دوليا وكانت المناطق الحدودية في مرمى هذه الاسلحة فلا زالت مناقشات المواطنين تتعالى لازالة مخلفات هذه الاسلحة التي تعيق حركة الزراعة والصناعة والتنقل وحتى الضرر

الاقتصادي واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة هذا الموضوع والمساعدة في تأمين المعالجة الكاملة للمواطنين الذين تضرروا من مخلفات الموضوع والمساعدة في تأمين العلاج لاصحاب الامراض المزمنة وذوي الدخل المحدود للمعالجة خارج العراق , وازالة هذه المخلفات وتأثيراتها , مما دفع وسائل الاعلام الى رسم خطط اعلامية ذات بعد زمني طويل لمعالجة تلك الحالات ووضع الحلول المناسبة للقضاء عليها .

(((درجة النطاق ويشتمل)))

1- خطة قومية شاملة : تم اختيار هذه الخطة ليست بطريقة اعتباطية (عشوائية) ولكن بطريقة مقصودة باعتبار ان موضوع , مخلفات الحروب لايشمل المواطنين داخل العراق فحسب انما يشمل جميع المواطنين من مختلف الدول التي تعرضت الى الحروب من قبل جهات اخرى لاتريد لهذه الدول الاستقرار ويشمل كذلك الرعاية المقيمين على ارض العراق من الشمال الى الجنوب .

2- خطة اقليمية : لايطبق هذا النوع من التخطيط على موضوعي لسبب ان الموضوع لايشمل اقليم بعينه وانما يشمل جميع محافظات البلاد بالاضافة الى المواطنين المواطنين خارج العراق لذلك تم اختيار الخطة القومية الشاملة .

3- التخطيط القطاعي : يطبق هذا النوع من التخطيط من اجل التعامل والتنسيق مع القطاعات والوزارات المعنية بهذا الموضوع من اجل توعية المواطنين لخطورة هذه الاسلحة بالاضافة الى التعرف على الطرق التي تزيل هذه المخلفات وبالتالي رعاية المتضررين من مخلفات هذه الاسلحة واحتضانهم من قبل الجهات المعنية

- الوزارات المعنية هي؟؟

(وزارة البيئة , وزارة الصحة , وزارتي الدفاع والداخلية ,وزارة العلوم والتكنولوجيا ,وزارتي التربية والتعليم العالي , وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (الرعاية الاجتماعية) , وزارة الخارجية , وزارة حقوق الانسان, ووزارتي الزراعة والصناعة و) .

وزارة البيئة (دائرة شؤون الالغام) : باعتبارها الوزارة المعنية التي تحذر من خطورة تأثير الالغام ومخلفات الحروب على مشاريع الاستثمارية في البلاد لان العراق اصبح يطفو على الالغام والقذائف غير المنفلقة منذ

عام 1981 وحتى عام 2003 مخلفه وراءها اثار نفسية واقتصادية جسيمة وقد تجد خططها لايجاد الحلول لمثل هذه المخاطر .

وزارة الصحة كلانها الركن الثاني التي توضح التشوهات الخلقية لدى الاطفال والامراض المختلفة التي ظهرت وتعود الى اسباب اهمها زيادة التلوث الاشعاعي والكيميائي والبيولوجي بالاضافة الى الامراض والازمات النفسية الى قد تصيب المواطنين كذلك انها تبين تغير تركيبة الماء والهواء والتربة , ادت الى حدوث طفرات وراثية وتغيرات كروموسومية وجينية .

وزارتي الدفاع والداخلية : ان الحروب التي اندلعت بين العراق وايران وقوى عالمية في العقود الماضية واحتلال العراق خلفت كميات كبيرة من المخلفات الحربية ومهمه هاتين الوزارتين هي ازالة هذه المخلفات بالتعاون مع دائرة شؤون الالغام وفرقة تفكيك المتفجرات وتدريب الكوادر البشرية والمدنية على كيفية التعامل معها .

وزارة النفط : ان الالغام ومخلفات الحروب تعرقل استثمار وعمليات استخراج النفط الذي يمثل المحرك الاساسي لاقتصاد البلاد .

وزارتي التربية والتعليم العالي : هدف هاتين الوزارتين ايضا مخاطر الالغام والاسلحة الخفيفخ التي تشكل خطر كبير على المواطنين ولذلك تعملان على ان تخلي مجتمعنا من هذه المخاطر وهذه من الاشياء الانسانية التي تهدف الى تحقيقها وهي ان تزرع التوعية بين الناس ان هذه الاشياء خطيرة تمس حياتنا وحياة بيئتنا وان تحقق اهدافها الموجوده منها والذي هدفها الرئيسي توعية الاطفال الذين يعتبرون اكبر فئه يمكن ان تتعرض للاخطار .

