



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية علوم الإتصال



بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم الإتصال تخصص الإذاعة (راديو وتلفزيون)

بعنوان:

توظيف إستراتيجيات التخطيط الإعلامي في تطوير الإنتاج البرامجي
دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على قناة الخرطوم الفضائية من 2019م إلى 2020م

**Employing Media Planning Strategies
in The Development of Programs Production
An Analytical Descriptive Study Applied
to The Khartoum Satellite Channel
From 2019 To 2020**

الإشراف:

اعداد الطالب:

الدكتورة عسجد محمد نور الشريف

فتح العليم دفع الله عبد القادر الطاهر

1444هـ - 2022م

الخرطوم _ السودان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

(قَالَ تَعَالَى:

﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٢٢﴾ ﴾

صدق الله العظيم

الآية 22 سورة الملك

إهداء

إلى روح أمي بجدتها ياذن ربها في علباء رب غفور رحيم بمحو السيئات
وببضاعف الحسنات ويدخل من بشاء في رحمته.

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله أولاً وأخيراً وله وافر الحمد والثناء ربي ومعيني على كل نعمه ظاهرة وباطنه، ونسأله أن يتم نعمته علينا بالقبول مع من نحب في مقعد صدق عند مليك مقتدر.

الشكر أجزله لجامعة السودان كلية علوم الإتصال الصرح الفتى الذي أتاح لنا سبل العلم والمعرفة، والشكر موصول لمكتبات الجامعات السودانية عموماً وأخص جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية وجامعة أفريقيا العالمية وجامعة أمدرمان الإسلامية التي فتحت أبوابها وتعاونت معنا في كل التعاون في الوصول للمراجع والدراسات العلمية.

إلى أستاذتي الفاضلة دكتورة عسجد محمد نور الشريف شكر جميلاً لفضلك ومجهوداتك وصبرك على طالب مثلي، أفتر جهودك المضيئة وحرصك، ممنون لكل حالات الرفض واللوم والإطراء والثناء فقد تعلمت منها جميعها وأصبحت جاهزاً لبايت المرحلة التالية في مشوار البحث العلمي.

إليك أستاذي العزيز دكتور المهدي سليمان عميد كلية علوم الإتصال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لك وافر الشكر والإمتنان لكل كلمة تحفيز وكل دعم مننت علينا به وشكر خاص لروحك المبتسمة التي تلقانا بها في كل الأحوال.

إلى أستاذتي الهميمة دكتورة نهى حسب الرسول العميد الأسبق لكلية علوم الإتصال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا شكراً كبيراً لدعمك وتشجيعك لكي أبداً هذا المشوار فلك مني وافر التقدير والعرفان.

لك أستاذي ومعلمي وزميلي وقوتي البروفيسور بدرالدين أحمد إبراهيم شكراً وثناء فأنت الشعلة التي نسير على هداها فقد أصبحت رائداً جمع بين الممارسة العملية للإعلام والدراسة والبحث الأكاديمية فسار على خطاك نفراً ليس بالقليل من الزملاء فلك الفضل من بعد الله سبحانه وتعالى.

لكم أخوتي وأختي وأسرتي الصغيرة شكراً لصبركم ودعمكم ومساندتكم فقد تطلب الأمر وقتاً ومالاً وجهداً وكنتم في كل الأحوال صبراً وسخاءً وسنداً، فلكم جميعاً بلا إستثناء وافر الشكر والتقدير والإمتنان والمحبة

المستخلص

توظيف إستراتيجيات التخطيط الإعلامي في تطوير الإنتاج البرامجي
دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على قناة الخرطوم الفضائية من 2019م إلى 2020م

الباحث/ فتح العليم دفع الله عبد القادر الطاهر

إيميل: degana1133@gmail.com

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية علوم الإتصال

هدفت الدراسة لمعرفة المفاهيم الأساسية لإستراتيجيات التخطيط والتطوير وأثر توظيف العناصر الأساسية لإستراتيجيات التخطيط على الممارسة العملية لتخطيط وإنتاج البرامج التلفزيونية في فضائية الخرطوم، والوقوف على مدى إنطلاق العملية التخطيطية في فضائية الخرطوم من أهداف التخطيط الإستراتيجي لولاية الخرطوم المالك للقناة، كما وقفت الدراسة على مدى توفير متطلبات إستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير وتحديد وتوجيه مسار العمل، وصياغة وتطوير الأهداف الإستراتيجية للمالك في فضائية الخرطوم.

كما وقفت الدراسة عند كيفية تخطيط الإنتاج البرامجي في فضائية الخرطوم، ومعرفة معوقات تنزيل إستراتيجيات التخطيط الإعلامي على أرض الواقع، وإهتمت بمعرفة مدى تلبية التخطيط البرامجي للحاجة الفعلية لجمهور فضائية الخرطوم وإستصحاب ذلك من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للفضائية ومراعاتها لطبيعة الجمهور المستهدف.

إعتمد الباحث على المنهج العلمي الوصفي التحليلي فإستخدم أداة الإستبيان وأسلوب الملاحظة للوصول إلى النتائج بشكل دقيق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم متداخله ما بين الإستراتيجية العامة للدولة وموجهات وزارة الإعلام لمعالجة بعض القضايا خارج الخطة الموضوعية بنا على استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم وعلى الأهداف

العامّة للدولة مستصحبة تطلعات المواطنين ورغباتهم، أيضا تبين أن الإهتمام بالمراقبة وإستدامة تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم متقطع لأسباب متعلقة بالتغيير المستمر في الإدارة العليا، كما وضح جليا حوجة قناة الخرطوم الفضائية لتكثيف العمل على البرامج التفاعلية بمواقع التواصل الإجتماعي وبحوث المشاهدين الدورية لمزيد من معرفة رجع الصدى والتقارب بينها وبين جمهورها، وأظهرت الدراسة أن هناك جملة معوقات تواجه قناة الفضائية الخرطوم جاء التمويل أولها بإعتباره العقبة الأساسية، وتلاه عائق توظيف الكوادر البرمجية والفنية الممتازة ذات الخبرة، وتدريبها وعائق الرضى الوظيفي وضعف العائد المادي للعاملين، إلي جانب عائق إستجلاب الأجهزة والمعدات المناسبة ومواكبة وصيانتها وضعف الجهد الإداري.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات هامة منها: عودة قناة الخرطوم الفضائية للبث الأرضي أو نظام الكيبل في نطاق ولاية الخرطوم وعدم تشتيت جهودها في القضايا القومية والإستفادة من تكاليف البث الفضائي في تسيير برامج جماهيرها المعنيين، والإلتزام بخطة إستراتيجية منبثقة من إستراتيجية ولاية الخرطوم لبرامج القناة والحرص على إستدامتها، مع التأكيد على تفعيل موقع القناة الإلكتروني ومنصات التواصل الإجتماعي، والإهتمام بالتدريب وتوظيف الشباب، إلي جانب ترفيع الهيكل الراتبى ومخصصات الإنتاج البرامجي، بالإضافة لتجديد المعدات والأجهزة ومواكبة حركة التطور التقنية المتسارعة.

Abstract

The study aimed to know the basic concepts of planning, quality, and development strategies, and the effect of employing the basic elements of planning strategies on the practical practice of planning and TV programs production on Khartoum TV, and standing on the extent to which the planning process was launched on Khartoum TV from the strategic planning goals of the state of Khartoum, the owner of the channel. Requirements for program planning and development strategies, defining and directing the course of action, and formulating and developing the strategic objectives of the owner in Khartoum TV.

The study also looked at how to plan, manage, quality, and develop programmatic production in Khartoum TV, knowing the obstacles to download media planning strategies on the ground, and was concerned with knowing the extent to which programmatic planning meets the actual need of the audience of Khartoum TV and accompanying that through the development of the strategic plan for the satellite and taking into account the nature of the target audience.

The researcher relied on the analytical descriptive scientific method, so he used the questionnaire tool and the observational method to reach the results accurately.

One of the most important findings of the study is that the basic concepts of the media planning strategy in Khartoum TV are intertwined between the general strategy of the state and the directives of the Ministry of Information to address some issues outside the plan based on the media planning strategies in Khartoum TV and on the general goals of the state accompanied by the aspirations and desires of citizens., It also turned out that interest in monitoring and sustaining the implementation of media strategies in Khartoum TV is intermittent for reasons related to the continuous change in senior management, as was demonstrated by the need for the Khartoum TV channel to intensify work on interactive programs on social networking sites, And periodic viewing research for more knowledge of reverberation and the convergence between it and its audience, The study showed that there are several (6) obstacles facing the Khartoum satellite channel, Funding came first with a rate of (67.2%) as the main obstacle, followed by the obstacle of employing excellent technical cadres with experience, training them, and the obstacle of satisfaction, Career and poor material return for workers, in addition to an obstacle Recruitment of appropriate devices and equipment, keeping up with and maintaining them, and weak administrative effort.

The study concluded with important recommendations, including: The return of the Khartoum satellite channel to terrestrial broadcasting or the cable system within the scope of the state of Khartoum and not to distract its efforts for national issues and to recruit the amount of satellite broadcasting in the production of the programs of its concerned audiences, and to adhere to a strategic plan emanating from the strategy of the state of Khartoum for the channel's programs and to ensure that Its sustainability, with an emphasis on activating the channel's website and social media platforms, and paying attention to training and employing creative young, in addition to raising the salary structure and program production allocations funds, in addition to renewing equipment and devices and keeping pace with the rapid technical development.

Employing media planning strategies in the development of programs production

An analytical descriptive study applied to the Khartoum satellite channel from 2019 to 2020

Researcher: Fathelalim Dafaalla Abdelgadir Eltahir

Email: degana1133@gmail.com

Sudan University of Science and Technology

College of Communication Sciences

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص عربي
و	المستخلص إنجليزي
ح	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس اشكال
الفصل الأول الإطار المنهجي	
1	المقدمة
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
3	مشكلة البحث
4	تساؤلات البحث
5	منهج البحث
5	أدوات البحث
6	الإطار الزمني
6	الإطار المكاني
6	مصطلحات البحث
9	الدراسات السابقة
15	علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

الفصل الثاني	
استراتيجيات التخطيط الإعلامي	
16	المبحث الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
25	المبحث الثاني: مرتكزات التخطيط الإستراتيجي
35	المبحث الثالث: عناصر التخطيط الإعلامي والإدارة الإستراتيجية
الفصل الثالث	
التخطيط الإعلامي والإنتاج البرامجي	
44	المبحث الأول: عناصر التخطيط الإعلامي
54	المبحث الثاني: الانتاج الاعلامي
62	المبحث الثالث: إنعكاسات إستراتيجيات التخطيط على الإنتاج البرامجي
الفصل الرابع	
دراسة الحالة والتحليل والنتائج والتوصيات	
78	اولا: نبذة عن فضائية الخرطوم
81	ثانيا إجراءت الدراسة الميدانية
84	ثالثا عرض وتحليل وتفسير النتائج
102	النتائج
103	التوصيات
104	الخاتمة
105	المصادر و المراجع
110	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
82	جدول رقم(4/1): قيم معامل (ألفا) لكروناخ (صدق وثبات محاور المقياس)
84	جدول رقم(4/2): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب النوع
85	جدول رقم (4/3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب العمر
86	جدول رقم (4/4): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية
87	جدول رقم (4/5): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الوظيفة
88	جدول رقم (4/6): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
89	جدول رقم (4/7): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات محددات المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم. (ن = 55)
91	جدول رقم (4/8): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات محددات وضع استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم (ن = 55)
92	جدول رقم (4/9): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على محددات تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم (ن = 55)
93	جدول رقم (4/10): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على محددات مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم (ن = 55)
95	جدول رقم (4/11): التوزيعات التكرارية والنسبية للإجابات على عبارات محددات التخطيط والتطوير بفضائية الخرطوم
96	جدول رقم (4/12): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية (ن = 55)
97	جدول رقم (4/13): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات التزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط (ن = 55)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	الاشكال
84	شكل رقم (4/1): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب النوع
85	شكل رقم (4/2): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب العمر
86	شكل رقم (4/3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية
87	شكل رقم (4/4): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الوظيفة
88	شكل (4/5): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفصل الأول الإطار المنهجي

المقدمة:

تعد إستراتيجيات العمل الإعلامي النواة التي يوضع على أساسها التخطيط العام لعمل المؤسسة الإعلامية والأهداف الكلية التي تسعى إلى تحقيقها وفي مجال الإنتاج الإعلامي، وتعمل وسائل الإعلام من خلال إستراتيجياتها وخططها إلى تحقيق رضا الجمهور بتقديم محتوى إتصالي عالي الجودة يستطيع المنافسة في محيط واسع ملئ بالإبداع وهو أمراً ضروريا للوصول للأهداف الكلية.

إستراتيجيات التخطيط الإعلامي لبرامج التلفزيون (TV Program Planning) هي الأساس الذي تنطلق منه عملية التنفيذ لجودة المنتج التلفزيوني، وترتكز عليه كافة العمليات الإنتاجية لبرامج التلفزيون بكل أشكالها، لذلك نجد السؤال المحوري في كل مراحل الإنتاج التلفزيوني هو: (ماذا تريد أن تقول؟) هذا السؤال يحتم على منتجي البرامج الوقوف برهة ناظرين ومتأملين للأفق الذي ينتهي عند المستقبلين من جمهور المشاهدين الذين سيكون لهم الحكم النهائي على المنتج البرامجي، وهم من يملكون كل الحق في الإستمرار بمشاهدته أو إدارة أزرار جهاز التحكم (Remote Control) منتقلين لقناة أخرى، فالمحتوى أصبح متوفر ومتاح حتى على أجهزة الهاتف المحمول.

يعتمد تطوير الإنتاج البرامجي بشكل أساسي على مدى فاعلية إستراتيجيات التخطيط الإعلامي وإمكانية تنفيذها على أرض الواقع من خلال توفر كافة المعينات اللازمة لذلك إلى جانب الإستفادة من توظيف كافة تقنيات الاتصال الحديثة لإنتاج محتوى برامجي جاذب وفاعل في ظل التنافس الكبير بين وسائل الإعلام المختلفة للإستحواذ على إهتمام ومتابعة أكبر قدر المشاهدين، وهو أمر مع بساطته إلا أنه بالغ التعقيد تشترك وتتداخل فيه عدة اعتبارات مادية وتقنية وسياسية وإجتماعية وفكرية.

أن عملية إنتاج رسالة إعلامية بمواصفات مهنية وفنية تتال أستحسان المشاهدين يتطلب الإنطلاق من أسس إستراتيجيات التخطيط الإعلامي المعتمدة لتحقيق رؤية ورسالة

وأهداف المؤسسة الإعلامية عبر إنتاج رسالة تراعي كل الأهداف لكنها في الوقت نفسه تلتزم بالأسس المهنية والموضوعية والفنية التي تحكم إنتاج الرسالة الإعلامية.

هذه الدراسة تهتم بالمعايير الأساسية لإستراتيجيات التخطيط البرامجي والتي يفترض فيها أن تفضي إلى جودة الإنتاج التلفزيوني، ويستكشف الباحث دور التخطيط في إنتاج البرامج التلفزيونية بكافة أشكالها، متناولا أهمية ومبادئ وأهداف وفوائد وأنواع التخطيط للوصول إلي منتج تلفزيوني مميز يلبي تطلعات الجمهور المستهدف، وذلك بالوقوف على تجربة قناة الخرطوم الفضائية وبيان إلى أي مدى أستطاعت القناة الإستفادة من إستراتيجيات التخطيط الإعلامي في تطوير الإنتاج البرامجي من خلال ممارستها الراتبة لعمليات الإنتاج البرامجي.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية إستراتيجيات التخطيط التي تعد بداية الحلقة في العملية الإنتاجية التلفزيونية، ولما لها من أثر على الأداء التلفزيوني، وتمثل الحاجة الماسة لإتباع تطبيقات وإجراءات ومعايير الجودة في عمليات التخطيط البرامجي والتعريف بإستراتيجيات التخطيط وجودة وتطوير الإنتاج أمراً ملحاً للوصول إلي أهم إنعكاساته على الأداء التلفزيوني، وهذا يعزز أهمية الدراسة ودورها في الوقوف على كافة متطلبات التخطيط وجودة الإنتاج وتطويرها في المؤسسات الإعلامية خصوصا التلفزيونية كوسيلة إعلامية وبالأخص فضائية الخرطوم محور البحث.

أهداف البحث:

1. معرفة المفاهيم الأساسية لإستراتيجيات التخطيط والتطوير وأثر توظيف العناصر الأساسية لإستراتيجيات التخطيط على الممارسة العملية لتخطيط وإنتاج البرامج التلفزيونية في فضائية الخرطوم.

2. الوقوف على العملية التخطيطية في فضاءية الخرطوم من منطلق أهداف التخطيط الإستراتيجي المتمثلة في تسهيل الإتصال، توجيه الإدارة العليا للأولويات، التركيز على الرؤية والأهداف، وتوفير المعلومات لإتخاذ القرار.
3. قياس مدى توفير متطلبات إستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير وتحديد وتوجيه مسار العمل، وصياغة وتطوير الأهداف الإستراتيجية للمالك في فضاءية الخرطوم.
4. معرفة كيفية تخطيط الإنتاج البرامجي في فضاءية الخرطوم، والوقوف على معوقات تنزيل إستراتيجيات التخطيط الإعلامي على أرض الواقع.
5. الوقوف على مدى توفر مناخ وبيئة مناسبة أثناء جلسات العصف الذهني لمن يشغلون في عملية التخطيط والتحديات التي تواجه المشتغلين بإستراتيجيات التخطيط البرامجي في فضاءية الخرطوم.
6. التحقق من إستدامة العملية الإستراتيجية للتخطيط وإنعكاسها على المنتج النهائي في العمل الإنتاج البرامجي بناء على الرؤية والرسالة والأهداف ووفقا لإمكانيات وسياسات وتوجهات فضاءية الخرطوم المرتكزة على الخطة الإستراتيجية لولاية الخرطوم المالك للفضائية.
7. معرفة مدى تلبية التخطيط البرامجي للحاجة الفعلية لجمهور فضاءية الخرطوم وإستصحاب ذلك من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للفضائية ومراعاتها لطبيعة الجمهور المستهدف وتطلعاته ورغباته بتخطيط وإنتاج رسالة إعلامية جيدة وجاذبة وهادفة.

مشكلة البحث:

تطلق العملية الإستراتيجية للتخطيط من الأهداف الكلية للمؤسسة الإعلامية تعزيزا لرسالتها ورؤيتها، محكومة بقيمها الحاكمة وسياساتها التحريرية، ومعبرة عن تطلعات مؤسسيها ورغبات جمهورها، لينعكس ذلك كله عبر مرآة رضا العاملين والعملاء، ولا يتأتى

ذلك إلا عبر عمل إستراتيجي منظم يضع الأهداف نصب الأعين ويزيد من فعالية الرقابة والتطوير للمنتج البرامجي بصورة مستمرة لا تعرف الملل وبعيدة عن التجاوزات أو الإستثناءات، وهنا يبرز السؤال المحوري التالي:

ما مدى توظيف إستراتيجيات للتخطيط الإعلامي على تطوير الإنتاج البرامجي التلفزيوني التلفزيوني في فضائية الخرطوم؟

تساؤلات البحث:

1. ما دور المفاهيم الأساسية لإستراتيجيات التخطيط والجودة والتطوير لبرامج فضائية الخرطوم؟

2. ما متطلبات إستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير؟

3. كيف يتم تخطيط وإدارة وجودة وتطوير البرامج في فضائية الخرطوم؟

4. هل تتوفر مناخ وبيئة مناسبة أثناء جلسات العصف الذهني لمن يشتغلون في عملية التخطيط؟

5. ما التحديات التي تواجه المشتغلين بإستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير في فضائية الخرطوم؟

6. ما مدى إستدامة العملية الإستراتيجيات للتخطيط والجودة والتطوير في فضائية الخرطوم (إن وجدت) مرتكزة على الرؤية والرسالة والأهداف للمنتج النهائي؟

7. كيف تبدو انعكاسات إستراتيجيات التخطيط على جودة وتطوير الأداء بشاشة فضائية الخرطوم؟

8. إلى أي مدى يراعى التخطيط الإستراتيجيات في فضائية الخرطوم طبيعة الجمهور المستهدف وتنظلماته المرحلية؟

9. إلى أي مدى تسهم إستراتيجيات التخطيط في الوصول إلى مواكبة رضا مشاهدي شاشة فضائية الخرطوم؟

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي وإعتماد أداة وأسلوب الإستبيان، فالمنهج الوصفي هو طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الإجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، ويرتبط بالمنهج الوصفي عدد من المناهج الأخرى المتفرعة عنه أهمها المنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة. (درويش، محمد، 2018 ص118).

أدوات البحث:

يتخذ البحث أدوات مختلفة لجمع المعلومات ورصدها وتحليلها وهي:

1- الإستبانة وهي بمثابة الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث وتحمل الإستبانة مادة على شكل مجموعة من الأسئلة يعطى بعضها مفتوحا وبعضها مغلقا وبعضها يتعلق بالحقائق والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف فهي إذا الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع المعلومات والحقائق من المبحوث. الوادي، محمود؛ الزعبي، علي، الطبعة الأولى 2011 ص 196.

2- الملاحظة

هي أداة ووسيلة أولية لجمع المعلومات لمختلف مجالات البحث العلمي ومن بينها الإعلام وتعد الملاحظة أداة مهمة في عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات الرئيسة التي يعتمد عليها الباحث في إستخلاص نتائج الدراسة. (اللبان، شريف؛ المقصود، هشام، ص90).

ويعني بها الباحث قراءة المؤشرات العامة لواقع الممارسة الإعلامية.

الإطار الزمني:

تم تحديد الإطار الزمني للدراسة من العام 2019 وحتى العام 2020، وقد إختارت الدراسة هذه الفترة لقياس مدى الثبات في الخطة البرمجية لهذه الفترة المتقلبة سياسيا وإقتصاديا وإجتماعيا في دولة السودان عموما وولاية الخرطوم بالأخص.

الإطار المكاني:

قناة الخرطوم الفضائية -أم درمان - ولاية الخرطوم - السودان، وتعتبر خصوصية القناة ودواعي إنشاؤها سببا مهما لإختيارها للتطبيق عليها بالنسبة للدراسة، فهي وطنية، تنمية، دعوية، ثقافية، إجتماعية وإخبارية كما جاء في أهدافها المعلنة عند التأسيس.

مصطلحات البحث:

الإستراتيجية strategy تعود جذور مصطلح إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية سترادوس stratos التي تعني جيش (وأجين) Agen التي تعني قيادة أي أن معنى الإستراتيجية هو قيادة الجيش.

الإستراتيجية لغة:

يعرف قاموس المورد Alkawrid الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية. (البلبكي، منير، 1998).

الإستراتيجية اصطلاحا:

الإستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. (لمعلوي، سعيد؛ المعلوي، صالح، 2019 ص24).

الإستراتيجية إجرائيا:

إستراتيجية هي إجراء يتخذه المديرون لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المؤسسة، يمكن أيضا تعريف الإستراتيجية بأنها (إتجاه عام محدد للمؤسسة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل).

التخطيط لغة:

في معجم المعاني الجامع تأتي تخطيط بمعنى: (إسم) مصدره خَطَّط. (معجم المعاني الجامع، 2010، 2022/7/5).