مجالس المحافظات : باعتبارها الحكومه المحلية لكل محافظة ولكل منطقة تعاني من خطر الاسلحة ووظيفتها هي رفع التوصيات من لسان المواطنين الى الحكومه المركزية

وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (الرعاية والضمان الاجتماعي) تعمل على تخصيص رواتب لذوي ضحايا العنف بالاضافة الى تخصيص كفالة اجتماعية من قبل الوزارة وتحمل كافة النفقات لاصحاب الامراض المزمنة كما تعمل بالتنسيق مع وزارة الخارجية والنقل من اجل تسفير المتضررين من هذه الاسلحة والمخلفات خارج القطر .

ووزارتي الزراعة والصناعة : اظهار ومعالجة تأثير هذه المخلفات على الزراعة والتربة والموارد الطبيعيه التي تدخل في الزراعة والصناعة في العراق .

((درجة المركزية ويشمل))

1- مركزية التخطيط ويعمل هذا النوع من التخطيط على بيان الاهداف الاستراتيجية (الرئيسية) من خلال المقدمة وهي تخص الحكومه بشكل خاص ومؤسسات الدولة من اجل التخلص من هذه المخلفات وتنحي الامراض المزمنة من المواطنين ((الاهداف الرئيسية)) عن طريق ما يلي ؟

- تدريب الكوادر البشرية على كيفية التخلص من هذه المخلفات
 - ازالة المخلفات المتواجده في المناطق السكنية والزراعية واماكن تواجد الموارد المائية والمصانع .
 - اجراء مسح شامل لتعيين المناطق المتاثره بالاسلحة والمخلفات الحربية , وتقوم به الوزارات المعنية , كال دفاع والبيئة والصناعة والعلوم والتكنولوجيا والتعليم العالي والداخلية والزراعة والموارد المائية وغيرها .
 - وضع برنامج جدي تحت اشراف الحكومه المركزية لغرض ازالة وطمر هذه المخلفات اضافة الى وضع القوانين والتعليمات الخاصه بذلك وتطبيقه على ارض الواقع .
 - معالجة المواطنين وضحايا مخلفات الاسلحة والحروب في الخارج والداخل وتوفير الامكانات المادية.
- 2- لا مركزية التخطيط : يعمل هذا النوع من التخطيط على تشخيص الاهداف الفرعية للموضوع الذي تم اختياره للحملة الاعلامية من اجل رفع التوصيات من المستويات الدنيا في الوزارة الى اصحاب القرار وهذه الاهداف (الاهداف الفرعية) .

- وضع برنامج وطني للتوعية العامة حول مخاطر هذه المخلفات وكيفية التعامل معها مع ادراج ذلك على المناهج الدراسية .
- تشجيع طلبة الدراسات العليا والملتعثين الى الخارج على معالجة القضايا المتعلقة بالتخلص من المخلفات الخطره , ودعم هذه البحوث ماديا وتقنيا .
- اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة كالاستشعار عن بعد ونظم المسح الجغرافي لكشف عن المواقع المتاثره بالاسلحة الحربية .
- ايجاد مراكز متخصصه وبرامج لمعالجة وازالة الاثار النفسية للمواطنين .

((المدى الزمني ويشمل))

- 1- خطة طويلة الامد من 15- 30 سنة
 - ان الالغام الارضية والذخائر غير المنفجرة تعيق التقدم في العراق
 - ان المخلفات تعيق جهود اعادة الاعمار وتحسين البنى التحتية , كما تؤخر اصلاح القطاع النفطي .
 - بعد انتهاء الحروب لتلك الدول يبدا تهديد مخلفاتها للشعوب كما هو الحال في العراق , فمن خلال الحروب المتتالية التي خاضها النظام المقبور مع الدول المجاوره اصبحت معظم حدود البلد مناطق خطره لايمكن استغلالها في مجال الزراعة والرعي والسكن ولا اي مجال اخر وهذا ما يؤثر على البلد اقتصاديا واجتماعيا وصحيا ونفسيا , حيث تتعرض الكثير من السيارات في تلك المناطق الى حوادث تؤدي الى خسارة ارواحهم او اصابتهم اصابات خطره مما يجعل تلك المناطق محظوره من قبل ساكنيها خشية تعرضهم الى حوادث عرضية هم في غنى عنها ويؤدي هاجس الخوف والحذر الى ترك تلك المناطق والنزوح الى اخرى اكثر امن منها .