تخطيط الطَّرِيق: تحديد موضعه بخطوط وشواخص

التَّخْطِيطُ (في علم الرسم والتصوير): فكرةٌ مُثَبَّتةٌ بالرسم، أو الكتابة في حالة الخطِّ، تدلُّ دلالةً تامَّةً على ما يُقصد في الصُّورة أو الرسم أو اللُّوح المكتوب من المعنى والموضوع، ولا يشترط فيها إتقان.

التخطيط اصطلاحا:

وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة.

التخطيط إجرائيا:

كما عرفه الدكتور محمد حسين سليمان أبو صالح في كتابه التخطيط الاستراتيجي القومي، هو: (العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المناسبة، كما يشمل تحديد ثقافة المؤسسة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف). (أبو صالح، محمد، 2014، ص29).

الإعلام لغة:

الإعلام لغة: مصدر الفعل الرباعي أعلم، يقال: أعلمُ يُعلمُ إعلاماً. وأعلمتُه بالأمر: أبلغته إياه، وأطلعتُه عليه، جاء في الحديث بلغوا عني ولو آية. (معجم المعاني الجامع، 2010، 2022/7/5).

الإعلام اصطلاحاً كما عرفه الأستاذ إبراهيم إمام هو: (نشر الحقائق والأخبار والأفكار والآراء بوسائل الإعلام المختلفة) (إمام، إبراهيم، 1975 ص 9).

الإعلام إجرائياً:

هو عملية إبداعية تبدأ من فكرة ويتم التخطيط لكيفية إنتاجها عبر وسائل الإتصال بإستخدام التقنيات وتوظيف المبدعين للعمل على إنتاجها بمختلف تخصصاتهم.

الإنتاج البرامجي لغة:

الإنتاج لغة: إنتاج تولد الشيء من شيء الإنتاج الكهربائي /التلفزيوني /الصناعي. (معجم لسان العرب، حرف الألف).

الإنتاج البرامجي إصلاحاً:

هو عملية إبداعية تهدف إلى تحويل الأفكار (من فكرة) إلى مجموعة من الصور والأصوات، ووضعها في قالب فني شيق، يهدف إلى توصيلها لجمهور المشاهدين، والتأثير عليهم. (قاسم، حسن، 2019 ص 11).

الإنتاج البرامجي إجرائياً:

هو الخطوات المتعددة التي تؤدي إلى تحويل فكرة جيدة إلى مادة مسجلة (صوتياً وبصرياً) لتكون برنامجاً إذاعياً أو تلفزيونياً متكاملًا.

الدراسات السابقة:

على الرغم من أهمية التخطيط والجودة في العمل التلفزيوني، ومع كثرة وقدم كليات الإعلام في السودان مقارنة بالمحيط العربي والأفريقي، وتعدد القنوات التلفزيونية العامة والخاصة، إلا أن الدراسات السابقة في مجال إستراتيجيات التخطيط والجودة والتطوير قليلة، وقد إنحصر أهتمام بعضها بشكل الخارطة البرمجية دون مراعاة لمراحل المنتج الذي سيعرض عبر الشاشة، كما أن أغلب هذه الدراسات لم تقف على تسارع التطور التقني وإنعكاساته على جمهور المشاهدين في ظل وجودهم بين جنبات القرية الرقمية، على الرغم من ذلك فهي تعتبر سهما في إطار تنفيذ الحد الأدنى من مبادئ إستراتيجيات التخطيط والجودة، لكن يبدو وكأن الجهات المعنية التي تم التطبيق عليها كتلفزيون السودان وقناة الشروق وتلفزيون القصارف (كأمثلة) لم تطلع عليها، ناهيك عن انها حاولت الإستهداء بتوصياتها وما خلصت إليه من جهد مقدر، ونورد من هذه الدراسات النماذج التالية:

1/ رسالة دكتوراه من جامعة القرآن الكريم بعنوان: **تخطيط وإنتاج برامج التلفزيون،** (السراج، حديد 2005):

تناولت الدراسة أهمية التخطيط الإعلامي خاصة التلفزيوني لأجل التنمية الشاملة، وأبرزت دور التخطيط البرمجي في إنتاج برامج تلفزيونية هادفة وذات مستوى فني رفيع، ووقفت على أهمية توفر الإمكانيات الفنية المتطورة من أجهزة ومعدات متخصصة، وإختتم الباحث الدراسة بخطة برمجية نموذجية متكاملة

إستخدم الباحث منهج المسح ضمن البحوث الوصفية، كما يأخذ بالمنهج التاريخي.

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: المسئولين في التلفزيون السوداني لا يولون أمر التخطيط أي أهتمام مما ينعكس سلبا على العمل التلفزيوني بصفة عامة. لا توجد إدارة متخصصة في التخطيط والتدريب إلا في فترات قصيرة من عمر تلفزيون السودان. يعتمد القائمون بأمر التخطيط في أغلب الأحيان على الممارسة، ويقبل بينهم المتخصصون علميا والمدربون. تخطيط

البرامج لا يرتبط كثيرا بالتخطيط الفني والهندسي والتخطيط الإداري المالي الذي يشمل القوي البشرية العاملة تأهيلا وتدريبا. التخطيط البرامجي لا يعتمد كأساس على الدراسات الميدانية وبحوث المشاهدين وإستطلاعات الرأي بين الجمهور المستهدف.

2/ رسالة ماجستير من جامعة القرآن الكريم بعنوان: **تخطيط الإعلام التلفزيوني الولائي في السودان.** (محمود، محمد 2016).

تناولت التخطيط الإعلامي التلفزيوني كعامل رئيسي في نجاح مسيرة التلفزيونات الولائية، وهدفت إلى معرفة الطرائق التي تتم بموجبها إجراء عملية التخطيط الإعلامي التلفزيوني الولائي.

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلي: أثبتت الدراسة أن لجنة التخطيط بتلفزيون القصارف يتم إختيار أفرادها حسب الخبرات وأقدمها. أبانت الدراسة أن هناك عدم رضا من العاملين تجاه عملية التخطيط الإعلامي والإجراءات التي تتبعها الإدارة في تشكيلها للجنة التخطيط. أوضحت الدراسة أن هناك نقص واضح في المعدات والأجهزة الحديثة الخاصة بالعمل التلفزيوني.

3/ رسالة ماجستير من جامعة أفريقيا العالمية بعنوان: **إتجاهات البرمجة والتخطيط في إذاعة البيت السوداني.** (آدم، آدم 2015):

هدف الرسالة إلى الجمع بين التبصير بالتفاصيل الجوهرية في عملية التخطيط البرامجي وبعض النظريات الممارسة المتبعة في العمل الإذاعي، كما هدفت إلى التعرف على إتجاه البرمجة الإذاعية في إذاعة البيت السوداني.

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى نتائج هامة منها: التطور التكنولوجي لوسائل الإتصال له أثر واضح وإيجابي في البرمجة الإذاعية. لا يوجد هيكل تنظيمي واضح في إذاعة البيت السوداني.

التخطيط البرامجي لإذاعة البيت السوداني يمضي وفق سياسة الإذاعة القومية وليست هناك إستقلالية في التخطيط.

4/ رسالة دكتوراه بعنوان: **تخطيط وإنتاج البرامج الإذاعية**. (أرسد، صلاح الدين 2004).

هدفت الدراسة إلى تطوير آليات التخطيط البرامجي وربطه بخطة تطوير شاملة تتنظم كل إدارات إذاعة البرنامج العام، وإنتهاج النهج العلمي في التخطيط البرامجي ومحاولة الوصول لإجابة للسؤال: هل تقدم إذاعة البرنامج العام ما يريد المتلقي، أم ما ينبغي أن يقدم إليه؟، وإيضا كان من أهداف الرسالة تطوير الأستوديوهات والوصول إلى لغة إذاعية متميزة وقادرة على إستقطاب شرائح المستمعين المختلفة.

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة نورد منها:

أ/ العناية بإنسان الإذاعة بداية من مرحلة الإختيار العاملين للعمل بوظائف الإذاعة بحيث تجلب موظفين موهبين إلى جانب الشهادات الدراسية.

ب/ تشجيع إدارة الإذاعة على الدراسات العليا المتخصصة (ماجستير - دكتوراه) بالتنسيق مع الجامعات السودانية والبعثات المتخصصة.

ج/ إنشاء إدارة مقنطرة للتخطيط الإذاعي تعتمد على قسمين رئيسيين هما التخطيط الهندسي والمشروعات وقسم التخطيط البرامجي.

5/ رسالة ماجستير من جامعة أفريقيا العالمية بعنوان: **فعالية التخطيط الإعلامي في تشكيل إتجاهات البرمجة في تلفزيون السودان**، للباحث (عثمان، محمد 2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على إتجاهات البرمجة في تلفزيون السودان، بحثا في الخارطة البرمجية التي تمثل إهتمام المتلقي السوداني ومدى الحاجة لهذه البرامج وسط الجمهور المستهدف وتحديد نقاط الضعف والقوة وكيفية المعالجة ضمن الفترة التي تناولها البحث.

أستخدمت الدراسة المنهج والوصفي.

خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

أن تطوير الرسالة الإعلامية لتلفزيون السودان في الخطة البرمجية يجب أن تكون جزء من منظومة إعلامية قائمة على التخطيط الإستراتيجي الإعلامي السليم. وأكد البحث على الإهتمام بالماضي والتاريخ في التلفزيون ليظل ممسكا بزمام المشاهدة والمتابعة في ظل تحديات العولمة، ولضمان المنافسة في مجال التخطيط البرمجي وإستمرارها أكدت الدراسة على التوظيف الأمثل للموارد في الإنتاج البرمجي.

6/ رسالة دكتوراه من جامعة الخرطوم بعنوان: مشكلات إنتاج البرامج في تلفزيون السودان

للدكتور/ إعتدال محمد الوسيلة مصطفى العام 2012م.

أستخدمت الدراسة المنهج والوصفي التحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج هامة نورد بعضها:

ظهر للباحثة أن العاملين في تلفزيون السودان هم شريحة مهمة تعكس وجه السودان

المشرق، يجب الإهتمام بهم، كما تأكد أن من أكثر مشكلات الإنتاج هي المال، يجب أن يكون منظما ومستمرا، والإهتمام بالكادر البشري تأهيلا وتدريبيا، والإهتمام بالأجهزة، كما ظهر للباحثة الإرتقاء بالمؤسسات الإعلامية الحكومية.

كما ان الدراسة قد أوصت بعدد من التوصيات الهامة نورد منها:

أ/ أوصي بوضع آلية للتنسيق والتعاون المستمر بين وسائل الإعلام والقنوات الفضائية وغيرها

للرقي بالإنتاج.

ب/ كما توصى الباحثة بالإهتمام بالدراسات العلمية والإستفادة من نتائجها ليقوم إنتاج البرامج بالتلفزيون السوداني على أسس وقواعد علمية وتخصيص قسم بحوث في كل إدارة للإهتمام بالباحثين والإرشيف.

ج/ الإستعانة بالخبرات السودانية والأجنبية.

د/ تشجيع وإقامة حملات مكثفة عن إنتاج البرامج والتركيز على تنمية الجوانب الإيجابية به تجاه التعامل مع البيئة والمجتمع.

ج/ أهمية رجع الصدي والإستفادة منه في تطوير البرامج.

7/ Rizki Briandana, Mohammad Irfan, Broadcasting Management: The Strategy of Television Production Configuring for Sustainability in the Digital Era, International Journal of English, Literature and Social Sciences (IJELS) Vol-4, Issue-6, Nov – Dec 2019

This research will focus on media management strategy in television broadcasting stations as a way of defending sustainability in the digital age. The production team has an important role in the success of a program. It has responsibility pre-production, production and post-production activities. It is not an easy thing for the production team to maintain the aired programs with high demand and rating. The theory used in this research is the Theory of Broadcast Media Management Strategy covering four broadcast management functions, i.e. planning, organizing, actuating, and controlling.

This research used the descriptive qualitative approach. The research selected case study method with observation and interview data collection techniques. Based on the research results it is found that as improving the program rating, the internal team makes several innovations, such as the increase of hosts, the uses of gimmick, the change of studio settings, the keeping of interactive quizzes, the utilization of social media and the establishment of good communication processes in the team. Moreover, the research results also show that the applied innovation has a positive

impact on the increase of rating and share, and so for television broadcasting stations it is a strategy to keep competitive in the digital world.

Keywords— strategy, management, broadcasting, Indonesian television broadcasting.

رزقي برياندانا، محمد عرفان، إدارة البث: استراتيجية تكوين الإنتاج التلفزيوني من أجل الاستدامة في العصر الرقمي، المجلة الدولية للغة الإنجليزية والأدب والعلوم الاجتماعية (IJELS) المجلد 4، الإصدار 6، نوفمبر- ديسمبر 2019م:

سيركز هذا البحث على استراتيجية إدارة الإعلام في محطات البث التلفزيوني كوسيلة للدفاع عن الاستدامة في العصر الرقمي. يلعب فريق الإنتاج دورًا مهمًا في نجاح البرنامج. لديه مسؤولية أنشطة ما قبل الإنتاج والإنتاج وما بعد الإنتاج. ليس بالأمر السهل على فريق الإنتاج أن يحافظ على البرامج التي يتم بثها مع ارتفاع الطلب والتصنيف. النظرية المستخدمة في هذا البحث هي نظرية استراتيجية إدارة وسائط البث التي تغطي أربع وظائف لإدارة البث، أي التخطيط والتنظيم والتشغيل والتحكم.

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي النوعي. اختار البحث طريقة دراسة الحالة مع تقنيات جمع بيانات الملاحظة والمقابلة. بناءً على نتائج البحث، وجد أنه مع تحسين تصنيف البرنامج، يقوم الفريق الداخلي بالعديد من الابتكارات، مثل زيادة المضيفين، واستخدامات التحايل، وتغيير إعدادات الاستوديو، وحفظ الاختبارات التفاعلية، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. الإعلام وإنشاء عمليات اتصال جيدة في الفريق. علاوة على ذلك، تظهر نتائج البحث أيضًا أن للابتكار التطبيقي تأثير إيجابي على زيادة التصنيف والمشاركة، وبالتالي فإن محطات البث التلفزيوني تمثل استراتيجية للحفاظ على المنافسة في العالم الرقمي.

الكلمات المفتاحية - الاستراتيجية، الإدارة، البث، البث التلفزيوني الإندونيسي.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة يتبين أهمية التخطيط للبرامج في العمل الإعلامي والتلفزيوني على وجه الخصوص، ولكن يظل محور القلق والتساؤل لدي الباحث في أعلي مستوياته إذ لم تتطرق إي من الدراسات السابقة لبحث مستوي إستدامة الأداء في المؤسسة الإعلامية بناء على إستراتيجيات التخطيط للمؤسسة المرتكزة على الخطة الإستراتيجية للدولة، ولم تتطرق أي من البحوث لسؤال هل هناك رؤية لإستدامة التخطيط الإستراتيجي البرامجي والتطوير، وما هو إنعكاس ذلك على الأداء العام وتطوير المؤسسات الإعلامية ومدى مساهمتها في تشكيل المستقبل للأمة السودانية؟

الفصل الثاني

إستراتيجيات التخطيط الإعلامي

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني : مرتكزات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثالث : عناصر التخطيط الإعلامي والإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

تعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي: (G. A. Steiner, 1979, pp: 12-16).

1. مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2. التخطيط كعملية:

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالإستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3. التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الإستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على إستمرارية عملية التخطيط وعدم إستنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4. التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية إنصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فقد تناولوا التخطيط الإستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين. B. Tregoe & W. J. Zimmerman, 1980 P 20)

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الإستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل ذلك التكيف والانسجام (B. Tregoe & W. J. Zimmerman, 1980, p. 20).

أما وارن جروف (Warren Groff 19883) فيعرف التخطيط الإستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقويم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف،

والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر. (M. Peterson: P. & Peterson M. 19809, pp: 114-115)

وهكذا نجد أن التخطيط الإستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى إتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل.

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية إستراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق إستجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون إستراتيجياً يعنى أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (إختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على إختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة، وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا تفعل ذلك؟ وكيف تفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شئ نريده، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الإستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الإستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلى إستثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الإستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة، إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله؟) والوسائل (كيف يمكن فعله؟) (الجندي، عادل 1999 أكتوبر 1998-يناير 1999).

التخطيط الإستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع إفتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها، فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات كان الإقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً.

أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى)، وبالتالي فان التخطيط الإستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الإستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

يكون التفكير الإستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الإستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة"، ويعنى التفكير الإستراتيجي بالسؤال: " هل نعمل الشئ الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض، وكذلك الإبداع في تطوير إستجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات.

أما الإدارة الإستراتيجية فهي تطبيق التفكير الإستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من المتغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً. (الجندي، عادل 1999 أكتوبر 1998-يناير 1999).

الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي:

أولاً: الجاهزية:

لكي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الإنتباه إلى " الصورة الكبرى"، أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الإستراتيجي، فإن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الإستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟).
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: إعداد الرؤية والرسالة:

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب وهي توضح بأن الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

- الغرض: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
- العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
- القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.
- كتابة الرسالة: تُعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة.
- بيان الغرض: حيث يوضح غرض المؤسسة ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.

- بيان العمل: وهو يجمع العمل والأعمال (الأنشطة/البرامج) التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق غرضها، والرسائل غالباً تتضمن الفعل "يقدم" أو تربط الغرض بالأعمال.
- القيم: وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم.

رؤية المؤسسة:

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه. ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحة، ومستجيبة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، كما إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة. (الجندي، عادل 1999 أكتوبر 1998-يناير 1999).

ثالثاً: تقويم الوضع الحالي للمؤسسة:

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الإستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقويم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار وإتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الإستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير إحتياجات العملاء وهكذا، الأمر المهم هنا هو إختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها.

وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن أفضل الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل SWOT (Threats / Opportunities / Weaknesses / Strengths).

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام

المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الإستغلال الأمثل لهذه النقاط والإعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لإستغلال هذه الفرص والإستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والإستعداد لمواجهتها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم إتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها. (العارف، نادية، 2005، ص 60)

تحليل STEEP (political / Educational / Economic / Technical / Social).

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

- العوامل الإجتماعية (Social) S
- العوامل الفنية (Technical) T
- العوامل الإقتصادية (Economic) E
- العوامل التربوية (Educational) E
- العوامل السياسية (political) P

تمثل خلاصة قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في إتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب إستجابة من المؤسسة.

رابعاً: تطوير الإستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:

بعدها يتم الإتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك، أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الإستراتيجيات) والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية أو مناقشات جماعية، وأساليب محددة لإتخاذ القرارات الرسمية وغيرها، ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة. (العارف، نادية، 2005، ص 60).

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقويم للإستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقويم الواقع، المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للإستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح إتجاهات المؤسسة الإستراتيجية، أي الإستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

خامساً: إكمال الخطة المكتوبة:

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شئ على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لإستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة، فالخلاف إن كان خطيراً قد يقوض فعالية التوجهات الإستراتيجية التي تم إختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

خلاصة الخطوة الخامسة: الخطة الاستراتيجية. (العارف، نادية، 2005، ص 75)

فوائد التخطيط الإستراتيجي:

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الإلتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
5. يزيد من إحتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
8. المساعدة في إدارة الأزمات.

المبحث الثاني

مرتكزات التخطيط الإستراتيجي

أولاً: مفهوم وماهية التخطيط:

نظراً لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكُتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريف للتخطيط، فقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الإستعداد لهذا المستقبل". (ابوجاموس، سليمان، 1992، ص 172)، وعرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية". (مراد، فيصل، 1983، ص 85)، ويعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة" (مراد، فيصل، 1983، ص 85)، ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

1. أنه عملية ذهنية.
2. يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
3. يعتمد التخطيط على الإمكانيات المتاحة.
4. يقوم التخطيط على إختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ويقول جورج تيري أن التخطيط هو: "الإختيار المرتبط بحقائق ووضع وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"، أحمد، توفيق، 1986 ص 143)، ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه.

كما إن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه.

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه إستقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

ثانياً: أهمية التخطيط:

لا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله بإعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول وإذا لم يضع الإنسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الإحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقاً فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، وبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم ونستطيع قياس مدى الإنحراف، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الإهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المؤسسة والمجتمع عامة، ونستطيع أن نوضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

1. التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث، (عساف، محمود، 1982 ص 153)
لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته ودقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثاً ما سيحدث حتماً لأن أحداث المستقبل غيبية وما يتوقعه الإنسان لا يخرج عن كونه تكهناتاً يحتمل أن يحدث أو لا يحدث ذلك لأن الماضي والحاضر ندرکہما بحواسنا إما المستقبل فلا ندرکہ إلا بالخيال وحده. والتخطيط يعتمد على عملية التنبؤ وكما نعلم أن التنبؤ بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من إختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن على الرغم من ذلك كله فإن بالإمكان تحديد الإتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الإحتمالات التي ينتظر أن تحدث وكلما كان عقل التخطيط واسع الأفق كانت توقعاته أكثر شمولاً وأقرب إلى الواقع الفعلي، ومن الطبيعي أن تحديد إتجاهات الأحداث يقلل من مقدار الشك في وقوعها، كما أن حصر الإحتمالات تمكن رجل الإدارة

من تقدير موقفه فيستطيع أن يضع خطة مرنة أو عدداً من الخطط البديلة لمواجهة كل الإحتمالات المتوقعة، فالمستقبل أمر مجهول والسمة الأساسية له عدم التأكد والطريق الوحيد لمواجهة أخطار المجهول هو التخطيط وحده.

2. تركيز الضوء على الأهداف.

بمعنى السير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أي خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليها الخطة، ومادام هناك نية القيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الأهداف التي سنصل إليها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وممكن الوصول إليها وكلمة وضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الإدارية العليا والتنفيذية لأن من سيطبق الخطة هم العمال المنفذون فيجب أن تكون واضحة لهم، ونظراً لأن العمل الإداري الدائم قد يشغل المدراء فيهتمون بعملهم اليومي وينسون المستقبل فإن وضع الأهداف أمامهم يجعلهم يربطون ما بين الحاضر والمستقبل ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الذي يجعل الأهداف أمام أعينهم فيسلكون الطريق الصحيح ويصححون من سلوكهم كلما وجدوا أن هناك إنحرافاً عن السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

3. التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام.

كما قلت سابقاً أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخلها، ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الإدارات النهائية التي تسعى إليها المنظمة، كما أن التخطيط يركز الإنتباه إلى الحاجة لتعديل الأساليب المستخدمة في العمل إذا إحتاج الأمر، والتعديل على الإجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

4. الإقتصاد في النفقات:

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الأعمال في المستقبل، ومن الناحية المالية تترجم هذه الأعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط دائماً يتفادى العشوائية والإرتجال وهي أمور تؤدي إلى الإسراف والتبذير، فالمخطط دائماً يضبط نفقاته

في الحدود التي تسمح بها الإيرادات وكل هذه الأمور تكون واضحة من خلال الميزانية التي تعبر عنها بالأرقام (الإيرادات + النفقات) ومن ثم إقرار هذه الميزانية فيجب الإلتزام بها ولا يجوز الإنحراف عنها إلا في حالات نادرة بمعنى أنه لا يمكن أن تزيد النفقات عن ما هو موجود داخل الميزانية إلا إذا كانت هناك أسباب مقنعة وهناك تأكد أيضا بأن الإيرادات ستزيد بصورة أكبر عن ما هو داخل الميزانية.

5. تسهيل عملية الرقابة:

لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون أن تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الأعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقنعة توضع مقدما حتى يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال.

ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب إنجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لابد من إستخدامها لإنجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي ألا يتجاوزه المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال وتتأكد من حسن سير العمل أو يجعلها قادرة على معرفة ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها وإذا ما إنحرف فتعمل على تقويم إوجاجها حتى تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف في الموعد والوقت المحدد تماما.

مما سبق يتضح لنا أنه بدون التخطيط تصبح المنظمة تائهة وتصبح قراراتها عشوائية ويمكن تشبيهها بالسفينة التي لا يعرف ربانها متى وكيف وأين سيبحر. ولماذا؟ (المغربي، كامل وآخرون، سنة 1995 ص 97).

أنواع التخطيط:

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بقصد أو بغير قصد (أي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) فالطالب يقوم بعملية التخطيط، والأم في المنزل لابد أن تقوم بعملية التخطيط ليومها منذ الصباح، فمثلاً طالب الجامعة يبدأ يومه الدراسي بالتفكير متى سيذهب إلى الجامعة يبدأ باختيار أي الملابس سيرتدي، وأي المواصلات سيستغل ... الخ.

ويكون الطالب بمثابة مدير المشروع أي أن هناك بدائل لا بد وأن يقوم بالإختيار من بينها حتى يصل إلى تحقيق الهدف المنشود.

وفي النهاية يتضح لنا أن التخطيط يأخذ أشكالا مختلفة ومتعددة ويمكن وضعها في أربعة أنواع يمارسها مدراء المشاريع وتتقسم كما يلي:

التخطيط حسب الوظيفة/ ويتضمن عدة أشكال منها:

- أ التخطيط الإنتاجي.
- ب التخطيط السلعي.
- ج التخطيط المالي.
- د التخطيط العمالي.

التخطيط حسب الفترة الزمنية/ وينقسم إلى:

- أ تخطيط طويل الأجل.
- ب تخطيط قصير الأجل.

التخطيط حسب مجال الإستعمال / وينقسم إلى قسمين: (المغربي، كامل وآخرون، سنة 1995 ص 97).

أ. خطط عديدة الإستعمال ومنها عدة أنواع:

1. الإستراتيجيات.
2. السياسات.
3. الإجراءات.
4. الطرق.
5. القواعد والقوانين.

ب. خطط فريدة الإستعمال وتحتوي على:

1. البرامج.

2. المشاريع.

3. الميزانية التقديرية.

4. التخطيط من حيث الشمول وينقسم إلى:

- التخطيط الشامل أو الخطط الشاملة.

- التخطيط الجزئي أو الخطة الجزئية.

أولاً/ التخطيط حسب الوظيفة (Planning by Function)

لو نظرنا إلى هذا النوع من التخطيط نجد أنه يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها:

- التخطيط الإنتاجي (المغربي، كامل وآخرون، سنة 1995 ص 97). (Production Planning)

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية. وكما نعلم أن إدارة الإنتاج تقوم بتحديد المنتج وشكله ومواصفاته وكل ما يتعلق به وذلك بناء على سياسات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية، شهرية أو سنوية.

- التخطيط المالي (أبو جاموس، سليمان، ص 185) (Financial Planning)

تعتبر الأموال هي شريان الدماء التي تسري داخل المؤسسة والتي من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها تحتاج بصورة

مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتنكسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال الأزمة لمواجهة هذه الظروف.

- تخطيط القوى العاملة (التخطيط العمالي) (Man power planning)

وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الأفراد ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

وكما نعلم أن الإنسان هو أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هذا العنصر بالكم والكيف وفقاً للمتطلبات والإحتياجات داخل المؤسسة ولا تكفي المؤسسة بذلك بل أن هذا العنصر يحتاج إلى تدريب طالما بقي داخل المؤسسة فعلى إدارة المشروع القيام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا ما أرادت المؤسسة أن يكون موظفها مواكباً للتطور التكنولوجي الهائل وأن يكون على قدر كاف من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على إستقطاب وإختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية وأن تبقى المؤسسة في مقدمة المؤسسات المنافسة ولذلك تسعى أيضاً للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

- التخطيط السلعي: نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الإنتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك وإحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الإنتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لاذواق ورغبات وميول وإحتياجات المستهلكين.

ثانياً/ التخطيط حسب الفترة الزمنية Planning by Time

أحياناً يقوم المشروع بالتخطيط بنفسه حسب فترات زمنية متعددة تخدم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وبناء على ذلك يتم تقسيم تلك الخطط إلى قسمين: خطط قصيرة الأجل -خطط طويلة الأجل:

خطط طويلة الأجل (Long-range planning)

1. تعيش المؤسسات الآن في ظل تطور وتغيير إقتصادي كبير لذلك نجد أن هناك عدد كبير من المؤسسات كبيرة الحجم، وهذا يعني أنها تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل بسبب ما تحتاج إليه من رؤوس أموال ضخمة للإنتاج الكبير وضمان بيعها الكميات المنتجة الكبيرة الحجم وهذا بدوره يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين والعاملين داخل الشركات وهذا كله يتطلب من الإدارة داخل الشركات الاعتماد على التخطيط طويل الأجل، والخطوة طويلة الأجل هي تلك الخطوة التي توضع لتطبق خلال فترة زمنية طويلة وفي نهايتها يتم الوصول إلى الهدف المنشود، وفي العادة الخطوة طويلة الأجل في مجال إدارة الأعمال تتراوح ما بين 3-5 سنوات وفي مجال الإدارة العامة تزيد عن 10 سنوات والبعض يعتبر الخطوة التي تزيد عن السنة هي الخطوة طويلة الأجل، ولقد إستخدم هنري فايول هذا النوع من التخطيط في شركة التعدين عندما أصبح مديراً لهذه الشركة وقام بوضع خطة عمل لسير المؤسسة وقسم تلك الخطوة إلى عدة خطط سنوية وخطط خاصة وخطط لمدة أكثر من 10 سنوات بمعنى أنه قام بوضع خطه طويلة الاجل معتمدة على مجموعة من الخطط قصيره الأجل، والحقيقة أن الخطط طويلة الأجل تحقق للمشروع فوائد عديدة منها: تمكن المسؤولين من أن ينظروا إلى المشروع بتحليل أعمق وأدق، وتساعد المسؤولين على امتلاكهم قدرات إدراكية والعمل على تنمية القدرات.

2. عند الإعتداد على خطة طويلة الأجل لا بد من وجود شبكة كاملة من الخطط التي تربط أعمال المشروع بعضها ببعض.

3. تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم أساساً على خدمة المجتمع.

4. تجعل المسؤولين ينظروا إلى الأرباح في الأجل الطويل وليس الأجل القصير وهذا يقوي موقف رجال الأعمال (المشاريع الخاصة) الذين يقولون بأن الهدف من المشاريع الخاصة تقديم خدمات

وسلع للجمهور وليس تحقيق الأرباح وإنما تحقيق الربح يكون الدافع وراء تقديم السلع والخدمات الجيدة.

5. يجعل المدراء يهتمون بالأبحاث والدراسات المستمرة حتى يستطيعوا تقديم الأفضل دائماً وفقاً لحاجات المجتمع.

خطت قصيرة الأجل (Short-Range planning)

وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة ولا يمكن أن يظهر التخطيط طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمداً على الخطط قصيرة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم الأقسام المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم نضع الإدارة بناءً على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد الإدارة تحقيقها.

ثالثاً/ التخطيط حسب مجال الإستعمال (Planning by Scope)

وينقسم إلى قسمين:

- خطت عديدة الإستعمال (Multiple or Repeat-use plans)

وسميت هذه الخطط بعديدة الإستعمال لأن المسئولون يستخدمونها أكثر من مرة أي أنهم كلما واجهوا موقفاً معيناً وتكرر هذا الموقف فأنهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى الخطط الدائمة، ويتضمن هذا النوع من الخطط عدة أشكال منها:

الاستراتيجيات (Strategies):

لقد تم استخدام كلمة إستراتيجية من قبل العسكريين وكانت تعني كيفية وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل ضمان التغلب على الأعداء، بمعنى إستغلال الموارد المتاحة من جنود وعتاد ضد العدو لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل القيادة العليا. (فؤاد، سالم، وآخرون، 1995 ص 95).

ولو نظرنا إلى الإستراتيجية من المنظور الإقتصادي فهي تعني توزيع الموارد النادرة أما في الأعمال التجارية فتعني تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف.

ولقد عرف الفرد شاندر الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف" (فؤاد، سالم، وآخرون، 1995 ص 95). ومما سبق نستنتج بأن الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وإذا أردنا التفريق بين قرار إستراتيجي (خطة إستراتيجية) وقرار غير إستراتيجي فالمعيار هنا الثبات وعدم التغير بمعنى أن القرارات الإستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الإستراتيجية تكون أكثر عرضة للتغير والتعديل وهذا لا يعني أن الإستراتيجية لا تتغير وغير مرنة بل أنها تحتاج إلى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد أنها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الأمور لا تتغير خلال فترة بسيطة.

فوائد الاستراتيجية:

تحقق لنا الإستراتيجيات فوائد ومزايا متعددة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

1. الإقتصاد في استخدام الموارد المتاحة حيث أن هذا الاستخدام يكون وفقا لطريق مرسوم يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
2. القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة.
3. تساهم في مواجهة المنافسين من خلال وضع الخطط الكفيلة والتي تمكن من القدرة على المنافسة.
4. تمتاز بوضوح الأهداف التي يمكن استخدامها كموجه لجهود المنشأة. (فؤاد، سالم، وآخرون، 1995 ص 96).

التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي على يتوجب المنشأة استعمالها اذا ما أرادت أن يكتب لها النجاح وأن تصل إلى تحقيق الأهداف، وهذه الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي بدأت تملئها الظروف التنافسية بين الشركات سواء من

خلال الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية بعد أن شهدت الدول إنفتاح إقتصادي فيما بينها، ويركز التخطيط الإستراتيجي على العلاقة الطويلة الأجل بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها وذلك من خلال تحديد المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك ضمن تحليل ظروفه البيئية، والتخطيط الإستراتيجي هو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.

المبحث الثالث

عناصر التخطيط الإعلامي والإدارة الإستراتيجية

كلما كانت أسس التخطيط الإعلامي واضحة ومحددة وراسخة كلما كانت عملية التخطيط البرامجي أيسر وأكثر قدرة على تحقيق مقاصدها، وكلما كانت عملية تقويم البرامج والحلقات وقياس أثرها أكثر دقة وموضوعية، هناك مجموعة من العناصر لا تتم عملية التخطيط بدون توفرها وهي: (القار، محمد ص230)

1. لا بد من تحديد الإطار الزمني للخطة وفقاً للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد يكون هذا الإطار عاماً كاملاً أو 3 سنوات أو 5 سنوات أو أكثر.
2. لا بد من توفر المعلومات الدقيقة بشأن المواد الإنسانية أو المادية المتاحة عند بدء تنفيذ الخطة والتي ستتاح حتماً خلال فترة التنفيذ.
3. لا بد من تحديد الأهداف التي سيتم التوصل إليها بالإضافة تحديد الوسائل للوصول إلى هذه الأهداف استرشاداً بالاستخدام الأمثل للإمكانات.
4. يجب ألا تكون الخطة جامدة فتنهار أمام الظروف الجديدة، ويمكن في بعض الحالات وضع خطط بديلة مقدماً لمواجهة الظروف المحتملة أو المستجدة.
5. لا بد من ضمان أكبر قدر ممكن من المشاركة في وضع الخطة بمعنى أن يكون الأسلوب المتبع في وضع الخطة أسلوباً ديمقراطياً يتيح الفرصة أمام أكبر عدد من العاملين للمساهمة فيه فيضمن بذلك حماسة في التنفيذ مستنداً إلى الإقتناع العام بالخطة.
6. ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن تكون هناك خطة عامة ومجموعة أخرى في الخطط الفرعية التي تتناول تفصيلات العمل في القطاعات المختلفة وصولاً إلى تنفيذ أهداف الخطة العامة.

إتباع هذه العناصر في عملية التخطيط البرامجي يحد من العشوائية في ملء مساحات البرامج على الهواء كيف ما إتفق وبحسب عوامل كثيرة من بينها المزاج الخاص والأحداث العامة والإشتراطات الإعلانية، بل يتعداه إلى ما هو أخطر بكثير حين يصل محتوى الفوضى والعشوائية إلى ذهن الجمهور المستهدف ويأخذ

في تشكيله على نحو لا يمكن معه زرع قيمة ولا تأسيس مفهوم ولا تصحيح واقع ولا تشكيل وعي قادر على استيعاب الأحداث والتفاعل معها بصورة سليمة، لذلك يصبح الإلتزام بالأسس التي يستند عليها التخطيط البرامجي محوريا للتأكد من بناء الخطط على قاعدة صلبة، وهذه الأسس هي:

1- رسالة القناة: وهي التي تحدد ماهية عمل القناة ووظائفها تجاه جمهورها والأهداف التي تسعى إليها، ويترتب عليها تحديد نوع القناة (متخصصة أم عامة) وتحديد مجالاتها الموضوعية ونطاقاتها الجغرافية.

2- رؤية القناة: وهي تأخذ في الاعتبار الآفاق المستقبلية للقناة وما تطمح أن تصل إليه في المدين المتوسط والبعيد بصورة تنعكس بشكل بالضرورة على الأهداف الاستراتيجية للقناة وإمكانات تحقيقها. وبغير الرؤية الواضحة تكون المؤسسة كمن يمشي في ظلام دامس أو فضاء مجهول.

3- أهداف القناة: وتنبثق تلقائياً من رسالة القناة ورؤيتها وتجسد الغايات الأساسية التي تسعى القناة لتحقيقها على المدين المتوسط والبعيد وتشكل المرتكزات الأساسية لتصميم الخطط التنفيذية للقناة وتقويم أدائها العام.

4- الجمهور المخاطب: وهو الطرف الأساسي الثاني في عملية الاتصال الإعلامي، وبدونه تعتبر عملية الاتصال برمتها لاغية ولا قيمة لها مهما بلغت روعة الرسالة وقيمة مضمونها.

5- وظائف القناة: وهي مجموعة الأدوار الرئيسية المطلوب القيام بها لتحقيق رسالة القناة وأهدافها في ضوء طبيعة العمل الإعلامي وخصائص عملية الاتصال الإعلامي وظروف كل من المرسل والمستقبل وماهية الرسالة ووسيلة الإرسال.

إلى ذلك نجد أن فاعلية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإعلامية تشكل مرتكزا أساسيا يتكامل مع دور التخطيط البرامجي، ويصل به إلى مستوى تنفيذي مثالي.
مستويات الإدارة الإستراتيجية:

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي:

- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا بالمؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيون.
- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق وغيرها...
- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة، وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

مستوى الإستراتيجية العليا:

يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والإتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على إتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية، كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

مستوى الإستراتيجية الوسطى:

يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي يتم تطويرها على مستوى الإدارة العليا.

مستوى الإدارة الدنيا:

يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي يتم تطويرها على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (القطامين، أحمد، 1996 ص 36).

أساليب الإدارة الإستراتيجية:

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من: (الركابي، كاظم، 2004 ص 98).

مجلس الإدارة:

وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يخول لهم القانون حق في إنضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية.
- التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس إقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.
- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي يثير إنتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

الإدارة العليا:

تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق، نجد أن مديري الإدارات العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية، كما يلي: (القطامين، أحمد، 1996 ص 97).

- الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يتمتع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية، بينما تتهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، وبذلك ينعدم الإهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.
- الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركا كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوهجها إستراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.
- الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.
- الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

مزايا الإدارة الإستراتيجية:

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال إتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الإختيار الإستراتيجي. (نادية العارف، مرجع سابق، ص 23).

إن الإتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية.

ويلي ذلك الإلتزام وعادة ما يصبح المديرون والعاملون أكثر إبتكارا وإبداعا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

بناء على ما تقدم يمكن القول إن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في إتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

وحاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي، وبالرغم من أن إتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

أدوار المدير الإستراتيجي:

فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فإن المدير الإستراتيجي مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية والدقة، وفيما يلي وصف لهذه الأدوار:

القيام بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر ومستقبل المؤسسة، والمقصود بأداء الأدوار الأساسية والهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات المترابطة والمتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الأمام والإستمرار، وقد توصل الباحث هنري منتزبرغ إلى تحديدها فيما يلي: (العارف، نادية، مرجع سابق، ص 27).

1. أدوار العلاقة فيما بين الأفراد:

- دور المجالس: بحيث يتمتع المدير الإستراتيجي بالشخصية الإعتبارية والقانونية والرمزية للمؤسسة، حيث يقوم بقيادة الفعاليات الإجتماعية والاحتفالية والقانونية نيابة عن المؤسسة.
- دور القائد: بحيث يقود ويرشد ويحفز المدراء الآخرين في المؤسسة، ويقوم بالإشراف على برامج تطوير العاملين وتدريبهم، وإدخال الأساليب الحديثة في الإدارة للمؤسسة وتطوير أجواء العمل.
- دور المنسق: يحتفظ بشبكة من الإتصالات والعلاقات من أفراد ومديرين وزملاء ذوي العلاقة بعمل المؤسسة ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2. أدوار المعلومات:

- دور المراقب: يقوم المدير الإستراتيجي بالبحث الدائم عن المعلومات في البيئة المحيطة ومن الأقسام والأفراد المحيطين به، وبذلك يكون بمثابة النظر الثاقب للمؤسسة والموجه الإستراتيجي لأعمالها.
- دور ضابط الإتصالات: حيث يقوم بنقل المعلومات إلى بقية المدراء والعاملين وذلك من خلال: إصدار التعليمات واللوائح وتوضيح السياسات وعقد إجتماعات مع العاملين.

- المتحدث الرسمي باسم المؤسسة: حيث ينقل المعلومات إلى البيئة الخارجية للمؤسسة كالموردين أو الموزعين، ويلقي الندوات والمحاضرات في الغرف التجارية والجامعات والنوادي ووسائل الإعلام. (العارف، نادية، مرجع سابق، ص 29).

3. أدوار إتخاذ القرار:

- مبادر ومروج القرارات: فمن خلال دوره كباحث عن المعلومات، قد يلتقط شيئاً جديداً من هنا أو هناك يكون سبباً في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو بتنفيذه أو يفوض غيره للقيام به.

- معالج المشكلات والأزمات: بحيث يرأس فريقاً خاصاً بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ ويقود الجهود الإدارية في مواجهتها.

- مخصص للموارد: بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المؤسسة، ويوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية وغيرها.

- المفاوض: حيث يقوم بتوقيع الإتفاقيات المهمة ومناقشتها، وإجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن مؤسسته، كما قد يتدخل لحل النزاعات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

الفصل الثالث

التخطيط الإعلامي والإنتاج البرامجي

- المبحث الأول: التخطيط الإعلامي.
- المبحث الثاني: الإنتاج الاعلامي.
- المبحث الثالث: إنعكاسات إستراتيجيات التخطيط على الإنتاج البرامجي.

المبحث الأول

عناصر التخطيط الإعلامي

مفهوم التخطيط الإعلامي:

إن فكرة التخطيط الإعلامي ليست جديدة إلا أنه طرأ عليها تطورا عاما في السنوات الأخيرة ظهر في التأثير على أهمية النظر إلى عناصر النظام القومي بشكل متكامل بهدف تحقيق كل الأهداف الاجتماعية والسياسية والإقتصادية مستصحين التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف المجتمع في مجال التنمية والتطوير، والتخطيط الإعلامي كأى تخطيط آخر يهدف إلى تطويع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة خلال سنوات الخطة لتحقيق الأهداف المرجوة في إطار السياسة الإعلامية والاتصالية مع الإستخدام الأمثل للإمكانيات الاتصالية وعلاقتها بالتخطيط الإتصالي السكاني، والتخطيط الإعلامي في إي دولة نامية هو حصر القوى الإعلامية فيها سواء أجهزة ومعدات ومؤسسات وموارد بشرية على كافة المستويات سواء نشرات حزبية ومؤسسات صحفية واذاعات وقنوات وقصور ثقافة وأندية ودور السينما والمسارح وغيرها وتوجيه هذه القوى لتحقيق أهداف المجتمع التنموية إضافة إلى أهداف الخطة الإعلامية نفسها. (ابو صالح، محمد ص 268).

ومفهوم التخطيط الإعلامي يستدعي بعض الترتيبات الأساسية منها:

1. البناء المعلوماتي المنظم.
2. الإرسال العالمي الذي يصل للجمهور المستهدف.
3. اللغة المناسبة.
4. الجودة العالمية.

تعريف التخطيط الإعلامي: توجد العديد من التعريفات للتخطيط الإعلامي منها ما يلي:

1. التخطيط الإعلامي عملية إدارية مقصودة من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل التنظيم وتعبئة الجهود سواء اكانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات لكي يتسني للمجتمع تعبئة أمكانياته المادية والبشرية تعبئة كاملة للنهوض بالمسؤوليات وتحقيق الأهداف المرجوة.
2. التخطيط الإعلامي توجيه نظم ووسائل الإتصال في المجتمعات النامية عن طريق جهاز مركزي لتحقيق الأهداف الأساسية للدول النامية وخاصة دعم الوحدة القومية وتعجيل ومساندة التنمية الإقتصادية والإجتماعية عن طريق إستخدام الإساليب الفنية والعلمية للإتصال طبقا لظروف كل بلد وتعديل هذه الإساليب تبعا لمدي القرب والبعد عن تحقيق الهدف عن طريق المتابعة والتقويم.
3. التخطيط هو توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التي يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة من أجل تحقيق أهداف معينة مع الإستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات. (الطيب، عبد النبي، 2014 ص103).

أهمية التخطيط الإعلامي:

التخطيط الإعلامي هو جزء من التخطيط القومي الشامل للتنمية بمختلف مجالاتها فهو لا يتصل بالجانب المادي فقط بل يشمل المتغيرات النفسية والإجتماعية والمعنوية والثقافية للفرد والمجتمع، وهو يختلف من مجتمع لآخر ومن دولة لأخرى ومن نظام إعلامي لآخر وفقا للمفاهيم والثقافة السائدة بل ويختلف في البلد الواحد من مرحلة الى أخرى وفقا للإستراتيجية العامة للمجتمع التي تتضمن الأهداف العليا التنموية للوطن وللإستراتيجية الإعلامية التي تستوعب هذه الأهداف العليا وترجمها في شكل خطط إعلامية تمثل الإهداف التي ينشد المجتمع تحقيقها في فترة زمنية محددة (الطيب، عبد النبي، 2014 ص103).

وفي إطار المؤسسات الإعلامية فإن للتخطيط ضرورة قصوى لمواجهة عدة أمور أهمها ما يلي:

1. تطوير المؤسسة ومواكبة التطور التكنولوجي في الأجهزة والمعدات.

2. تنمية الموارد الاقتصادية للمؤسسة بعمل خدمات ومشروعات جديدة تخدم المؤسسة أو توسع خدماتها الإعلانية أو التوسع في مجال التوزيع في أسواق جديدة.

3. تنمية الكوادر البشرية وتدريبها.

4. التصدي لمنافسات المؤسسات الأخرى.

5. تنمية المؤسسة ومواجهة التغيرات التي تتطرا عليها.