- 2- خطة متوسطة الامد من 1 الى 5 سنوات تعمل على مايلي ؟
 - تسجيل المعلومات المتعلقة بالذخائر المتفجرة التي استخدمتها او تركتها القوات المسلحة وينبغي ان تشمل المعلومات مجموعة من انواع الذخائر المستخدمة وعددها التقريبي ومواقع المناطق المستهدفة وطريقة التعرف على هذه الذخائر والتخلص منها بصورة امنة .
 - ازالة مخلفات الحرب القابلة للانفجار في المناطق الواقعه تحت سيطرته .
 - اتخاذ جميع الاحتياطات الممكنة عمليا في المناطق المسيطر عليها من اجل حماية المدنيين من مخلفات الحرب القابلة للانفجار .

- 3- خطة قصيره الامد من 3 الى 6 اشهر ((الخطة البرمجية))
 - ((التقسيم البرمجي لمدة ثلاثة اشهر)) الخطة الاجمالية ... دورة برمجية لثلاث اشهر حيث يعرض البرنامج الثابت من كل اسبوع اي 12 حلقة خلال مدة دوره .

اذار	شباط	كانون الثاني
		السبت : برنامج حوارى (نقاش مفتوح)
		الاحد : تقرير (مخلفات الحرب)
		الاثنين : مقابلة (حوار السابعة)
		الثلاثاء : استطلاعات
		الاربعاء:ندوة (اثار الحرب واعمال العنف على المجتمع العراقي)
		الخميس : تحقيق
		الجمعه : فلم وثائقي حروب العراق

وحدة الاسبوع - (الخطة التفصيلية)

اليوم	نوع البرنامج	زمن العرض
السبت	حوار خاص	السادسة عصرا 1 ساعة
الاحد	تقرير	الثامنة مساءً مع النشرة الاخبارية 3 دقيقه
الاثنين	مقابلة شخصية	السابعة عصراً 1-30 ساعة او السادسة
الثلاثاء	استطلاعات	الخامسه عصرا 1-30 ساعة
الاربعاء	ندوة مباشره	وقت انعقادها يمكن في العاشره صباحا 1 ساعة
الخميس	تحقيق	السادسة مساءً 1-30 او بعد النشرة الاخبارية
الجمعة	فلم وثائقي	الحادية عشر مساءً 1 ساعة

- السبت (حوار خاص) : وذلك بسبب ان يوم السبت عطلة رسمية لجميع موظفي دوائر الدولة ويكون وقت العرض الساعة السادسة عصرا لانها تعتبر ساعه فاصلة وبداية لوقت الذروة .
- الاحد (تقرير) : يكون التقرير داخل النشرة الخيرية والتي تعرض في تمام الساعة الثامنة مساءً وتكون المدة الزمنية للتقرير ثلاث دقائق حيث يعرض التقرير داخل النشرة باعتبار ان النشرة الاخبارية يتعرض لمشاهدتها جميع فئات المجتمع العمرية مما ينعكس ايجابيا على الموضوع المطروح للنقاش .
- الاثنين (مقابلة 9) : مقابلة مع شخصيات مسؤولة والمدة الزمنية هي ساعة تلفزيونية حيث تساعد على تعزيز الموضوع واصغاء اكبر قدر من الواقعية على الموضوع يعرض الساعة السابعة مساءً باعتبار وقت الذروة .
- الثلاثاء (استطلاعات) لجميع المواطنين في اوقات مختلفة على مدار اليوم وكذلك استطلاعات مع المواطنين المتضررين من هذه المخلفات من اجل اضعاف المصدافية وتبيان مخاطر هذا المخلفات على المواطنين .
- الاربعاء (ندوة): تنقل وقت وقوعها (مباشر) من اجل اهمية هذا الموضوع من جميع النواحي الصحية والبيئية والزراعية والتنقل وغيرها الكثير ويمكن اعاتها وفي وقت لاحق .
- الخميس (تحقيق) : تحقيق مفصل حول هذا المخلفات والاضرار العديدة التي تهدد امن المواطنين يعرض الساعة السادسة باعتبار ان يوم الخميس هو اخر ايام الاسبوع والجميع يفضل متابعة البرامج الترفيهية
- الجمعة (فلم وثائقي) : تم اختيار الفلم الوثائقي وذلك نظرا للاهمية التي يحظى بها الفلم الوثائقي لانه يحتوي على معلومات ويستند الى ادلة ومخطوطات قد تكون ورقية او صور او مقاطع فيديو في الساعة 11 مساءً .