مقومات التخطيط الإعلامي: توجد ثلاثة مقومات رئيسة للتخطيط الإعلامي:

اولا البحوث: من أهم المقومات حيث ينبغي أن يقوم التخطيط على معرفة المجتمع من حيث الإمكانيات والرغبات والإحتياجات كما أن البحوث هي المرجع الذي يعود إليه المخطط، ونجد أن الإتجاه الحديث للبحوث ينظر إلى الإعلام بعناصره المختلفة كالمرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والمعوقات وخصائص الجمهور وإتجاهاته والظروف الإجتماعية والنفسية المحيطة بالعملية الإعلامية، فالبحوث هي الركيزة الأولى لوضع الخطط الإعلامية كما أنها المادة الأساسية للخطط الإعلامية والتي تحدد مسارها وأهدافها بالإضافة إلى دورها في تقويم النشاط الإعلامي وتحديد الأولويات والإحتياجات الثقافية للمجتمع.

ثانيا التدريب: التدريب في التخطيط الإعلامي ذو أهمية قصوى فهو أمر أساسي بالنسبة للتشغيل الفعال لنظم الإتصال وتطويرها، وقضية التدريب قضية مستمرة نسبة للتطور التكنولوجي المستمر في الأجهزة والمعدات الإعلامية ووسائل إستخدامها ويجب أن يمتد إلى كل من له صلة بالعمل الإعلامي بصرف النظر عن العمل الذي يؤديه أو مستواه في السلم الإداري بالمؤسسات الإعلامية.

ثالثا هيئة تخطيط مركزية: يحتاج التخطيط الإعلامي إلى جهود ضخمة وخبرات متنوعة مما يلزم وجود هيئة تخطيط مركزية تتوفر فيها مقومات معينة منها الخبرة في التخطيط والعمليات التخطيطية والمقدرة على وضع الخطة المرتبطة بالنشاط المجتمعي والنشاط الإعلامي، فالتخطيط الإعلامي هو تنظيم ثم سياسة وخطة تربط التنظيم بالأهداف التي تعبر عن جوهر السياسة وتحدد نطاق التحرك في المستقبل القريب أو البعيد (رضا، عدلي؛ العبد، عاطف، 2004 ص 163-171-181).

وهناك مقومات أخرى للتخطيط الإعلامي تتمثل في التالي: (الدليمي، عبد الرزاق، 2012 ص102-101).

1. الأهداف: وهي الأهداف المطلوب تحقيقها سواء على المستقبل البعيد وهي الأهداف الإستراتيجية أو الغايات، أو على مستوى المستقبل القريب وهي الأهداف التكتيكية، ويجب أن تتوفر فيها الوضوح والقناعة بالهدف والواقعية فيه من حيث إمكانية الوصول إليه وتوفير الإمكانيات لتحقيقه وأن يكون معبرا عن حاجات العمل وموجها إلى تحقيقها بالإضافة للتناسق بين الأهداف وملائمتها لقيم وتقاليد المجتمع وقابليتها للقياس.

2. التنبؤ: ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للمتغيرات التي تحدث في المستقبل وتؤثر على النشاط ويجب أن يراعي فيه الوقت وأن تكون المعلومات التي يعتمد عليها حديثة وأن يكون مفيدا في حل المشكلات وغير مكلف.

3. السياسات: ويقصد بها القواعد التي تحكم سير العمل والمحددة من الإدارة وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة.

4. الاجراءات التنفيذية: وهي خط سير لجميع الاعمال التي تتم داخل المؤسسة لإتمام هذه الأعمال.

5. توفر المستلزمات: وهي مجموعة الوسائل والإمكانيات الضرورية لترجمة الأهداف إلى شئ ملموس وتحقيقها، ويراعي فيها الدقة في تحديد الإحتياجات والواقعية وذلك بمراعاة الإمكانيات المتوفرة بالإضافة إلى تحديد المصدر الذي يستعان به في توفير إحتياجات الخطة المادية والبشرية والفترة الزمنية وتقدير التكلفة المطلوبة.

أبعاد التخطيط الإعلامي: التخطيط الإعلامي عملية معقدة التركيب تقتضي من المخطط أن يبني مشروعه على نظرة متكاملة الجوانب حتى لا يختل بناء الخطة حين تنفيذها لذلك وجب أن يراعي في تخطيطه الأبعاد التالية:

1. البعد الإتصالي: وهو الذي يحدد وظيفة وسائل الإعلام المختلفة وفق الرؤية السياسية والاجتماعية للدولة حيث تحول هذه الوظيفة إلى رسائل إعلامية ضمن الخطة الإعلامية.

2. **البعد التشريعي:** وهو الذي يحدد القوانين التي تحكم النشاط الإعلامي.
3. **البعد الإجتماعي:** ويحدد طبيعة الجمهور الذي توجه إليه الرسائل الإعلامية.
4. **البعد الإقتصادي:** ويحدد التمويل اللازم لوسائل الإعلام.
5. **البعد التنظيمي الإداري:** ويعني بالجوانب الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف وفق القرارات الصائبة على ضوء الخطة الإعلامية الموضوعة.
6. **البعد التكنولوجي:** ويعني بإختيار التكنولوجيا الملائمة وتسخيرها لتحقيق الأهداف الإعلامية.
7. **البعد المهني:** وهو إختيار الكادر الإعلامي وتدريبه ورفع مستواه المهني.
8. **البعد الانمائي:** ويتناول دور التخطيط الإعلامي في دفع خطط التنمية الشاملة وموضوعاتها المختلفة. (موش، عيسى، 2013 ص53).

عناصر التخطيط الإعلامي: يقوم التخطيط الإعلامي عامة والاذاعي بشقيه (المسموع والمرئي) خاصة على عدة عناصر أهمها:

1. **توفر المعلومات:** لا بد من توفر المعلومات الدقيقة بشأن الموارد المادية والبشرية عند بدأ التنفيذ وخلالها، كما لا بد من توفر معلومات عن الخطة القومية الشاملة والخطط الإقليمية والقطاعية وتعداد السكان وملامح النمو السكاني ومعلومات عن الأنشطة الإقتصادية والمجتمعية والملاح الأساسية للمرافق الإعلامية والأنشطة المعاونة من وسائل أجهزة الإتصال المباشر، كذلك معلومات عن التأهيل الأكاديمي والتدريب الإعلامي على المستوى المحلي والقومي والإقليمي وأيضاً معلومات عن الصناعات المتصلة بالنشاط الإعلامي وواقع البحوث الإعلامية والأكاديمية والمهنية وتوثيقها، كذلك تدفق المنتجات الإعلامية والثقافية والمصادر التي تعتمد عليها أجهزة الإعلام، بالإضافة إلى واقع الإنتاج والمشكلات والقضايا الإجتماعية والثقافية والجوانب التقنية لوسائل الإعلام (الدليمي، عبد الرزاق، ص 109).

2. وضع سياسات إتصالية واضحة: والسياسة الإتصالية هي مجموعة من المبادئ التي تحكم نشاط الدولة تجاة تنظيم ورقابة وتقويم نظم وأشكال الإتصال المختلفة، وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج الإجتماعية تحت مظلة النموذج الإجتماعي والإقتصادي الذي تعمل به الدولة (رضاء، عدلي؛ العبد، عاطف 2001 ص 134).

3. تحديد الأولويات والأهداف: لا بد من تحديد الأولويات والأهداف للخطة الإعلامية وذلك من خلال توجيه الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها خلال الفترة الزمنية المحددة للخطة.

4. التخطيط الإعلامي عملية مستمرة: ويعني ذلك أن التخطيط الإعلامي لا ينتهي بوضع الخطة فقط وإنما يتبع الخطة خطط لاحقة مبنية على الخطط السابقة ومتابعة المعوقات ووضع الحلول لها وتحاشيها مستقبلا، وأيضا قياس آثار الخطة الإعلامية حتى يتسني ادخال التعديلات في الخطط التالية لتلائم السياسات والخطط الإعلامية الموضوعية وتحقق أهدافها.

5. التخطيط الإعلامي عملية متكاملة: فعلى سبيل المثال نجد أن التخطيط الإذاعي لا يقتصر على النواحي البرمجية فقط وإنما يشمل الجانب الهندسي والتدريب والموارد المالية، ويلزم ذلك وضع خطة رئيسة للبرامج ترتبط بها مجموعة من الخطط الفرعية في بقية الجوانب الأخرى إضافة إلى الخطط التفصيلية المنفرعة من الخطة العامة بقطاعات العمل المختلفة.

6. التنسيق: لابد من التنسيق بين الخطط الإعلامية للمحطة الواحدة وبينها وبين المحطات الأخرى بالشبكة مثل شبكة الإذاعات الإقليمية وبين الخطط الإذاعية بوجه عام وخطط وسائل الإعلام المختلفة (العبد، عاطف؛ العبد، نهي، 2008م ص78).

7. المرونة: لابد من توفر أكبر قدر من المرونة في الخطة الإعلامية لمقابلة الظروف الجديدة، كما لابد من وضع خطة بديلة لمواجهة الظروف المتوقعة الأمر الذي يؤدي إلى توفر الكثير من الجهد والوقت والمال.

8. المشاركة: أن المشاركة بين القيادات العليا والدنيا في المؤسسة الإعلامية في وضع الخطة ومشاركة الجمهور إذا أمكن من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فاعلية الخطط الإعلامية الموضوعية

وتحقيق اهدافها، حيث تدعم هذه المشاركة الروابط بين القائمين بالتخطيط والإعلاميين والجمهور المستهدف، ومن أهم الأساليب التي تزيد من المشاركة في التخطيط الإعلامي بحوث المستمعين.

9. الإطار الزمني للخطة: لابد من تحديد الإطار الزمني للخطة الإعلامية وفقا للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها وأغلب الخطط الإعلامية هي خطط سنوية تقسم إلى دورات برامجية عادية مدتها ثلاثة أشهر ودورات خاصة كدورة شهر رمضان مدتها شهر واحد (العبد، عاطف؛ العبد، نهي، 2008م ص134).

10. متابعة الخطة الإعلامية: تؤدي المتابعة إلى تحقيق هدفين الأول ضمان تنفيذ الخطة بإكتشاف المعوقات والثاني قياس الآثار الناتجة عن التنفيذ لمعرفة مدى مطابقتها للتصورات الخاصة في أذهان واضعي الخطة وفق ما تبين من آثارها.

مجالات التخطيط في المؤسسات الإعلامية:

إن التخطيط الإعلامي في أي مؤسسة إعلامية لا ينحصر في الجانب البرامجي فقط لكنه يشمل جانب الإمكانيات المادية والبشرية والأجهزة والمعدات وكذلك تدريب العاملين وسابقا لذلك تخطيط على مستوى الهيكل الإداري والوظيفي والفني وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب باختيار الكفاءات لشغل المناصب الإدارية والفنية التي عليها الإلتزام بالضمير المهني وآداب المهنة في تحقيق الخطة التنفيذية الموضوعية (شكري، عبد المجيد، 2009 ص62).

انواع التخطيط الإعلامي: تتعدد تصنيفات التخطيط الإعلامي وفقا لعدة معايير:

1. البعد الزمني: وفقا لهذا المعيار ينقسم التخطيط إلى خطة طويلة الأجل (عشرة سنوات فأكثر)، خطة متوسطة الأجل (سبع سنوات) وخطط سنوية.

2. الشمول والنطاق: ووفقا لهذا المعيار ينقسم إلى خطة وطنية لجميع الأنشطة الإعلامية على مستوى الدولة (إذاعة/ تلفزيون/ صحافة) أو خطة قطاعية على مستوى القطاعات داخل الدولة أو المؤسسة (خطة قطاع الأخبار/ المنوعات... الخ) أو خطة محكمة بمجال أو قضية (كالصحة والتعليم... الخ) أو خطة محلية محدودة بمكان أو إقليم.

3. **الجمهور:** ووفقا للجمهور تنقسم إلى خطة عامة للجمهور بمختلف فئاته ومستوياته التعليمية والثقافية والاجتماعية والعلمية والإقتصادية، أو خطة خاصة بفئات محددة (الأطفال/ المرأة/ ذوي الإحتياجات الخاصة) (موش، عيسى، 2013 ص 54-53).

خطوات التخطيط الإعلامي: هنالك عدة خطوات للتخطيط الإعلامي:

1. تحديد الإستراتيجية الإعلامية التي ستوضع على أساسها السياسة الإعلامية.
2. تحديد السياسة الإعلامية.
3. وضع الخطط التنفيذية (البرامج) مع تحديد فترات تنفيذها.
4. وضع بدائل للخطط لإختيار الأفضل.
5. وضع تصور للآزمات بحيث يمكن تلافيها وتجنب الوقوع في الخطأ.
6. وضع خطط لتفعيل الإمكانيات بأفضل الطرق.
7. تقويم الأداء.
8. تحديد ردود الأفعال من أجل تحديد المسار إستمرارا في التنفيذ أو تغييره.
9. وضع تقدير للميزانية وتوفير المال اللازم.
10. تحديد خطوات تصحيح المسار بناءً على ردود الأفعال (شكري، عبد المجيد، 2009 ص 223).

مراحل التخطيط الإعلامي: هنالك عدة مراحل للتخطيط الإعلامي:

المرحلة الأولى: المرحلة التمهيديّة:

وهي مرحلة جمع المعلومات وتحليلها حيث يتم مسح شامل للأوضاع القائمة في المجتمع بالإضافة إلى معلومات عن الوسائل الاتصالية فيه من حيث توفرها والتعرض لها ومن المعلومات الضرورية للتخطيط الإعلامي المتغيرات البيئية وهي المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والقانونية في المجتمع وكذلك دراسة الجمهور المستهدف ودراسة الوسائل الاتصالية المتاحة للتعرف على أفضل الوسائل التي يمكن إستخدامها بالإضافة إلى دراسة الوسائل الإعلامية المتاحة من مواد إذاعية وتلفزيونية وصحفية وغيرها لتوظيفها بالصورة التي تحقق الخطة الإعلامية.

المرحلة الثانية: تحديد السياسات الإعلامية:

والسياسة الإعلامية هي المبادئ التي تحكم أشكال الإتصال المختلفة في إطار النموذج السياسي والاجتماعي والإقتصادي للدولة وهناك سياسات معلنة ومكتوبة وأخرى غير معلنة وغير مكتوبة ولكن تفهم من خلال الممارسات الإعلامية في بعض الأنظمة السياسية (اسماعيل، علي؛ فهمي، أشرف 2011 ص77).

المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف الإعلامية:

ويعتبر تحديد الأهداف أمر مهم في الخطة الإعلامية فهو الطريق الموصل إلى الغاية المنشودة ولكنها عملية معقدة تتطلب دراسة الأوضاع السائدة في المجتمع ودرجة إحتياج المجتمع إلى قضية ما ومستوى الحاجة ومقارنتها مع الحاجات الأخرى ولا بد للمخطط من قبل تحديد الأهداف من معرفة الأهداف المراد تحقيقها في المجتمع في شتى المجالات (الزراعة/ الصناعة/ التعليم/.... الخ).

المرحلة الرابعة: وضع الخطة الإعلامية وتنفيذها:

وفيها يتم تحديد المدخلات المستهدفة في مجالات الخطة (وهذا يعني تحديد المجالات والاولويات المستهدفة) وايضا تحديد الاولويات المستهدفة لخطط القطاعات التنفيذية وتحديد الخطط القطاعية والفرعية واعداد الخطط التفصيلية لكل قطاع.

التخطيط الإعلامي في وسائل الإتصال الجماهيري عامة يقوم على إستراتيجية ثابتة لفترات زمنية طويلة أو متوسطة أو قصيرة لكنها مرنة عند الضرورة، ويعتمد القائمون على أمر الإستراتيجية الإعلامية على وجهة نظر معينة منبثقة عن ثقافة وفلسفة شعب من الشعوب، ووجهة النظر هذه عبارة عن تصور يشمل كافة مناحي الحياة.

وعند وضع أي خطة إعلامية لابد من الخطوات التالية:

1. وضع إستراتيجية عامة تشمل أهداف الوطن العليا والتي تمثل نمط بقاء المجتمع ولها أهداف تشمل الحاضر والمستقبل.
2. وضع سياسات إعلامية تقوم على توجيهات هذه الإستراتيجية وتتصف بالمرونة دون الخروج عن أسس الإستراتيجية. (شكري، عبد المجيد، 2009 ص 51).

المبحث الثاني

الانتاج الاعلامي

تمهيد:

تعد صناعة الإعلام في العصر الحديث واحدة من أقوى البنيات الصناعية التي عرفها العالم ومصدر قوتها يكمن ليس فقط في تلك الأموال الهائلة التي تستثمر فيها بل أيضا في هذا التأثير الخطير الذي تلعبه على مستوى الأفراد والجماعات والحكومات والأنظمة، ناهيك عن التطورات المتلاحقة والتقنيات المعقدة التي تشهدها اليوم هذه الصناعة والتي تزيد من فاعليتها وشدة تأثيرها وما يؤكد أن الإعلام أصبح صناعة لها إقتصادها المميز العديد من الشواهد مثل: (مان، بول؛ وول، تيم 2017 ص 57 - 83).

- أنها أصبحت سلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى تتوفر فيه شروط السلعة التي يطلقها الإقتصاديون.
- تشترك أهداف المنتج مع أهداف أي سلعة أو منتج آخر مع التأكيد على الخصوصية المتعلقة بمضمون الرسالة الإعلامية ووظائفها تجاه الفرد والمجتمع، فهناك إشباع الحاجة إلى المعرفة وتحقيق الربح أو العائد بإعتباره مقياس إنتاجية لاي صناعة.
- إن إدارة المؤسسة الإعلامية تعد نشاطا إبداعيا وإداريا وإذا نظرنا للواقع نجد أن كثيرا من مديري المؤسسات الإعلامية هم من منتجي الفكر والمبدعين.

وقد تعاضم دور الإقتصاد في الصناعة الإعلامية مع تزايد الإتجاه نحو خصخصة النشاط الإعلامي على المستوى العالمي والمحلي، ويتوفر في صناعة المؤسسات الإعلامية العناصر التقليدية لإنتاج إي سلعة وهي:

- المال.
- الأيدي العاملة.
- المواد الخام.
- الآلات.

- الإدارة.

ويظهر جليا دور الصناعة في الإعلام وحجم الأموال المستثمرة فيه من خلال ظهور شبكات متكاملة تعمل بشكل منسجم وتلعب أدوار إستراتيجية في تشكيل الرأي العام ودعم إستراتيجيات الدول على مستواها المحلي والعالمي.

تعريف الإنتاج الإعلامي:

هو كل المود الصادرة عن المؤسسات الإعلامية بشتى أنواعها حيث يتحدد قالب هذا المنتج حسب طبيعة كل وسيلة.

كما يتم تعريف مفهوم الإنتاج الإعلامي بشكله العام على أنه هو ذلك المصطلح الذي يتضمن كل ما يتعلق بإنتاج البرامج الإذاعية والتليفزيونية، حيث يتم من خلاله تحويل فكرة أو مجموعة من الأفكار إلى صور وصوت، وعلى شكل برنامج إذاعي يهدف إلى توصيل فكرة ما للمشاهدين، والتأثير فيهم، وعملية الإنتاج الإعلامي هي تلك العملية الإبداعية، والتي تطلب جهود من جانب عدة أشخاص تتوافر لديهم الخبرة المطلوبة في العديد من المجالات مثال الإدارة، والتخطيط، والتصميم، والصوت، والهندسة، والتصوير، والإضاءة، والديكور، والأزياء، والمكياج، وما إلى غير ذلك من أمور. (القليني، سوزان، 2007 ص 48).

تعريف عملية الإنتاج:

هي تلك العملية الطويلة، ذات العديد من المراحل التي تمر بها من أجل إنتاج شيئا مبتكراً، وفنياً، حيث يختلف الإنتاج الإعلامي عن الإنتاج السينمائي، والذي يكون متضمناً القيام بتمثيل فيلماً متكاملماً مأخوذاً من قصة أو فكرة ما، وبثه على شاشات السينما أو التليفزيون.

وينطلق مفهوم الإنتاج الإعلامي على أنه "كل المواد الصادرة في الصحافة أو الإذاعة والتلفزيون وتكون ذات قوالب متعددة تحدها طبيعة الوسيلة الناشرة لهذه المواد".

ويعرف الباحث عملية الإنتاج الإعلامي بأنها العملية المثالية لإدارة الموارد البشرية الفنية والتقنية واللوجستية بالتوافق مع الجغرافيا والزمن لتحويل نص أو سيناريو من الورق إلى مادة إعلامية صالحة للبيث أو النشر.

خصائص الإنتاج الإعلامي:

لصناعة الإعلام خصائص تميزها عن غيرها منها، (قاسم، حسن، 2019 ص 98):

1. عناصر الإنتاج: تحتاج صناعة الإعلام شأنها شأن أي عناصر الإنتاج المعروفة وهي رأس المال، العمل والإدارة، ولكن في صناعة الإعلام فإن هذه العناصر تأخذ شكلا مميزا، فرأس المال على سبيل المثال أصبح من الضخامة بحيث يصعب على الفرد الواحد الإستثمار في هذا المجال منفردا.

2. أهمية الوقت بالنسبة للمنتج الإعلامي: يلعب الوقت في حياة الإعلام دورا كبيرا كما في أي صناعة أخرى، ولذلك تنشأ من وسائل الإعلام فيما بينها منافسة شديدة للوصول للمتلقي مع عدم الإخلال بخدمة الموضوعات الصحفية المختلفة خدمة كاملة.

3. المخاطرة: صناعة الإعلام مشروع يتسم بالمخاطرة وشدة المنافسة في مجالاتها المختلفة بين المؤسسات المتنافسة سواء في مجال البيث المباشر للوقائع والأحداث في الفضائيات أو في التحرير أو الإعلانات أو الطباعة أو التوزيع ونتيجة لذلك تسعى كل مؤسسة إعلامية إلى تطوير أنشطتها في مختلف المجالات المشار إليها لتواكب التطور والتحديث الذي يرضي المتلقي والمعلن في ضوء مستحدثات العصر.

4. خاصية المنتج المشترك (إيرادات التوزيع - إيرادات الاعلانات): حيث يترتب على المنتج الإعلامي تقديم منتجين متلازمين هما المادة الفلمية المصورة والمادة التحريرية والمادة الإعلامية وبالتالي تحصل المؤسسات الإعلامية على إيراد مشترك ومتلازم من البيث والنشر هما إيراد التوزيع وإيراد الإعلانات.

5. الدقة.

6. الموضوعية.

7. المصدافية.
8. مواضيع تتناول جميع مجالات الحياة.
9. تحقيق الفائدة والربح.
10. منتج وسائل الإعلام بدون مخزون سريع الإستهلاك.
11. منتج وسائل الإعلام يباع مرتين مرة للمعلن ومرة للقارئ -المشاهد. (القلينى، سوزان، 2007 ص 62).

شروط نجاح الإنتاج الإعلامي الصادر من المؤسسة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف:

1. أن يتضمن البرنامج أو الرسالة الإعلامية معلومات لها مغزى ومعلومات تهم الجمهور المتلقي وتشبع رغباته بحيث تحتوي على الجديد والمهم وتتناول الحقائق التي تؤدي الى تشكيل وجهة نظر للجمهور تجاه المضمون.
 2. أن يكون للبرنامج أو المادة الإعلامية مؤثرة من حيث العبارات والصورة وغيرها من المؤثرات.
 3. إختيار وسائل مناسبة لنقل الإنتاج الإعلامي إلى الجمهور ويتوقف هذا على طبيعة وخصائص الجمهور وعلى طبيعة الرسالة الإعلامية من حيث البساطة والوقت المناسب والنفقات المالية.
- (مان، باول؛ وول، تيم 2017 ص 62).

أهم عناصر الإنتاج الإعلامي:

1. إسم البرنامج.
2. الهدف من البرنامج.
3. توقيت البرنامج.
4. مكان تنفيذه.
5. الجمهور المستهدف.
6. منفذو البرنامج.
7. تمويل البرنامج.
8. مضمون البرنامج.

9. الأساليب المستخدمة لتنفيذ البرنامج بحسب القراء، المشاهدون أو المستمعون.

مراحل إعداد المنتج الإعلامي:

- التحضير المسبق: ترتيب كل ما يهم الجمهور ويدعم الفكرة، خصوصاً في حالة البرامج المباشرة على الهواء.
- التحضير المتوقع: تحديد رغبات الجمهور.
- مرحلة البحث على الموضوعات، الأخذ بعين الاعتبار أذواق الجمهور، طبيعة الجمهور والبيئة التحريرية التي تعمل في إطارها المؤسسة. (قاسم، حسن، 2019 ص 102)

العمليات التي يمر بها الإنتاج الإعلامي:

1. المقصود بالإنتاج هو عملية تنظيم العمل في مسار إنتاج البرنامج، والتنسيق بين العناصر الفنية المشاركة في التنفيذ وتسهيل كل المعوقات والصعوبات في حدود الميزانية المقررة، ويدخل ضمن هذا المفهوم كل النفقات المادية والفنية والتقنية والبشرية، والإمكانات تتفاوت حسب طبيعة الوسائل وفق ما يتوفر لها من موارد وبيئة عمل.
2. والإستهلاك يعني مدى قبول الجمهور لمحتوى وسائل الإعلام، وشكل الرسائل المقدمة، وهذا ما يتطلب جهداً كبيراً، يختلف باختلاف طبيعة الوسائل، وهذا هو الموضوع الأهم الذي يصعب إختزاله في مثل هذه الورقة، فلكي يقبل الجمهور محتوى ما تقدمه الوسائل علينا الكثير من العمل ليس فيما يختص بالمضمون فحسب، إنما بالنسبة لشكل وقالب المادة أيضاً، وهذان هما قطبا المادة الإعلامية التي تتطلب فهماً واسعاً للوسائل والجمهور يرتقي إلى مستوى الدراسة والتمحيص. (مصمودي، مصطفى، 1985 ص 132).

توزيع وعرض الإنتاج الإعلامي:

تعريف التوزيع: وهو مجموعة التقنيات المستعملة من أجل توصيل الإنتاج الإعلامي وجعله في متناول الأفراد، وهناك من يعرفه على أنه قدرة القائم بالاتصال على توصيل المادة الإعلامية للجمهور، ويدخل ضمن ذلك توصيل الصحف للقارئ عن طريق إستخدام الوسائل التي تتمثل في

الدراجات، السيارات، الطائرات وغيرها، وتوصيل الخدمة الإذاعية عن طريق الموجات الأثرية، والخدمة التلفزيونية عن طريق الأقمار الاصطناعية، وإتاحة خدمة الإنترنت.

هدف التوزيع:

- هدف مالي وإقتصادي: توفير مبالغ مادية تغطي النفقات وتزيد عليها.
- هدف سياسي: يوجه الرأي العام في الدول النامية وغير معن في الدول المتطورة ولكن تحسه.
- هدف ثقافي: نشر الوعي، العادات والتقاليد، التثقيف ونشر المعلومات. (مان، باول؛ وول، تيم 2017 ص 70).

طرق التوزيع:

أ— في الصحافة المكتوبة:

1. التوزيع بالاشتراك: البريد، نقل الصحيفة إلى المنازل.
2. التوزيع بالعدد بيع الصحف في نقاط بيع مخصصة.
3. التوزيع عن طريق الإنترنت: فتح مواقع لنشر الصحف.

ب — في الإذاعة والتلفزيون:

- البث الهيرتزي: وهو أقدم أنواع البث التي ظهرت في الإذاعة عن طريق الموجات الهيرتزية FM والتلفزيون بدأ البث عن طريق الموجات الهيرتزية (VHF) (UHF)
- البث الكبلي: توزيع البرامج من المحطة الى المستهلك الذي يربط مباشرة بمحطة البث عن طريق الكابل مثلما هو الحال في مجال توزيع الكهرباء وهناك نوعان للكوابل (كابل يتكون من الياف بصرية له القدرة على نقل عدد لا محدود من البرامج، كابل من النحاس، ويتميز هذا النوع بقدر من التحكم في التكنولوجيا).
- البث عن طريق الأقمار الصناعية: ويسمى بالتتابع أو الساتيليت ولها عدة وظائف منها الطبوغرافيا، التجسس والنشرات الجوية.

أنواع الأقمار الصناعية:

- ثابتة: تأخذ مسارها على خط الإستواء تبعد حوالي 360 كلم.
- غير ثابتة: تأخذ مساراً بيضاوياً حول الأرض، والأقمار الصناعية تحتاج إلى محطات أرضية لتوزيع المادة الإعلامية.

الصناعة التلفزيونية والإذاعية:

لقد أصبح كل من التلفزيون والإذاعة صناعة عندما أتاح التطور التكنولوجي الفرصة لإيجاد وسيلة (أداة) لقياس المكالمات والمشاهدة الشخصية ووضع أثمان لها بناء عليها وتحميل التكلفة للمستعمل (المشاهد أو المستمع)، وعليه لم يكن بالإمكان تحويلهما إلى صناعة إلا عندما ظهرت جهة لها مصلحة في بث الرسالة (النظام السياسي أو المعلن)، علماً أن صناعة وسائل الإعلام المرئية المسموعة هي إمتداداً لنظرية الصناعات الثقافية. (مصمودي، مصطفى، 1985 ص 205).

أما على مستوى الصناعة ككل فإنه يمكن تحديد الفرق بين صناعة الصحافة والصناعة التلفزيونية والإذاعية فيما يلي:

تتضمن صناعة الصحافة عدة صناعات فرعية والمتمثلة في الطباعة والتوزيع، أما صناعة الإذاعة والتلفزيون فتتضمن صناعات الإنتاج والبث والإتصالات.

الفرق كذلك بين الصناعتين يكمن كذلك في المنتج الذي يتم بيعه للجمهور، حيث أن الصحيفة تتبع منتوجاً قابلاً للنقل والحياسة والإستعمال، أما المحطة التجارية الهيرتزية فتنتج (المشاهدة) أي الجمهور وتبيعه للمعلن، أما قنوات الخدمة العمومية فتقدم لجمهورها خدمة عمومية تمولها الميزانية العامة، في حين القنوات المشفرة خدمة يتم دفع ثمنها مسبقاً عن طريق الاشتراك.

وبالنسبة للجمهور فهو زبون بالنسبة للمحطة التجارية (بدفع تكاليف المشاهدة الزبون الذي يشتري السلع المعلن عنها في المحطة)، وهو مستفيد من خدمة عمومية في القناة العمومية (يمولها دافع الضريبة)، وهو مستعمل خدمة (مثل مستعمل الهاتف وغيره) في القنوات المدفوعة (المشفرة).

وفيما يتعلق بسلسلة الأنشطة الوظيفية فنجدها متشابهة مع تلك الموجودة في الصناعة الصحفية والتمثلة في: الوكالة - منتج البرامج - البرمجة - البث - المشاهدة - الإشهار - سير الآراء.

وفي الصحافة يوجد ذات الأنشطة الوظيفية وهي: الوكالة - النشر - التوزيع - الاستهلاك - الإشهار - سير الآراء.

في الصناعة الصحفية تكلفة التحرير منخفضة ولكن تكاليف الطباعة والتوزيع مرتفعة، أما في الصناعة التلفزيونية والإذاعية فإن تكاليف إنتاج البرامج الوطنية (الداخلية) وشراء البرامج المستوردة (الخارجية) باهظة وذلك من أجل تغطية التدفق، لكن تكاليف البث ضعيفة نسبياً. (إمام، إبراهيم وآخرون، 1980 ص 73).

نفقات المحطات الإذاعية والتلفزيونية لا تتغير بزيادة أو نقصان عدد المشاهدين وهذا عكس الصحافة المكتوبة، ومنه زيادة حجم المشاهدة لا يؤثر على نفقات البرامج التلفزيونية والإذاعية ولكنها تؤثر على الإشهار، في حين زيادة سحب جريدة ما يؤثر على نفقات الطباعة ويؤثر على الإشهار كذلك.

تكلفة المنتجات الإعلامية المرئية والمسموعة:

أن مجموع التكاليف في إنتاج معين (نفقات الإنتاج) لا يتغير باختلاف نسبة الجمهور، بمعنى آخر سواء أرتفعت نسبة المشاهدة أو الاستماع أو إنخفضت لا تتغير تكاليف الإنتاج الإعلامي المرئي والمسموع، وهذا عكس ما نجده في اقتصاديات الصحافة المكتوبة، وعليه فإن تكلفة البرامج في التلفزيون تكون نفسها مهما تغير حجم الجمهور، وتتمثل تكاليف المنتجات الإعلامية المرئية والمسموعة فيما يلي:

- تكاليف دراسات السوق.
- تكاليف إنتاج البرامج.
- تكاليف شراء البرامج.

- تكاليف البرمجة.
- تكاليف التجهيزات.
- تكاليف البث. (مان، باول؛ وول، تيم 2017 ص 73).

المبحث الثالث

إنعكاسات إستراتيجيات التخطيط على الإنتاج البرامجي

تتنوع البرامج المقدمة في الإذاعة والتلفزيون بين برامج جادة وأخرى ترفيهية، وبرامج حوارية وقصصية ومنوعة، وغيرها، علما بأن كل برنامج قد يختلف من وسيلة إلى أخرى، فما يقدم عبر إذاعة معينة ويكون هناك شبيه له في إذاعة أخرى لكن بأسلوب ومحتوى مختلف، وكذلك الأمر بالنسبة للتلفزيون.

ومن أبرز أنواع البرامج:

1/ البرامج الوثائقية:

تعتمد البرامج الوثائقية اعتمادا مباشرا على الحقائق التاريخية والثوابت والمتغيرات وتضاف لها قدرة المعد التحليلية للأمر والتي تعبر عن مدى ثقافته وبعد رؤيته وتمكنه من أدواته.

والنص الوثائقي الجيد هو النص المتماسك الحامل للوحدة الموضوعية بتتنوع أدوات الطرح وبلغته بسيطة ولكنها عالية والمجسد لحقائق جديدة نوعا ما على المشاهدين، وغالبا ما يرتبط بمناسبة محددة وغالبا ما تكون الصورة فيه متوفرة والضيوف أيضا وقد يكون من الممكن إدخال ريبورتاجات جماهيرية سريعة لزيادة أدوات المعد، وأول ما يخطر ببال معد المادة الوثائقية هو:

- مدى توفر المادة التاريخية والجغرافية.
- في أي عصر من العصور تبحر المادة.
- طبيعة ذلك العصر ومدى الرخاء أو العسر الإجتماعي السائد في ذلك العصر ونوعية الحكم ومدى إهتمام المجتمع في تلك الفترة والتحويلات التي شهدتها تلك الفترة.
- المقارنة بينها وبين نفس المجتمع قبلها وبعدها.
- الغرض من كتابة هذه المادة ومدى الربط بينها وبين الوقت والتاريخ الذي يتم فيه بثها وهل يراد بها التحريض السلبي أم الإيجابي. (جرجس، ميلاد، 2020 ص 49).

وتمر مرحلة الإعداد للنص الوثائقي بمراحل عدة، حتى يتمكن المعد من تقديم برنامج وثائقي مترابط ومرتكز على معلومات واقعية غير قابلة للتكذيب، وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى: جمع المادة التاريخية والجغرافية والاجتماعية والعلمية والعيش لفترة بعقله في الفترة التي تدور فيها أحداث المادة الوثائقية، ويفضل أن يؤكد المادة بواسطة مدققين مختصين.
 - المرحلة الثانية: يبدأ بعدها المعد في فرز الحقائق الخاضعة لآراء متناقضة أو تحليلات متقاطعة، فمثلا يتحدث مع بعض المؤرخين عن سقوط مدينة ما بسبب ضعف شخصية الملك، بينما يرى آخرون أن خيانة الحاشية كانت السبب، في مثل هذه الحالة لا بد للمعد المحايد من العودة مرة أخرى للبحث من جديد والتركيز على تصرفات الملك وتصرفات الحاشية، للوصول إلى ما يقنعه بالمعلومة التي يختارها لمادته ضمن المعلومات الأساسية.
 - المرحلة الثالثة: إختيار ما يريده من المادة التي هو بصدد إعدادها، ويفضل في هذه الحالة إختيار معظم المعلومات التي يتم طرحها للمرة الأولى أو المعلومات غير شائعة الطرح، بهدف تقديم الجديد للمشاهد ويشفعها بالمعلومات الثابتة، وحتى المعلومات التي يعرفها المشاهد من الأفضل أن يطرحها المعد بتفاصيل حقيقية غير معروفة للمشاهد أو غير متداولة للمشاهد بهدف إضافة جديد.
 - المرحلة الرابعة: بعد فرز واختيار الحقائق والمعلومات تأتي مرحلة التساؤلات عن التغطية الصورية لتلك الحقائق هل هي متوفرة، ولو كانت غير ذلك ما مدى إمكانيات الجهة المنتجة في توفيرها أو الاستعاضة عنها بالتقنيات الحديثة أو بواسطة رسام أو حتى بواسطة الكتابة على الشاشة.
 - المرحلة الخامسة: مرحلة تحديد الشخصيات التي يمكن الإستدلال بها كشاهد على الحدث كشاهد عيان أو مؤرخ أو خبير مطلع أو محلل أو غيره من الشخصيات المدعمة للمادة الوثائقية لتسد الثغرات التي يتركها عدم وجود الصورة لبعض الأحداث.
 - المرحلة السادسة: تأتي مسألة تمكّن المعد من عباراته ومفرداته اللغوية لأن المادة الوثائقية تتطلب لغة عالية جدا وجمل محددة جدا ولا يعيبها مباشرة طرح الأحداث والحقائق ولكن المباشرة تأتي في سياق تسلسل قصصي أو نصي أو تحليلي متماسك وتلقائي يعتمد على الشد وجذب الإنتباه.
- (ابراهيم، علي، 2017 ص160).

والمعد الوثائقي الجيد هو من يتمكن من تدوير العوامل المتوفرة لديه وتوزيعها التوزيع الصحيح في النص عبر:

- الدخول من المادة التاريخية للضيف ومنه للرسومات.
- الكتابة والتحليل وتدوير الدورة من جديد أو توزيع أدواته حسب كمية تواجدها عنده.
- المحاولة قدر المستطاع تكثيف المادة التاريخية الصورية.
- التقليل قدر المستطاع من مساحات الوجوه المستضافة التي تتكلم كلاما مباشرا. (جرجس، ميلاد، 2020 ص 54).

أما في الإذاعة فتتعدد المؤثرات الموسيقية وفي معظم الحالات تتم الاستعاضة بشخصية الراوي أو المذيع للربط والاستعاضة عن فراغ الصورة والتي يرسمها كل مشاهد في مخيلته حسب تفاعله مع النص، ويبقى التناول الوثائقي الإذاعي بالأسلوب الإخباري نوعا من أنواع الطرح الذي لا يمكن تعييه.

وتكمن صعوبة النص التوثيقي في أن ما يتم تناوله قد يكون عاديا لدى المشاهد، مما يتطلب من المعد جهدا إضافيا في إستكشاف الزوايا الميتة التي قد تثير دهشة المشاهد وما يسمى بلا مرئيات المرئي؛ وهي النقاط والأمكنة التي لا تركز عليها العيون والعقول كثيرا رغم تكرار الرؤيا.

2/ البرامج المباشرة:

البرامج المباشرة هي البرامج التي يتم تقديمها حية للمشاهد في التو واللحظة، وتهتم في معظم الأحيان بتفاعله ومشاركته عبر الإتصال الهاتفي أو الرسائل النصية القصيرة أثناء فترة البث.

والبرامج المباشرة عادة تكون في فترتي الصباح والمساء ومن النادر جدا أن تكون في فترة الظهيرة؛ ذلك لأن العامل السيكولوجي للمستمع أو المشاهد يكون أكثر قابلية للمشاركة في هاتين الفترتين دون غيرهما من الفترات.

والبرامج المباشرة غالبا ما تدرج تحت بند المنوعات أو الحلقات المرتبطة بمناسبات معينة، ومثل هذه البرامج غالبا ما تكون برامج أساسية في كل محطة، وتكون مؤطرة في الجوانب الخدمية الهادفة لبناء المجتمع حسب توجه القناة أو المحطة الإذاعية. (ابراهيم، علي، 2017 ص 169).

وإعداد البرامج المباشرة من أكثر أنماط الإعداد إرهاقا، لأن البرامج المباشرة غالبا ما تكون يومية أو على الأقل أسبوعية، ما يعني عدم إراحة المعد وإعطائه فاصلا لتجديد الأسلوب والمفردات، وحتى عدم وجود الوقت الكافي للبحث والتأكيد، لذلك تعتمد البرامج المباشرة خاصة اليومية منها، على معلومات الضيوف أكثر من إعتمادها على معلومات المعد.

بعض المعدين يقسمون الإعداد بحيث يقومون بإعداد كل ركن على حدة، ومن ثم يقومون بتجميع الأركان وتوزيعها على الحلقات، والبعض الآخر ولعامل الوقت يكتبون النص لحمة واحدة ويتركون أمر التجزئة للمخرجين.

والحقيقة أن الإعداد على طريق التجزئة يصلح في حالة وجود معد أساسي وعدد من المعدين المساعدين أو المشاركين، حيث يتم توزيع الفقرات حسب التخصص والإمكانات، ومن ثم يقوم المعد الرئيسي بتجميع الأجزاء وربطها بنص واحد.

والبرامج المباشرة لا تخضع لقواعد معينة، وإنما يكون مقياسها في الغالب هو تكوين الفريق، فالفريق الذي يضم مجموعة متماسكة ومتفاهمة من المعدين قد لا يحتاج لنص أو سكرت مبدئي، وإنما يقوم كل معد بإعداد ما تجود به مخيلته من الفقرات حسب إستيعابه لطبيعة البرنامج، ومن ثم يبدأ المعد الرئيسي وفق الفقرات المعدة أو المصورة من تكوين النص عبر الربط بين الفقرات، وهو أسهل الطرق لخروج البرنامج بصورته النهائية المنسجمة.

بعض المعدين الرئيسيين يتخذون قواعد صارمة وذلك من خلال وضع نص متسلسل Script أو خارطة للنص لا يجوز الخروج عنها، ويكون لكل معد مساعد حصته الممنوحة له من إعداد التقارير أو الفواصل أو المواد في الفقرات. (صافي، مرشد 2017 ص 140).

وغالبا ما تثبت فقرات البرنامج اليومي مثلا (مقدمة -مطبخ -ضيف -عودة للمطبخ - مسابقة - اتصالات -ضيف -سياحة -عودة للمطبخ -إتصالات -حل المسابقة والختام)، وتكون على سبيل المثال نموذجا هيكليا أساسيا يأتي في كل يوم مع إختلاف الطرح والضيوف، ثم تأتي فقرات أخرى بالإحلال والإبدال لتجديد روح البرنامج في كل فترة من الفترات.

ويعتمد فريق الإعداد على ربط الفقرات بالفواصل الهاتفية، لأنها تعتمد أساسا على المشاركة الجماهيرية التي تقيس بها القناة جماهيريتها في معظم الأحيان، وهي من البرامج التي تعتمد عليها قنوات كثيرة كمصدر من مصادر الدخل، وذلك لإمكانية إدخال كل وسائل المشاركة المدفوعة كالإعلان التجاري والرعاية والرسائل النصية القصيرة ورسائل المحمول وغيرها من وسائل الدخل المادي لأجهزة الإعلام .

أنواع البرامج المباشرة:

أ/ البرامج المباشرة المنوعة:

تعتمد على مخاطبة أكبر قدر من فئات المشاهدين، لذلك تتعدد الفقرات لترضي كل الأذواق والاهتمامات، وغالبا ما تكون المسائل والاهتمامات الحياتية اليومية أساسا لتلك البرامج، مثلا إستضافة أطباء في تخصصات معينة، وطباخ لعمل أصناف وطريقة طبخات متعددة، ومدرّب رياضة بدنية لتمرين خفيفة، وخبير أو خبيرة تجميل، وباحثين نفسيين وإجتماعيين لضبط القواعد السلوكية، وما إلى ذلك من إهتمامات الحياة اليومية.

وتركز معظم البرامج اليومية المباشرة المنوعة على مخاطبة النساء وربات البيوت لأنهن العنصر الأكثر تواجدا أمام التلفاز في أوقات البث، لذلك تركز على الإهتمام بالبيت كالأثاث والديكور وتربية الأطفال والإهتمام بإستقرار الحياة الزوجية ومنتجات التجميل والموضة والمكياج وما إلى ذلك من إهتمامات المرأة. (صافي، مرشد 2017 ص 141).

ب/ البرامج الحوارية:

تركز على قضايا معينة ثقافية كانت أو إجتماعية أو سياسية أو حتى دينية، وغالبا ما تأتي في الجزء الثاني من المساء وهو الوقت الذي يكون فيه معظم الرجال قد تواجدوا في منازلهم، بحيث تركز على الطبقات المتقنة وعلى الرجل أكثر من المرأة، ويعتمد إعداد هذه البرامج على اختيار القضية موضوع النقاش والضيوف المتعددة أو المتقاطعة آرائهم حول القضية موضوع النقاش، وتعطي فرصا أكبر لمشاركات المشاهدين، وتعتمد البرامج الحوارية المباشرة في إعدادها على سبعة محاور هي: (علي، محمود، 2018 ص 248).

1. المقدمة والترحيب.

2. تقارير ومعلومات عن القضية موضوع النقاش.

3. فواصل ونماذج متعلقة بالقضية.

4. محاور نقاشات الضيوف والمشاركين.

5. الريبورتاجات التدميمية.

6. آراء مصورة لمختصين.

7. الختام.

وتعتبر البرامج الحوارية من أصعب البرامج إعدادا وأتعبها بحثا للمعد، ذلك أن أي معلومة ترد من جانب المعد يتم تأكيدها من أكثر من طرف، وذلك لطبيعة الطبقة التي تشاهد هذه البرامج والتي قد يكون معظمها أكثر تخصصا من المعد في المادة موضوع الحوار، وأن أي معلومة خاطئة ستكشف ضعف المعد وعدم تمكنه من مصادر معلوماته، لذلك يلجأ معظم المعدين لتحميل المسؤولية للضيوف ولقسم من المشاهدين المشاركين.

ج/ البرامج الخاصة بمناسبة معينة:

تعتمد في إعدادها على مواد معلوماتية كاملة عن المناسبة، وتكثيف تلك المواد لإظهارها كإنجازات كبيرة مع قيادة المشاهدين للفخر بها والانتماء إليها، وتعتمد البرامج الخاصة على أقوال وإنجازات مختلفة إضافة للريبورتاجات والضيوف والأغاني والأناشيد والأشعار الحماسية التي تختص بالمناسبة.

3/ البرامج المشتركة:

البرامج المشتركة نوع من أنواع برامج المناسبات، ويكون النقل فيها متناوبا بين أكثر من قناة وفي قناتين تلفزيونيتين على الأرجح، ودائما يكون مباشرا إلا في حالات الإعادة بالطبع، وتتطلب البرامج المشتركة وجود فريقين تلفزيونيين في المحطتين، وإعداد النص بطريقة مرنة تحتاط لكل الاحتمالات المتوقعة، كما تحتاج تنسيقا دقيقا بين فريقَي المعدين. في الغالب يحتاج إعداد البرنامج المشتركة إلى:

- مقدمة ترحيبية.
- تعريف بالمناسبة وتتويه بالربط.
- ضيوف في إستوديو كل قناة.
- فقرات ربط.
- تقارير وريبورتاجات.
- وسائل تدعيمه كالأشعار والأقوال والأغاني والأناشيد. (علي، محمود، 2018 ص 249).

4/ برامج المسابقات:

تتفاوت برامج المسابقات بين المباشرة والمسجلة، فالبرامج المسجلة تبقى أسهل من البرامج المباشرة بسبب:

- إمكانية إخفاء الأخطاء والعيوب عن طريق المونتاج.
- إمكانية إعادة الفقرة التي يتم أدائها بطريقة سيئة سوى كان من المذيعين أو الضيوف.
- سهولة السيطرة على الحلقة.

أما برامج المسابقات المباشرة فهي تتميز بـ:

- يصعب التغلب على الأخطاء وإخفاء العيوب.
- تحمل نكهتها الخاصة من حيث المشاركات الخارجية وتفاعلات المشاهدين.
- إمكانية التواصل بين المذيع والمتلقي.
- يسهم في إثراء الحلقة والإرتقاء بالمتلقي من مشاهد إلى مشارك.
- تكمن خطورتها في إمكانية إحراج المذيع أو على الأقل إرباكه في حال عدم تمكنه من موضوع الحلقة وطريقة التقديم.
- تمثل إختبارا حقيقيا لإمكانيات وتمكن المذيع وكذلك إختبار حقيقي لقدرات المعد.

ومن الضروري جدا لمعد المسابقات التأكد التام من مصدر معلوماته، وتجنب الأسئلة التي تحتمل أكثر من إجابة، ذلك أن المذيع في الغالب يتقيد بالإجابة الوحيدة التي يضعها المعد للسؤال، حتى لا يفتح

بابا للتشكيك في مصداقية البرنامج والتي تقوده تلقائيا للسقوط في براثن الفشل. (علي، محمود، 2018 ص 159).

وتتعدد الأنماط الإعدادية في برامج المسابقات ما بين مسابقات حركية وذهنية ومعلوماتية، فالمسابقات الحركية تبقى أقل خطورة في السقوط في هوة التشكيك، ذلك أنها تعتمد على الأداء الجسماني المشاهد شأنها شأن الرياضة.

ويجب أن تكون كل حركة من الحركات المسباقاتية تقود إلى مدلول معين أو بالأصح إلى قيمة معينة وتكون فيها فائدة، لأن برامج المسابقات ليست للإمتاع والترفيه فحسب، ولكنها تؤدي أدوارا اجتماعية وصحية ونفسية كبيرة.

أما برامج الذكاء فتعتمد على الخدعة التي تنمي في المتلقي قوة الملاحظة فمثلا (أمر أمير الأمراء بحفر بئر في الصحراء ليشرب منها الفقراء... فكم راء في ذلك) ؟؟؟؟ بالتأكيد المشاهد غير الملاحظ أو من ليست لديه قوة ملاحظة وتركيز يبدأ بعد حرف الراء غير أن قوي الملاحظة يدرك أن المقدمة الطويلة المسجوعة للسؤال ليست سوى خدعة وأن السؤال الحقيقي يكمن في الشق الأخير (كم راء في - ذلك -) وبالتأكيد لا توجد راء في كلمة ذلك.

أما مسابقات الأسئلة والإجابات فتركز على حصيلة المعلومات عند المشاهد وفي ذات الوقت تعطي معلومات جديدة للمشاهد وتزيد من حصيلته.

وهناك نمط آخر من أنماط المسابقات وهو المسابقات الدعائية أو الإعلانية، وتتسم بأسئلة أقرب للإجابة منها على الأسئلة، ويكون الهدف منها تعريف المشاهد بالجهة المستهدفة أو منتجاتها أو أي شيء يختص بها. (جرجس، ميلاد، 2020 ص 60).

أما مسابقات الرسائل النصية القصيرة فلا تحتاج جهدا إعداديا كبيرا، ذلك أنها تعتمد على الأسئلة السهلة جدا ذات الإجابات الأسهل، لأن الهدف منها المشاركة ومساهمة المشاهد غير المباشرة في التكلفة أو جني الأرباح.

وهناك نمط آخر من أنماط المسابقات هو مسابقات الحظ، وهذه تحتاج من المذيع لجهد الفكرة ونسجها بطريقة جاذبة، وهي من المسابقات صعبة الإعداد نوعا ما، لأن الأفكار الجديدة تحتاج جهدا أكبر، وهذه المسابقات لا تعتمد على السؤال في بعض الأحيان بل تعتمد على الحوارات القصيرة، وحتى هذه الحوارات يجب أن تكون هادفة، ومثال هذا النمط من برامج المسابقات برنامج الحظ الذي يلتقي بالناس في الشارع، فيهبهم ما يغير مجرى حياتهم من جوائز مجانية أو كذلك، كالذي يجد سيارة قديمة فيقوم بإصلاحها وتغيير معالمها للأفضل بحيث تستعصي معرفتها على صاحبها.

وتتعدد برامج المسابقات وتتنوع دونما قاعدة معينة لأنها تعتمد بالأساس على فكرة المعد، وفيها مساحات حرة لابتكار الأنماط.

والقاعدة الأساسية الثابتة في إعداد برامج المسابقات تبقى دائما هي الشد والمتعة الترفيهية مع المدلول والهدف. (علي، محمود، 2018 ص 255).

وتبقى برامج مسابقات الكبار أسهل إعدادا من برامج مسابقات الأطفال، لأن برامج مسابقات الأطفال تكون أكثر صرامة في تأكيد المادة والهدف، والتركيز على السلامة خاصة في البرامج الحركية، إضافة إلى أن ما يتلقاه الكبار من معلومات بإمكانهم المجادلة فيها ونقدها وقبولها أو رفضها، أما المعلومة التي تصل للأطفال فتشكل أساسا قاطعا يتم تخزينه والاستعانة به كمرجع في كل حياتهم.

5/ برامج الرأي العام:

الرأي العام أو التوجيه المعنوي في بعض التسميات يعني توجيه المشاهد وتعبئته باتجاه معين، وإعداد برامجه من أخطر أنواع الإعداد وأصعبها، ذلك فمن الضروري أن يكون لكل معد رسالة مجتمعية أو بالأصح إنسانية سامية تفرض عليه الحياد والنظر لكل الأمور بعين مجردة من كل شيء، فعين المعد يجب أن تكون مفتوحة فقط على القيم الإنسانية الكاملة.

وبرامج التعبئة العامة لها متخصصون، هم في الغالب ينظرون بعين واحدة ويغمضون العين الأخرى في برامج التعبئة السياسية، ومثال لذلك أن تكون هناك حالة من الاحتقان بين دولتين أو طرفين

سياسيين كما يحدث على سبيل المثال دائما بين مصر والسودان أو كنموذج لذلك ما حدث بين العراق والكويت أبان الأزمة والحرب وبعدهما.

وأقرب دليل على ذلك أن عدد من الأجيال شحنت على أن اليهود هم أعداؤنا وهم مغتصبو فلسطين، وأن القدس هي العاصمة الأبدية لفلسطين، ولما عقد الرئيس المصري الراحل محمد أنور السادات اتفاقية (كامب ديفيد)، عجز المعدون المصريون رغم خبراتهم المشهودة من عكس تيار التعبئة الجماهيرية، وفشلت كل محاولات من حاولوا منهم، ذلك أنهم قبل الاتفاقية كانوا ينادون بعكس ما يحاولون الترويج له بعد الاتفاقية، وجاءت النتائج مضادة وإنتهت بمقتل الرئيس في حادثة الإسلامبولي الشهيرة. (صافي، مرشد 2017 ص 166).

وحتى على المستوى القومي وبعدهما تغيرت الأحوال والظروف، نجد معظم المعدين الكبار يجمعون عن إعداد برامج التعبئة التي تسوق للتسوية والتطبيع، إما بسبب مواقفهم الثابتة أو بسبب ما أعدوه مسبقا. وفي معظم الأحيان يعتمد إعداد برامج التعبئة السياسية على تفخيم طرف وتحقير الطرف الآخر ويعتمد على الصورة في التلفزيون بدرجة كبيرة، ويبقى إعداد برامج الرأي العام على إختلافها يحتاج لعدة عوامل منها:

- المعرفة الجيدة للتاريخ.
- التأكد من صحة المعلومة.
- إمتلاك الناصية اللغوية ذات الألفاظ الخاصة.
- المعرفة التامة بمزاج الشريحة المستهدفة.
- إختيار الضيوف المناسبين.
- إختيار المادة الحوارية المناسبة للقاءات والريبورتاج.
- التدعيم بالتقارير القصيرة.
- المقدرة على نسج الجمل القصيرة المتكاملة. (جرجس، ميلاد، 2020 ص 83).

6/ برامج التعبئة العسكرية:

برامج التعبئة العسكرية تقوم على محورين، أحدهما بث روح العزيمة ورفع الروح المعنوية، وبث روح الإنهزامية والإحباط في الطرف الآخر، وتعتمد برامج التعبئة العسكرية على مقدرة المعد في اللعب بالألفاظ وإستدعاء الأشعار والأغاني والأناشيد الحماسية والإختيار الدقيق للألفاظ التي تغطي الصور، مع الإعتدال على الجمل القصيرة المتكاملة التي تبث الروح الوطنية وترفع وتيرة الإستعداد للقتال.

ويقع معد برامج التعبئة العسكرية في تأثيرات الضغوط النفسية الهائلة خاصة لو كان يتبع الطرف الخاسر أو المهزوم، ذلك أن إحساسه بالهزيمة والإنكسار الداخلي يمثل عاملا نفسيا يؤثر في إختياره الألفاظ المناسبة، التي قد يحاول بها حسب مقتضيات الضرورة مغالطة الحقائق الماثلة على الأرض، إضافة لأنه يجد نفسه كالخياط الذي يقوم بتفصيل ما تمليه عليه الجهة التي يعمل لحسابها.

وتعتمد آلية إعداد مثل هذه البرامج على إخفاء الكثير من الحقائق وتفخيم الحقائق المسموح بها أو تحقيرها وهو ما يفقد المعد المصدقية حتى بينه وبين نفسه.

7/ برامج التعبئة الإجتماعية:

تعتبر برامج التعبئة الإجتماعية من أفضل البرامج التي ينصح المعدين بعدم التردد في إعدادها، لأنها برامج بناء لا هدم وأن آثارها موجبة وليست سلبية.

ومن أمثلة برامج التعبئة الإجتماعية برامج حث المزارعين على الزراعة من أجل الاكتفاء الذاتي، وبرامج الحصاد والتكافل وحملات النظافة العامة وغيرها من المسائل الشبيهة. (علي، محمود، 2018 ص 270).

وتحتاج هذه البرامج من المعد خبرة في التعامل لغويا وموضوعيا مع الفئة المستهدفة، إضافة إلى إختياره المعينات الغنائية والشعرية والإستشهاد بالمواقف، والمقدرة على نسج الجمل القصيرة المعبرة والمحفزة الأشبه بالمانشيتات الصحفية.

8/ برامج التعبئة للحملات:

نوع من البرامج التي تأتي بين حين وآخر وتتطلب من المعد جهدا كبيرا في إعدادها، فمثلا حملة مكافحة المخدرات وحملة مكافحة السرطان وحملة النظافة وهي أشبه ما تكون في إعدادها ببرامج المناسبات والأعياد ومعظمها يكون مباشرا، وتتطلب آلية إعداد هذه النوعية من البرامج:

- تحضيراً جيداً.
- معرفة تامة بالمادة التي يتم الترويج لها.
- المزج بين التقارير الوثائقية والريبورتاج الجماهيري والمباشرة والإستعانة بمتخصصين ولقاءات مع القائمين على الأمر.

9/ برامج الكوارث:

قد تواجه الدولة أو المنطقة التي يعمل فيها المعد بكارثة من الكوارث الطبيعية، كالفيضانات أو الهزات الأرضية أو حمم بركانية متدفقة أو حتى وباء مرضي معين مثل جائحة كورونا هذه الأيام، هنا يجب أن تكون أجهزة الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية متيقظة لمثل هذا الحدث، وهو أمر يضع ضغطاً مضاعفاً على المعدين، لأن إعداد برامج الكوارث تتميز بطبيعتها عن غيرها من البرامج أنها تحتاج إلى:

- لغة خاصة تنسجم مع الحالة العامة التي يعيشها المتلقي
- مادة كلماتها منتقاة تلعب دوراً مزدوجاً هو العزاء ورفع الروح المعنوية في ذات الوقت، فمواساة أسر الضحايا تتطلب التسرية عنهم للتخفيف من معاناة الفقد، والحديث مع المصابين يجب أن يتجاوز هم الإصابة لأمل الشفاء، وفي الوقت ذاته يجب تعميق آثار الكارثة لحث الجهات المستهدفة على تقديم الدعم والعون.
- معد يملك خاصية التفاعل مع هذه الأمور، خاصة لو كان المعد نفسه من المصابين بفقيد أو ضرر ما.

- براعة في إعداد المادة الحوارية التي تجعل الضيف يتحدث بعفوية أو بالأصح يجدها متنفسا لما يكتبه من قول، خصوصا إذا كان من المصابين أو ممن فقد قريبا له.
- أن تتسق المقدمة والخاتمة مع ما تحمله المادة المعدة من أبعاد، فالبرامج الكوارثية تختلف باختلاف أنواع الكوارث وأيضا باختلاف المدى الزمني للكارثة، فإعداد البرامج التحذيرية قبل الكارثة تحمل لغة غير التي تحملها إعداد البرامج التي تأتي وقت الكارثة. (علي، محمود، 2018 ص 272).

10/ برامج الحداد العام:

الحداد العام يأتي بموت جماعي كسقوط طائرة أو غرق سفينة أو عبارة أو اصطدام قطارين أو حتى تدهور حافلة ركاب وغيرها من الحوادث التي ينتج على أثرها الفناء الجماعي، وهناك شق آخر من حالات الحداد العام كموت علم من أعلام الدولة والمجتمع.

وإعداد برامج الحداد العام يحتاج من المعد تعميق حالة الفقد، وقيادة المتلقي باتجاه التأثر به والتفاعل معه، خاصة وأن معظم المشاهدين قد لا يهتمهم الفقد بالدرجة الأولى، وأن البرنامج قد يأتي بديلا لمادة محببة ينتظرها المتلقي كمسلسل أو برنامج مسابقات أو غيره من البرامج الجماهيرية. (ابراهيم، علي، مرجع سابق، 176).

ومهمة المعد في هذه الحالة أن يجعل المادة التعويضية مادة جاذبة، لو أحسن المعد نسج خيوطها، لأن المادة الجاذبة هي المادة التي تلفت الانتباه، كأن يستشهد بشواهد قد تكون خافية على الجمهور، ويستدعي المواقف التاريخية للحدث، فمثلا في حالة احتراق طائرة بركابها، قد يكون الحدث عاديا بعض الشيء ويهم بالدرجة الأولى أسر الضحايا وأقاربهم ومعارفهم، غير أنه من الممكن أن يكون جانبا في حال ويلج المعد إلي استدعاء حوادث مماثلة حدثت في نفس المنطقة، والأسباب المفترضة للحدث والصندوق الأسود وكيفية البحث عنه، وهل تم العثور عليه أم لا؟ وما هو الصندوق الأسود ولماذا لا يحترق مع الطائرة؟ وماذا دار في اللحظات الأخيرة للمأساة؟ وما إلى ذلك من مواد تجعل من الخبر الصغير، مادة برامجية تملك كل خواص الشد والمتابعة .

11/ الندوة التلفزيونية:

تعتمد الندوة التلفزيونية على العمق في التحليل وطرح القضايا، مع الإدلاء بالحقائق والإفصاح عن الثوابت عن طريق النقاش المستفيض مع ضيوف البرنامج، وهو يتطلب تحديدا دقيقا لمادة الحوار، وحسن إختيار المشاركين، ووضع سيناريو الحديث للبرنامج لكي يسير بطريقة سهلة ومقبولة، ينتج عنه نقاش مفيد يعكس لغة التناغم المشتركة بين ضيوف البرنامج، في ظل سيطرة محكمة لمدير الندوة على كل الخيوط، وبأسلوب جذاب وممتع يترك إنطباع متميز للمتابعة المستمرة والفائدة المرجوة من البرنامج. (ابراهيم، علي، مرجع سابق، 177).

إنعكاسات إستراتيجيات التخطيط على تصميم البرامج:

يرى الأستاذ/ محمد الجفيري أن هناك مجموعة من العوامل التي على تؤثر عمل فعالية البرامج التلفزيونية والإذاعية وقدرتها على إحداث أثر وتغيير في طبيعة الجمهور المشاهد أو المستمع، وهذه العوامل يمكن التعبير عنها بالمتغيرات التالية:

متغيرات المصدقية: وهي العوامل المتعلقة بوسائل البرامج ومصادقيتها، وتنوعها وشمولها وتجانسها، وهل هي متشابهة ومتسقة أم لديها تنوع وتعددية إعلامية.

متغيرات الجمهور: حيث يختلف الجمهور الذي يخاطبه البرنامج من حيث اختلاف الخبرات والثقافات والتنشئة الإجتماعية، وقابليتهم للتأثر، بل إنه أحيانا يستجيب شخص عن آخر حينما يتعرض لنفس المحتوى وفقا لظروفه الصحية أو النفسية أو الإجتماعية.

متغيرات المحتوى: يتحكم محتوى البرامج في قدرته على الإستمالة والإفناع والجاذبية، وإشباع حاجات المتلقي، دورا مهما في فعالية تأثري تلك البرامج.

متغيرات البيئة: وهي المنطقة التي تعرض فيها وتخاطبها البرامج التلفزيونية والإذاعية، والتي تتغير بالظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية، وهي قد تكون مساعدة على إحداث تأثير وتغيير أو تكون عامل ضعف لتلك البرامج، فهناك من البرامج التي تتجح في مناطق بيئية ولا تتجح في بلد أخرى. (الجفيري، محمد 2017 ص25).

كما يرى الأستاذ الدكتور محمد حسين أبو صالح، أن إنعكاسات الإستراتيجية على الإعلام تتمثل في:

1. أنها تجعل الإعلام شريكا في تحقيق المصالح الوطنية.

2. أنها تجعل المنظمة الإعلامية تعمل وفق رسالة محددة.

3. تقود إلى تحليل البيئة وبالتالي:

أ/ تحديد الفرص والمهددات ونقاط الضعف والقوة وبالتالي إنطلاق العمل بالمنظمة وفق قراءة صحيحة وعميقة.

ب/ تحديد المداخل الإعلامية المناسبة.

ج/ تحديد الأهداف الإستراتيجية وما يتفرع منها، ومن ثم تصميم التخطيط للقيام بمهام بناء معلوماتي محدد. (أبو صالح، محمد، 2014 ص 474)

من خلال ذلك تظهر إنعكاسات إستراتيجيات التخطيط على تصميم البرامج فهي تهتم بمتغريات الجمهور، ومتغريات المحتوى، ومتغريات البيئة، بالإضافة إلى كونها تجعل الإعلام شريكا في تحقيق المصالح الوطنية، وتجعل المنظمة الإعلامية تعمل وفق رسالة محددة، وتقود إلى تحليل البيئة وبالتالي يصبح الناتج البرامجي ملموس الأثر وقابل للقياس.

الفصل الرابع

دراسة الحالة والتحليل والنتائج والتوصيات

اولا : القناة موضوع الدراسة (فضائية الخرطوم).

ثانيا : إجراءات الدراسة الميدانية .

ثالثا : عرض وتحليل وتفسير البيانات .

أولاً: القناة موضوع الدراسة (فضائية الخرطوم):

إنطلقت فكرة إنشاء إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم في العام 1991 وبدأ التنفيذ بتوقيع عقد إنشاء الاستديوهات في الأول من يونيو 1991 وقد تم تمويل المشروع بإستقطاع مبلغ واحد جنيه شهريا من البطاقة التموينية لمواطني ولاية الخرطوم، وتم ترفيع مبلغ الإستقطاع لاحقا إلى عشرة جنيهات لتسريع تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى ذلك تم تخصيص مبلغ 300 الف جنيه بقرار من رئيس الجمهورية، ساهمت كلها في تأسيس مباني وأستوديوهات الإذاعة والتلفزيون بمواصفات إحترافية مواكبة لأخر الدراسات الهندسية شملت عدد ثلاث أستوديوهات للإذاعة خصص أحدها للبث المباشر وإثنان للتسجيل والمونتاج، إلى جانب عدد اثنين أستوديو للتلفزيون واحد كبير للإنتاج وآخر للربط والأخبار مجهزة بوحدات تحكم ونظام إضاءة متكامل. (مطبقات تعريف هيئة إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم).

وقد قامت إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم على أهداف:

- تنمية الروح الوطنية وإرساء السلام والتسامح وسط الجمهور.
- إبراز ضروب الإبداع المختلفة لدى مواطني الولاية.
- نشر الثقافة العامة وسط المستهدفين.
- إشاعة روح التدين وسط مواطني الولاية وتذكية المجتمع.
- إبراز الأوجه الجمالية والسياحية والإستثمارية في ولاية الخرطوم.
- إبراز التنمية الوطنية الشاملة.
- تسليط الأضواء على المشاريع والإنجازات التنموية بالولاية.
- شحذ همم مواطني الولاية ودفعهم للمشاركة والإسهام الفاعل في معالجة القضايا المحلية والقومية الهامة.
- تزويد الجماهير بالأخبار والبرامج التعليمية والترويجية التي تسهم في تكوين الرأي العام.
- تغطية وإبراز الأخبار والأنشطة المختلفة لحكومة ولاية الخرطوم.

بدأ البث الإذاعي والتلفزيوني من أستوديوهات الإذاعة والتلفزيون القوميين بزمان ساعتين في اليوم، ومن ثم أستغل بأجهزة إرسال إذاعي وتلفزيوني خاصة يغطي إرسالها الإذاعي كافة أنحاء السودان على الموجب المتوسطة 401 متر بذبذبة مقدارها 747 كيلوهرتز بمقدار 10 كيلوهرتز، وتم ذلك بمعاونة

شركة هنا أمدرمان المملوكة للإذاعة القومية، ثم صدر قرار والي ولاية الخرطوم في فبراير 1997 الذي أعطي أولوية قصوى لتمويل مشروع إذاعة وتلفزيون الخرطوم وسرعان ما إستجابت وزارة المالية والتنمية الإقتصادية الولائية بتوفير المال اللازم وكان الإفتتاح الرسمي في 7 يوليو 1997.

وقد تم تحديث هذه الأجهزة في مطلع العام 2003 وتم تركيبها بواسطة خبراء وكفاءات أجنبية وسودانية وتم توسيع نطاق البث في الثلاثين من يونيو 2003 ليغطي دائرة نصف قطرها 93 كيلومترا تتجاوز حدود الولاية في كل الاتجاهات، وبذلك شهدت الإذاعة زيادة في ساعات البث حيث أصبحت تعمل على مدار الساعة، ومنذ ديسمبر من العام 2007 إنطلق البث الفضائي على القمر نايل سات، وفي ذات التاريخ بدأ البث التجريبي لموجة FM 107 داخل استديوهات الإذاعة.

بالإضافة لموجات البث الإذاعي على موجات الAM والFM تمتلك فضائية الخرطوم وحدتي إرسال أرضي تلفزيوني على موجات الVHF وموجة الUHF علاوة على حيز البث الفضائي على القمر نايل سات 201-7 درجة غرب، على التردد الشبكي 12688، معدل الترميز 27500، القطبية العمودية V، معامل تصحيح 5/6، كما تمتلك الإذاعة عربة للنقل الخارجي مجهزة بكافة التجهيزات التي تتيح لها التغطية والإنتاج والربط الإذاعي المباشر للأحداث في حدود ولاية الخرطوم.

وقد تم إنشاء المكتبة الثقافية لدعم العمل الفكري لتحضير المحتوى البرامجي بدأت بعدد 4000 كتاب في جميع مناحي المعرفة بالإضافة إلى مكتبة الكترونية متكاملة موصولة عدد 5 أجهزة متصلة بشبكة الانترنت لتسهيل عمليات البحث.

وظائف البرامج الإذاعية والتلفزيونية انطلقت من ثلاث محاور دعوي، ثقافي واجتماعي. المحور الدعوي: يعمل على إعداد البرامج الدعوية التي من شأنها أن تساعد الدعوة وتنمية القدرات الفكرية الإسلامية.

المحور الثقافي: يشمل البرامج الثقافية والتراثية في كافة المجالات والفنية والإبداعية والطبية. المحور الاجتماعي: يحوي عدد مقدر من البرامج التي تساهم في تنمية المجتمع وخلق الترابط الأسري. المدراء ومدراء البرامج الذين تعاقبوا على إدارة فضائية الخرطوم منذ التأسيس 1997 هم:

1. المهندس/ الفا هاشم مهدي والأستاذ/ مدني محمد عمر.
2. الأستاذ/ مدني محمد عمر مكلفا.
3. الأستاذ/ عبد الوهاب الدرديري والأستاذ/ مدني محمد عمر.
4. البرفيسور/ بدرالدين أحمد إبراهيم والأستاذ/ البدوي الفاضل.
5. الأستاذ/ عادل العتباتي والدكتور/ حيدر البديري.
6. الأستاذ/ عبد الوهاب الدرديري والدكتور/ حيدر البديري.
7. الأستاذ/ عماد الدين إبراهيم والدكتور/ يوسف الناير.
8. لجنة تسيير: برئاسة الأستاذ/ عوض جادين وعضوية الأستاذ/ ماجد السر والدكتور فتح الرحمن إبراهيم.
9. الدكتور/ فتح الرحمن إبراهيم والدكتور/ حيدر البديري.
10. الأستاذ/ عابد سيد أحمد والدكتور/ حيدر البديري والأستاذ/ عمر الجزلي والأستاذ/ عصام الدين الصائغ والأستاذ/ لؤي بابكر صديق والأستاذ/ كفاح علي حسين والأستاذ/ صلاح حسين.
11. الدكتور/ نضال عبد العزيز والدكتور/ حيدر البديري مديرا للتلفزيون والدكتورة/ عفراء فتح الرحمن مديرا للإذاعة والأستاذ/ ماجد لياي مديرا للبرنامج.
12. الأستاذ/ عصام كناوي والدكتور/ حيدر البديري.
13. الأستاذ/ ياسر علي عوض والأستاذ/ طارق عبد الكريم والأستاذ/ مبارك خاطر.
14. الدكتور/ يوسف الناير والأستاذة/ رشا حرزاوي.

ثانيا: اجراءات الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة الميدانية الكشف عن معرفة ما هي المفاهيم الأساسية لإستراتيجيات التخطيط والجودة والتطوير وأثر توظيف العناصر الأساسية لإستراتيجيات التخطيط على الممارسة العملية لتخطيط وإنتاج البرامج التلفزيونية في فضائية الخرطوم. إلى جانب التحقق من إستدامة العملية الإستراتيجية للتخطيط وإنعكاسها على جودة ومهنية المنتج النهائي في العمل الإنتاج البرامجي بناء على الرؤية والرسالة والأهداف وفقا لإمكانيات وسياسات وتوجهات فضائية الخرطوم المرتكزة على الخطة الإستراتيجية لولاية الخرطوم المالك للفضائية، كذلك معرفة مدى تلبية التخطيط البرامجي للحاجة الفعلية لجمهور فضائية الخرطوم وإستصحاب ذلك من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للفضائية ومراعاتها لطبيعة الجمهور المستهدف وتطلعاته المرحلية للوصول إلي رضاه مراعاة تطلعاته ورغباته بتخطيط وإنتاج رسالة إعلامية جيدة وجاذبة وهادفة.

مجتمع وعينة الدراسة:

حددت الدراسة مجتمعها في عدد من المختصين في المجال المهني والأكاديمي في السودان أما عينة الدراسة وعدد أفرادها (55).

أسلوب إختيار العينة الميدانية:

تم إختيار العينة الميدانية للدراسة من مختصين في مجال الإعلام عموما والإنتاج التلفزيوني خصوصا، بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد راعي الباحث عنصرى الموضوعية والحياد، فالباحث يعرف المجتمع البحثي جيدا بحكم وجوده كجزء من فرق العمل التنفيذية والإدارية على مدار عقدين ونصف وقد شهد الخطوات الأولى لتأسيس تلفزيون ولاية الخرطوم وكان أول مدرب لفرق العمل الفنية به، كما أنه وضع إعتبارا لتوزيع العينة بين المؤسسة موضوع الدراسة ومؤسسات إعلامية أخرى مثل التلفزيون القومي وقناة النيل الأزرق ووكالة سونا للأنباء والمجلس القومي للصحافة والمطبوعات وبعض أساتذة وطلاب الإعلام بالجامعات.

أداة جمع البيانات:

تم تصميم استمارة مختصين شملت البيانات الشخصية والاسئلة الموضوعية والاسئلة المفتوحة وتمثل وحدات قياس لمجموعة من الفئات لقياس توظيف الاستراتيجيات وانعكاسها على التخطيط البرامجي بفضائية الخرطوم، وقد تم تحكيم الإستبانة بواسطة الأساتذة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية علوم الاتصال، الأستاذ الدكتور/ مجذوب بخيت، والدكتور/ عبدالمولى موسى، ومن جامعة أمدرمان الإسلامية، الدكتور عبدالقادر جبر الدار، والدكتور/ محمد خالد التوم، ومن جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، الأستاذ الدكتور أيمن عبدالقادر الفادني، والدكتور/ منير حسن محمد، وقد إستصحب الباحث جميع آراءهم تصحيحاتهم.

المعالجة الإحصائية:

تم توظيف برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم استعراض كل عبارة في جدول يوضح عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل إجابة.

صدق وثبات المقياس:

جدول رقم (4/1): قيم معامل (ألفا) لكرونباخ (صدق وثبات محاور المقياس)

اسم المحور	عدد العبارات	الصدق	معامل ألفا (الثبات)
1 استراتيحية التخطيط الإعلامي	5	0.87	0.76
2 استراتيحية التخطيط وتطوير البرامج	5	0.90	0.81
الكلي	10	0.88	0.78

ملحوظة: الاختبار عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (54).

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/1):

الجدول رقم (4/1) يوضح نتائج قياس ثبات الاستبانة بطريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المحاور، ومعامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على ضعف الثبات، ويبين الجدول رقم (4/1) الصدق ومعامل الثبات لمحاور أداة الدراسة. وقد تراوحت قيم الثبات ما بين (0.76 و0.81) وهي معاملات جيدة إحصائياً وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (78%)، وهذا يدل على أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة صدق وثبات جيدتين وتخدم الهدف الذي صممت من أجله.

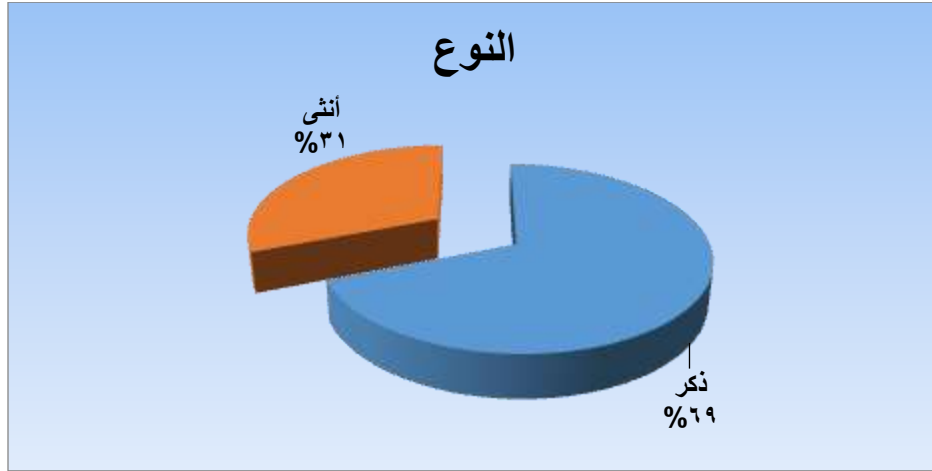
ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات:

تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

جدول رقم(4/2): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	38	69%
أنثى	17	31%
المجموع	55	%100

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2022)



شكل رقم (4/1): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب النوع

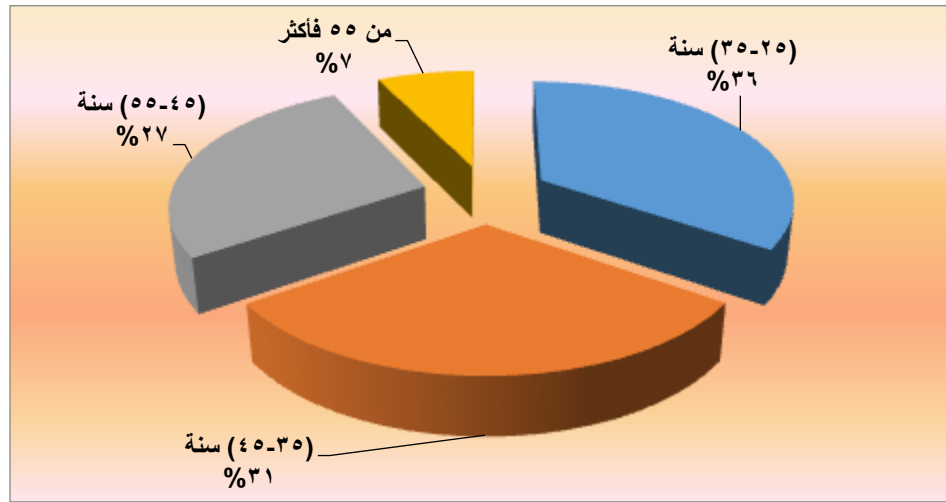
شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/2):

يوضح الجدول رقم (4/2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، ويتبين أن هناك (38) مشاركاً يمثلون (69%) من العينة من الذكور، بينما هناك (17) مشاركيهمثلون (31%) من العينة من الإناث، أي أن غالبية أفراد العينة من الذكور، ترى الدراسة أن هذا التباين يأتي بإعتبار أن ركائز الإنتاج التلفزيوني الثلاث هي البرامجي والفني والهندسي ويمثل الذكور غالبية العاملين في الأخيرتين (فنيين – مهندسين)، إلى جانب طبيعة العمل بنظام الورديات صباحية ونهارية وليلية بالإضافة للسفر في ظروف قد تكون عصية على الإناث، كل ذلك ساهم في ترجيح كفة الذكور على الإناث.

جدول رقم (4/3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
34.5%	19	سنة (35-25)
30.9%	17	سنة (45-35)
27.3%	15	سنة (55-45)
7.3%	4	من 55 فأكثر
%100	55	المجموع

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)



شكل رقم (4/2): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب العمر

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/3):

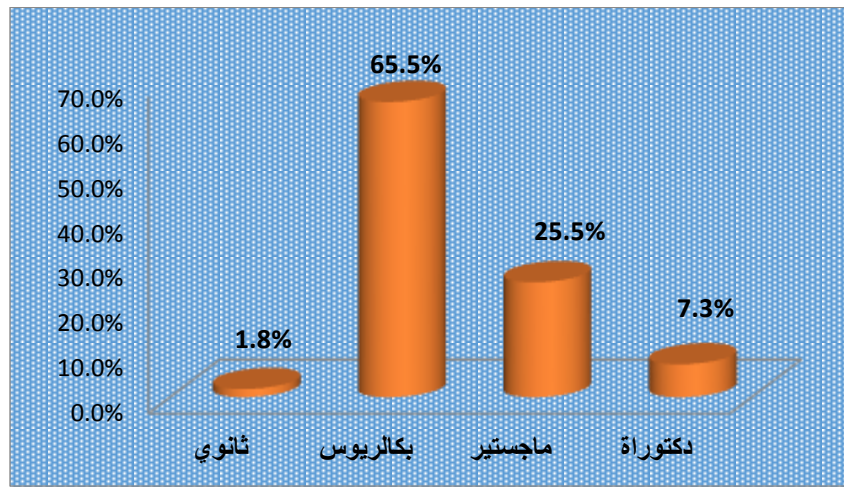
الجدول رقم (4/3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، ويتضح أن هناك (19) مشاركاً بنسبة مئوية (34.5%) من الفئة العمرية (35-25) سنو هي الفئة الغالبة، وهناك (17) مشاركاً بنسبة (30.9%) تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (45-35) سنة، وهناك (15) مشارك بنسبة بلغت (27.3%) من الفئة العمرية (55-45) سنة.

وتمثل الفئة العمرية (35-25) غالبية المستجيبين وهي الفئة الشبابية الأمر الذي تراه الدراسة طبيعياً فهم وقود العملية الإنتاجية، كما تشكل هذه النسبة في رأي الدراسة مؤشر إيجابي للوضع الوظيفي الطبيعي.

جدول رقم (4/4): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	1	1.8%
بكالوريوس	36	65.5%
ماجستير	14	25.5%
دكتوراه	4	7.3%
المجموع	55	100%

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2022)



شكل رقم (4/3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

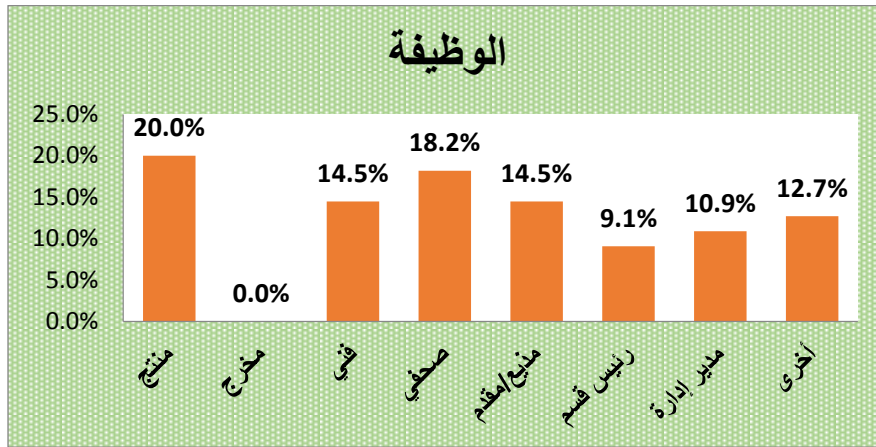
شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/4):

يوضح الجدول رقم (4/4) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية، حيث يبين أن هناك (36) مشاركاً بنسبة مئوية (65.5%) من العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهناك (14) مشارك يمثلون (25.5%) يحملون درجة الماجستير، وهناك (4) مشاركين بنسبة مئوية (7.3%) يحملون درجة الدكتوراه. وهذا يؤكد أن عينة الدراسة تتصف بمستوى جيد من التأهيل العلمي يمكنها من الإدلاء بإجابات مبنية على حقائق علمية تمكن من الخروج بنتائج ممتازة.

جدول رقم (4/5): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
منتج	11	20%
مخرج	-	-
فني	8	14.5%
صحفي	10	18.2%
مذيع	8	14.5%
رئيس قسم	5	9.1%
مدير إدارة	6	10.9%
أخرى	7	12.7%
المجموع	55	%100

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)



شكل رقم (4/4): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الوظيفة

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/5):

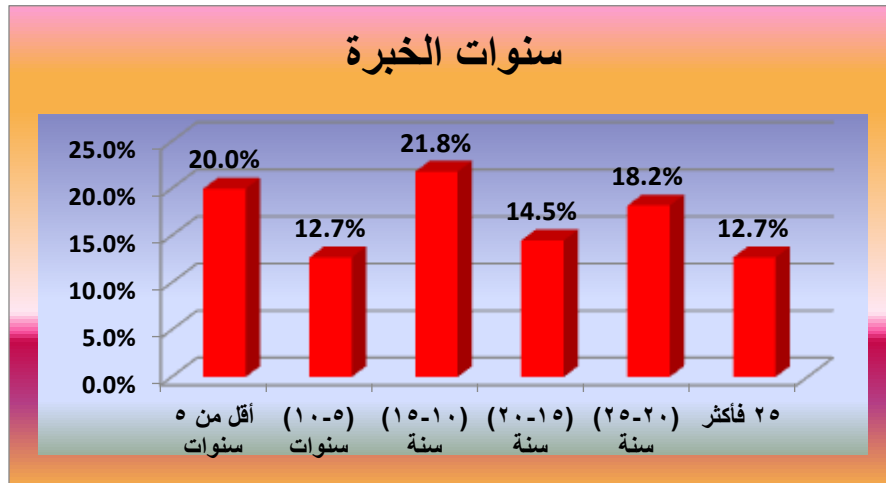
الجدول رقم (4/5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث أظهرت النتائج أنّ هناك (11) مشاركاً بنسبة مئوية (20%) من العينة من المنتجين، وهناك (10) مشاركين بنسبة (18.2%) من الصحفيين، و (8) مشاركين بنسبة (14.5%) من الفنيين، ومثلهم من المذيعين ومقدمي البرامج، وهناك (6) مدراء إدارات بنسبة بلغت (10.9%)، وكان عدد ورؤساء الأقسام (5) بنسبة (9.1%)، وأخرى بنسبة (12.7%) مثلت طيف من أساتذة وطلاب الإعلام بالجامعات، ويتضح أنّ الدراسة شملت

طيف واسع من الوظائف المختصة في الإنتاج التلفزيوني، وكان التمثيل الأكبر لوظائف المنتجين والصحفيين وهي الفئة المعنية أكثر بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي وكتابة المحتوى البرامجي بحسب ما ترى الدراسة.

جدول رقم (4/6): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	20%
(5-10) سنوات	7	12.7%
(10-15) سنة	12	21.8%
(15-20) سنة	8	14.5%
(20-25) سنة	10	18.2%
25 فأكثر	7	12.7%
المجموع	55	%100

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)



شكل (4/5): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/6):

الجدول رقم (4/6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، ويلاحظ أنّ عينة الدراسة تمتاز بمستوى جيّد من الخبرة في مجال العمل، فهناك حوالي (21%) من المبحوثين تراوحت سنوات خبراتهم بين 10 إلى 15 سنة، وحوالي (18%) من المبحوثين تراوحت سنوات خبرتهم بين 20 و25 سنة، وهناك حوالي (13%) كانت سنوات خبرتهم 25 سنة فأكثر سنوات الخبرة الكبيرة للعينة لها ايجابياتها في مرور العينة في رحلتها المهنية بالعديد من الخطط والإستراتيجيات مما يمكنها من بيان الدور الايجابي لها على صعيد الإنتاج الإعلامي.

تحليل البيانات الموضوعية للدراسة:

أ- محور إستراتيجية التخطيط الإعلامي

جدول رقم (4/7): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات محددات المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم. (ن = 55)

رقم	المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تعتمد على:		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا أوافق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	26	27.3	14	25.0	10	18.2	5	9.1	0	0.0	0	0.0
2	18	32.7	18	32.7	12	21.8	7	12.7	0	0.0	0	0.0
3	16	29.1	22	40.0	13	23.6	4	7.3	0	0.0	0	0.0
4	22	40.0	30	54.5	0	0.0	3	5.5	0	0.0	0	0.0

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية-برنامج SPSS وإكسل (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/7):

يوضح الجدول رقم (4/8) استجابات عينة الدراسة على العبارات المحددة للمفاهيم الأساسية لاستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم وعددها (4) عبارات على مقياس ليكرت (Likert) للموافقة، أظهرت النتائج بأن العبارة الأولى كانت فيها مجموع نسب الموافقة أعلى من عدم الموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة (27.3%)، ونسبة الموافقة (25.5%) مما يشير إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى بأن المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تعتمد على الإستراتيجية العامة للدولة، أما العبارة الثانية كانت نسب الموافقة أكبر أيضاً من عدم الموافقة، حيث أبدى (32.7%) موافقتهم بشدة، بينما أبدى (32.7%) موافقتهم على أن المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تعتمد على الموجهات الفكرية والسياسية للدولة وموجهاتها السياسية والفكرية، وهو أمر يحتاج لإعادة النظر لإستصحاب رغبات المشاهدين في التخطيط البرامجي.

ونجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين (40%) وافقت، وهناك (19.1%) وافقوا بشدة على أن المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تعتمد على موجهات وزارة الإعلام، وكذلك وافق المبحوثون على العبارة الرابعة حيث أبدى (40%) موافقتهم بشدة، وأبدى (54.5%) موافقتهم على أن المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تعتمد على توصيات وموجهات المؤسسة الإعلامية، مما سبق ترى الدراسة أن الموافقة بشدة والموافقة جاءت بهذه النسب العالية في محور المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تعتمد على الإستراتيجية العامة للدولة والموجهات الفكرية والسياسية للدولة وموجهات وزارة الإعلام وتوصيات وموجهات المؤسسة الإعلامية لان الاستراتيجيات تبنى على أساس الأهداف الكلية للدولة وأهداف المؤسسات الإعلامية المرتبطة بموجهات جهات الإعلام العليا في الدولة ممثلة في وزارة الإعلام.

جدول رقم (4/8): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات محددات وضع استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم (ن = 55)

رقم	يتم وضع استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم بناء على:	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا أوافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	الأهداف العامة للدولة	47.3	26	36.4	20	16.4	9	0	0	0	0
2	أهداف وسياسات المؤسسة الإعلامية	32.7	18	41.8	23	25.5	14	0	0	0	0
3	الموجهات السياسية للدولة.	30.9	17	25.5	14	38.2	21	5.5	3	0	0
4	تطلعات المواطنين ورغباتهم	30.9	17	32.7	18	27.3	15	5.5	3	3.6	2

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية-برنامج SPSS وإكسل (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/8):

يوضح الجدول رقم (4/9) استجابات عينة الدراسة على العبارات المحددة محددات وضع استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم وعددها (4) عبارات على مقياس ليكرت (Likert) للموافقة، وقد أظهرت النتائج كما يعرضها الجدول بأن العبارة الأولى كانت فيها مجموع نسب الموافقة أعلى من عدم الموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة (47.3%)، ونسبة الموافقة (36.4%) مما يشير إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى بأن استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم وضعها بناء على الأهداف العامة للدولة.

أما العبارة الثانية كانت نسب الموافقة أكبر أيضاً من عدم الموافقة، حيث أبدى (32.7%) موافقتهم بشدة، بينما أبدى (41.8%) موافقتهم على أن استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم وضعها بناء على أهداف وسياسات المؤسسة الإعلامية.

وفي العبارة الثالثة نجد أن نسبة غالبية من المبحوثين (30.1%) وافقت بشدة، وهناك (25.5%) وافقوا على أنّ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم وضعها بناء على الموجهات السياسية للدولة، وهو الأمثل في رأى الدراسة لمثل حالة فضائية مملوكة لحكومة ولاية الخرطوم فهي منبرها ووسيلتها للتعريف بمنهجيتها وخطتها الإستراتيجية ومخاطبة جماهيرها.

وكذلك وافق المبحوثون على العبارة الرابعة حيث أبدى (30.9%) موافقتهم بشدة، وأبدى (32.7%) موافقتهم على أنّ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم وضعها بناء على تطلعات المواطنين ورغباتهم، وترى الدراسة أن التباين في رأى المبحوثين ما بين العبارات الثلاث الأولى و العبارة الرابعة ولا يستقيم ذلك إلا في حالة تطابق رغبات المشاهدين مع الخطة الإستراتيجية للدولة، الأمر الذي يقودنا للتفكير في واحد من إتجاهين، إما أن الخطة الإستراتيجية للدولة مستصعبة الجماهير كليا، أو أن الجماهير بالوعي والرضا الذي يجعلهم متوافقين مع ما تطرحه الدولة.

جدول رقم (4/9): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على محددات تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم (ن = 55)

رقم	تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم يُعد:	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا أوافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	أولوية قصوى	43.6	24	23.6	13	21.8	12	7.3	4	3.6	2
2	أولوية ثانوية	27.3	26	40	22	7.3	4	5.5	3	0	0
3	قابل للتوازن بينها وبين الأهداف السياسية	49.1	27	23.6	13	21.8	12	5.5	3	0	0
4	لا يُهتم بها	50.9	28	18.2	10	25.5	14	5.5	3	0	0

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية-برنامج SPSS وإكسل (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/9):

يوضح الجدول رقم (4/10) استجابات عينة الدراسة على محددات تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم، وعددها (4) عبارات على مقياس ليكرت (Likert) للموافقة، وقد كشفت النتائج بأن العبارة الأولى حيث أبدى (43.6%) موافقتهم بشدة، وأبدى (26.6%) موافقتهم على أنّ تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم يُعد أولوية قصوى.

وكذلك الحال بالنسبة للعبارة الثانية إذ كانت نسب الموافقة أكبر أيضاً من عدم الموافقة، حيث أبدى (43.6%) موافقتهم بشدة، بينما أبدى (27.3%) موافقتهم على أنّ تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم يُعد أولوية ثانوية.

ونجد أن نسبة غالبية من المبحوثين (49.1%) وافقت بشدة، وهناك (23.6%) وافقوا على العبارة الثالثة في هذا المحور، مما يشير إلى أنّ تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم يُعد قابل للتوازن بينها وبين الأهداف السياسية.

وقد إتفق المبحوثون مع العبارة الرابعة فوافق عليها بشدة (50.9%) منهم، وقد وافق (18.2%) على أنّ تنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية بفضائية الخرطوم يهتم بها.

التقارب بين نسب العبارة الأولى والثالثة في نظر الدراسة دليل على مرونة السياسات أم ما جاء من نسب في العبارة الرابعة قد تفسره اختلافات المرجعية الفكرية والثقافية لعينة الدراسة أو لعدم المتابعة والتغيير المتوالي في الإدارة العليا وتباين مستويات المدراء العاميين المتعاقبين على إدارة القناة وإختلاف مرجعياتهم أيضاً

جدول رقم (4/10): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على محددات مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم (ن = 55)

رقم	مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم عبر:									
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا أوافق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	49.1	27	20	11	23.6	13	7.3	4	0	0
2	45.5	25	41.8	23	7.3	4	5.5	3	0	0
3	49.1	27	21.8	12	27.3	15	1.8	1	0	0
4	45.5	25	24.4	11	23.6	13	7.3	4	3.6	2

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية-برنامج SPSS و إكسل (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/10):

يوضح الجدول رقم (4/11) استجابات عينة الدراسة على محددات محدّدات مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم، وعددها (4) عبارات على مقياس ليكرت (Likert) للموافقة، وقد كشفت النتائج بأن العبارة الأولى وافق عليها بشدة (49.1%) من المبحوثين، وقد وافق (20%) على أنّ مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم عبر ربط أهداف البرامج بالاستراتيجية. في اجاباتهم على العبارة الثانية نجد أن نسب الموافقة أيضاً أكبر من عدم الموافقة، حيث أبدى (45.5%) موافقتهم بشدة، بينما أبدى (41.8%) موافقتهم على على أنّ مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم عبر المراقبة والتقييم الدوري المباشر، أما بالنسبة للعبارة الثالثة في هذا المحور وُجد أنّ (49.1%) من المبحوثين وافقوا بشدة، وهناك (21.8%) وافقوا على العبارة الثالثة في هذا المحور، مما يشير إلى أنّ مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم عبر التقارير اليومية والشهرية.

وكذلك وافق المبحوثون مع العبارة الرابعة حيث أبدى (45.5%) موافقتهم بشدة، وأبدى (24.4%) موافقتهم على أنّ مراقبة تنفيذ استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم يتم عبر قياس تأثير البرامج على المشاهدين، وجميعها العبارات الأربعة شكلت نسباً مرتفعة. هذه النسب المرتفعة من وجهة نظر الدراسة تتفق مع ما جاء في الجدول السابق بإعتبار أنّ الاستراتيجيات أولوية قصوى وقابلة للتوازن مع سياسات الدولة وما أكدته أجابات عبارة تلبية الإستراتيجيات لرغبات وتطلعات المواطن مما يعني استراتيجيات التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تنزل على مستويات التخطيط البرامجي.

ب- محور إستراتيجية التخطيط وتطوير البرامج:

جدول رقم (4/11): التوزيعات التكرارية والنسبية للإجابات على عبارات محددات التخطيط والتطوير بفضائية الخرطوم

رقم	التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم									
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا أوافق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	49.1	27	21.8	12	21.8	12	7.3	4	0	0
2	29.1	16	43.6	24	18.2	10	9.1	5	0	0
3	40	22	34.5	19	14.5	8	10.9	6	0	0
4	36.4	20	32.7	18	20	11	10.9	6	0	0

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية-برنامج SPSS وإكسل (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/12):

يوضح الجدول رقم (4/12) استجابات عينة الدراسة على محددات التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية، وعددها (4) عبارات على مقياس ليكرت (Likert) للموافقة، وقد كشفت النتائج بأن العبارة الأولى وافق عليها بشدة (49.1%) من المبحوثين، وقد وافق (21.8%) على أن التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم يخضع لمتابعة تضمن استمراريته جودته.

أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد أبدى (29.1%) موافقتهم بشدة، بينما أبدى (43.6%) موافقتهم على أنّ التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية معمم على كل البرامج.

ونجد أن نسبة غالبية من المبحوثين (40%) وافقت بشدة، وهناك (34.5%) وافقوا على العبارة الثالثة، مما يدل على أنّ التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم موسمي وحسب طلب الإدارة العليا.

وكذلك وافق المبحوثون مع العبارة الرابعة حيث أبدى (36.4%) موافقتهم بشدة، وأبدى (32.7%) موافقتهم على أنّ التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم غير متوفر أصلاً، هذا التقارب في نسب عبارات المحور بالموافقة العامة يشير إلى أنّ التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم يخضع للمتابعة لضمان

استمراريته ويعمم في كل البرامج وهو ميزة إيجابية للقناة يجعل منها قناة مفضلة لعدد كبير من المشاهدين.

جدول رقم (4/12): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية (ن = 55)

رقم	التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية تتمثل في:									
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا أوافق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	45.5	36	29.1	16	5.5	3	0	0	0	0
2	41.8	23	47.3	26	10.9	6	0	0	0	0
3	43.6	24	25.5	14	20	11	0	0	0	6
4	49.1	27	10.9	6	18.2	10	21.8	12	0	0

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية-برنامج SPSS وإكسل (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/13):

يوضح الجدول رقم (4/13) استجابات عينة الدراسة على عبارات التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية، وعددها (4) عبارات على مقياس ليكرت (Likert) للموافقة، وقد كشفت النتائج بأن العبارة الأولى وافق عليها بشدة (45.5%) من المبحوثين، وقد وافق (29.1%) على أن التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية تتمثل فيضعف الامكانيات المادية والتقنية. أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد أبدى (41.8%) موافقتهم بشدة، بينما أبدى (47.3%) موافقتهم على أن التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية تتمثل في التوفيق بين المسؤولية المجتمعية والمتطلبات السياسية. ونجد أن نسبة غالبية من المبحوثين (43.6%) وافقت بشدة،

وهناك (25.5%) وافقوا على العبارة الثالثة، مما يدل على أنّ التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية تتمثل في عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة.

وكذلك وافق المبحوثون مع العبارة الرابعة حيث أبدى (29.1%) موافقتهم بشدة، وأبدى (10.9%) موافقتهم على أنّ التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية تتمثل في غياب الرؤية والأهداف العامة، وترى الدراسة أن نسبة الموافقة العامة التي تالته عبارات الثلاثة الأولى بين أهمية الجانب المادي ومتطلبات الجمهور والأطر البشرية كأركان أساسية لاي نظام اتصالي وإليها يعود نجاح أو فشل المؤسسة الإعلامية

جدول رقم (4/13): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات المبحوثين على عبارات إلتزام قناة الخرطوم

الفضائية باستراتيجيات التخطيط (ن = 55)

رقم	إلتزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط أسهم في:		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا أوافق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	31	56.4	12	21.8	6	10.9	6	10.9	0	0	0	0
2	24	43.6	17	29.1	8	14.5	5	9.1	1	1.8	1	1.8
3	10	18.2	31	36.4	10	18.2	4	7.3	0	0	0	0
4	18	32.7	21	38.2	10	18.2	4	7.3	2	3.6	2	3.6

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية-برنامج SPSS وإكسل (2022)

شرح وتفسير نتائج الجدول رقم (4/13):

يوضح الجدول رقم (4/14) استجابات عينة الدراسة على عبارات إلتزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط، وعددها (4) عبارات على مقياس ليكرت (Likert) للموافقة، وقد كشفت النتائج بأن العبارة الأولى وافق عليها بشدة (56.4) من المبحوثين، وقد وافق (21.8%) على أنّ إلتزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط أسهم في استقرار الخارطة البرامجية.

أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد أبدى (43.6%) موافقتهم بشدة، بينما أبدى (29.1%) موافقتهم على أنّ إلّزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط أسهم في الوصول إلى رضا المشاهدين. ونجد أن نسبة غالبية من المبحوثين (18.2%) وافقت بشدة، وهناك (36.4%) وافقوا على العبارة الثالثة، مما يدل على أنّ إلّزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط أسهم في زيادة الإعلانات والرعايات.

وكذلك وافق المبحوثون مع العبارة الرابعة حيث أبدى (32.7%) موافقتهم بشدة، وأبدى (38.2%) موافقتهم على أنّ أنّ إلّزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط أسهم في التصنيف المتقدم للقناة بين القنوات السودانية. ترى الدراسة أن النسبة العالية للموافقة العامة لعبارات الجدول تؤكد أن الإلّزام باستراتيجيات التخطيط الإعلامي كان له الفضل الكبير في استقرار خارطة البرامجية وكسب رضا الجمهور وزيادة الإعلانات إلى جانب التصنيف المتقدم للقناة بين نظيراتها في السودان مما يشير إلى جودة المادة الإعلامية المقدمة عبر القناة والأستقرار المادي نظير العائد الإعلاني.

محور الأسئلة المفتوحة:

السؤال الأول:

إلى أي مدى تلتزم قناة الخرطوم الفضائية بالتخطيط الاستراتيجي؟

أجابة على هذا السؤال عدد (51) بنسبة (92.7%) من جملة (55) إستبانة.

يرى نسبة (16.3%) أن الإلتزام بالتخطيط في فضائية الخرطوم قليل جدا بنسبة لا تكاد تتذكر بينما يرى (9%) انه يوجد التزم بالتخطيط بدرجة اقل من النصف (50%) أي أن الإلتزام لا يتعدى نصف الخريطة البرامجية تقريبا، بينما يرى (18.1%) أن فضائية الخرطوم تلتزم بالتخطيط في نصف برامجها، في حين يرى (9%) أن فضائية الخرطوم تلتزم بالتخطيط في اكثر من نصف خارطتها البرامجية أي بنسبة تفوق (50%) تقريبا، في الوقت الذي يرى (3.6%) أن التخطيط يمكن أن يوصف بالجديد جدا، بينما هناك نسبة (7.2%) يرون أن فضائية الخرطوم تلتزم بخطتها بنسبة (100%) بينما يرى (1.8%) أن فضائية الخرطوم تلتزم بالخطة الإستراتيجية عند التوبيخ فقط ولم يذكروا متى يكون هذا التوبيخ وهل هو دوري

أم لا وهذه من الإجابات الشاذة. بينما يرى (7.2%) أنه لا يوجد تخطيط أصلا في فضائية الخرطوم حتى تلتزم به.

ويرى (1.8%) أن التخطيط لا يتناسب والواقع لذلك لا يمكن تنفيذه، وقد رأى (5.4%) آخرون أن الإمكانيات لا تسمح بتنفيذ الخطة بينما يرى (7.2%) أن الفهم الإداري للتخطيط يحتاج إلى جهد كبير من الدولة، وهناك نسبة (5.4%) لم تكن إجاباتهم ذات علاقة بالسؤال، في حين ترك (7.2%) مكان الإجابة خاليا.

السؤال الثاني:

كيف عبرت قناة الخرطوم عن رغبات المشاهدين في رسالتها الإعلامية؟
أجابة على هذا السؤال عدد (49) بنسبة (89.1%) من جملة (55) إستبانة.
يرى (40%) أن فضائية الخرطوم تعبر عن رغبات المشاهدين عبر تنوع البرامج الهادفة من وجهة نظرهم بما يمكن أن يرضى كل الأذواق ويغطي الشرائح المختلفة، (9%) من المبحوثون كانت إجاباتهم أن البرامج التفاعلية هي المنفذ الذي يعبر به المشاهدين عن رغباتهم وبذلك يصبحون جزءا من المادة المقدمة بينما يرى (9%) آخرون أن القناة تقوم بمقابلات مباشرة يتحدث فيها المشاهدون تتعرف من خلالها على رغباتهم، (14.5%) من المبحوثون يرون أن فضائية الخرطوم لا تعبر عن المشاهدين بل تبت أهداف وبرامج الدولة بغض النظر عن توافرها مع رغبات المشاهدين، أيضا كانت هناك نسبة (14.5%) من المبحوثون تتحدث عن أن فضائية الخرطوم لا تعرف شيء عن رغبات المشاهدين ولم تتطلع إلى ذلك، وجاءت أراء نسبة (1.8%) من المبحوثون كإجابة شاذة عبرت عن أن رغبات المشاهدين لا يجب تلبيةها، بل الدولة هي من تعرف كيف يمكن أن تقدم لهم ما يرفع من مستواهم، بينما كان هناك نسبة (10.9%) من المبحوثون تركوا مكان الإجابة خالي.

السؤال الثالث:

ما هي أبرز المعوقات التي تواجهها فضائية الخرطوم في تنفيذ خططها؟
أجابة على هذا السؤال عدد (52) بنسبة (94.5%) من جملة (55) إستبانة.
أجمع المبحوثون على جملة (6) معوقات تواجه فضائية الخرطوم:

أولاً: يرى نسبة (67.2%) من المبحوثون أن التمويل هو العقبة الأساسية، ويرى (20%) منهم أن التمويل عائق في توظيف الكوادر الفنية الممتازة ذات الخبرة، بينما يرى (14.5%) من المبحوثون أن التمويل يعوق تدريب الكوادر ويرى (3.6%) منهم أن التمويل يؤثر على الرضى الوظيفي إذ أن العائد المادي غير مرضي للعاملين، في حين أن (16.3%) من المبحوثون يرون أن التمويل يؤثر في إستجلاب الأجهزة والمعدات المناسبة والمواكبة وصيانتها بينما يرى (12.7%) منهم أن التمويل يؤثر على الجهد الإداري.

ثانياً: يرى (14.5%) من المبحوثون أن عدم وجود خطة هو العائق الأساسي أمام فضائية الخرطوم.

ثالثاً: يرى (12.7%) من المبحوثون بأن العائق هو الاستقرار الإداري

رابعاً: يرى (10.9%) من المبحوثون أن الاستقرار السياسي هو العائق.

خامساً: يرى (9%) من المبحوثون أن العائق هو عدم إتاحة الحريات.

سادساً: (5.4%) من المبحوثون إجابوا بأن عدم فهم الإستراتيجية هو العائق.

السؤال الرابع:

ما هي الحلول التي تراها لتجاوز تلك المعوقات؟

أجاب على هذا السؤال عدد (51) بنسبة (92.7%) من جملة (55) إستبانة، بينما لم يجب على السؤال نسبة (7.3%).

طرحت سبعة حلول من المستطلعين لتجاوز العقبات كانت على النحو التالي:

أولاً: التمويل والعون المالي والاهتمام بمعينات العمل والأجهزة هذا الحل مقدم من (54.5%) من المبحوثون.

ثانياً: إستجلاب كوادر بشرية فنية مؤهلة وقادرة على العمل هذا الحل مقدم من (25.4%) من المبحوثون.

ثالثاً: التغيير في سياسات الدولة تجاه فضائية الخرطوم هذا ما إقترحه نسبة (18.1%) من المبحوثون

ويرى (3.6%) منهم أن الحل في فصل فضائية الخرطوم تماماً عن الدولة، بينما يرى (14.5%) منهم

أن يكون للإدارة استقلالاً جزئياً عن الدولة.

رابعاً: وضع خطة استراتيجية وتنزيل استراتيجيات الدولة على فضائية الخرطوم، هذا ما رآه نسبة

(16.3%) من المبحوثون.

خامسا: تحسين بيئة العمل هو الحل الذي إقترحه نسبة (12.7%) من المبحوثون.

سادسا: الإستقرار السياسي كانت تلك رؤية (5.4%) من المبحوثون.

سابعا: الالتزام بالخطة الموضوعية والالتزام بالسياسات الدولية كانت هذه مقترحات (3.6%) من المبحوثون.

ويلاحظ الباحث أن الأسئلة المفتوحة أتاحة للمبحوثون التعبير عن بعض مكنوناتهم بطرح الحلول فيما يتعلق بالتمويل والتدريب وتغيير سياسات الدولة تجاه الفضائية إلى جانب تحسين البيئة العامة للعمل والإستقرار السياسي وبسط الحريات.

النتائج:

- 1- المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تتداخل مع الإستراتيجية العامة للدولة وموجهات وزارة الإعلام لمعالجة بعض القضايا خارج الخطة.
- 2- خطط البرامج في فضائية الخرطوم موضوعة بناء على إستراتيجية ولاية الخرطوم ولكنها تحيد بحسب الحالة السياسية.
- 3- ظهور تباين في فهم أو طريقة تنزيل السياسات التحريرية لفضائية الخرطوم للعاملين وجمهور المبحوثين.
- 4- عدم إستدامة تنفيذ الإستراتيجيات البرمجية لأسباب تتعلق بعدم المراقبة ويعزي ذلك للتغيير المستمر في الإدارة العليا لهئية إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم.
- 5- التحديات التي تواجه المشغلين بقناة الخرطوم الفضائية تمثلت في ضعف الامكانيات المادية والتقنية والتوفيق بين المسئولية تجاه جمهور المشاهدين والمتطلبات السياسية.
- 6- تحتاج قناة الخرطوم الفضائية لتكثيف العمل على البرامج التفاعلية بمواقع التواصل الإجتماعي وبحوث المشاهدة الدورية لمزيد من معرفة رجع الصدى والتقارب بينها وبين جمهورها.
- 7- ضعف التعبير عن رغبات المشاهدين في الرسالة الإعلامية لفضائية الخرطوم، فهم يعتبرون أنها لا تعرف شيء عن رغباتهم.
- 8- هناك جملة (6) معوقات تواجه فضائية الخرطوم يأتي التمويل أولها بنسبة (67.2%) بإعتباره العقبة الأساسية، ويليه عائق توظيف الكوادر البرمجية والفنية الممتازة ذات الخبرة، وتدريبها وعائق الرضى الوظيفي وضعف العائد المادي للعاملين، إلى جانب عائق إستجلاب الأجهزة والمعدات المناسبة والمواكبة وصيانتها وضعف الجهد الإداري.

التوصيات :

- 1- عودة قناة الخرطوم الفضائية للبث الأرضي أو نظام الكيبل Cable في نطاق ولاية الخرطوم وعدم تشتيت جهودها في القضايا القومية والإستفادة من تكاليف البث الفضائي في إنتاج برامج تخدم جمهورها المعني بشكل مباشر.
- 2- الإلتزام بخطة إستراتيجية منبثقة من إستراتيجية ولاية الخرطوم لبرامج القناة والحرص على إستدامتها.
- 3- الإهتمام بالسياسات التحريرية البرامجية وجعلها حيادية ومنفتحة وحررة والتأكيد على العمل بموجبها.
- 4- تفعيل موقع القناة الإلكتروني ومنصات التواصل الإجتماعي والإلتزام بالبث المباشر عبرها وحفظ المواد عبر موقع اليوتيوب.
- 5- الإهتمام بتدريب العاملين داخليا وخارجيا وبتوظيف الطاقات الشبابية، إلى جانب ترفيع الهيكل الراتبى ومخصصات الإنتاج البرامجي لتكون حافزا للإنتاج الإبداعي.
- 6- تجديد المعدات والأجهزة ومواكبة حركة التطور التقنية المتسارعة.
- 7- الإلتزام بتنفيذ أسس وموجهات إستراتيجيات التخطيط الإعلامي وصولا للتميز وأداء خدمة إعلامية مهنية بإحترافية عالية.
- 8- الحرص على إستدامة التطوير وجودة المحتوى الإعلامي والخروج عن النمطية التي تقود الجمهور إلى الملل والرتابة.

الخاتمة:

في ختامة هذا المشوار البحثي لتوظيف إستراتيجيات التخطيط في تطوير الإنتاج البرامجي، تطبيقا على فضائية الخرطوم، والذي حاولنا بقدر المستطاع أن نستجلي واقع العملية الإنتاجية البرامجية وعلاقتها بإستراتيجيات التخطيط من منطلقات عدت على رأسها تركيز أهتمام فضائية الخرطوم وغيرها من القنوات السودانية للعمل وفق متطلبات التخطيط الإستراتيجي طمعا في الصدارة بين القنوات الإقليمية والعالمية منهاجا وموضوعا.

وقد توصلنا لنتائج وتوصيات نسأل الله أن تكون معينة لإدارة الفضائية ولمن يأتي بعدنا من الباحثين، كان من أهمها أن المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التخطيط الإعلامي بفضائية الخرطوم تتداخل مع الإستراتيجية العامة للدولة وموجهات وزارة الإعلام لمعالجة بعض القضايا خارج الخطة، كما تتأثر مدا وجزرا بالحالة السياسية للدولة، أيضا وقفنا على التحديات التي تواجه المشتغلين بقناة الخرطوم الفضائية، وكانت هذه النتائج دافعا لنا لكتابة توصيات أهمها عودة قناة الخرطوم الفضائية للبث الأرضي أو نظام الكيبل Cable في نطاق ولاية الخرطوم وعدم تشتيت جهودها في القضايا القومية والإستفادة من تكاليف البث الفضائي في إنتاج برامج تخدم جمهورها المعني بشكل مباشر، فهذا من شأنه أن يحصر مهمتها في رسالتها تجاه جمهورها وترك القضايا القومية للمؤسسات المختصة، وفي نفس الوقت يمكنها مواكبة الإنتشار بتكاليف أقل عبر الوسائط الرقمية، لذلك جأت توصيتنا بتفعيل موقع القناة الإلكتروني ومنصات التواصل الإجتماعي والإلتزام بالبث المباشر عبرها وحفظ المواد عبر موقع اليوتيوب، ولما للعنصر البشري من دور أساسي جأت توصيتنا بالإهتمام بتدريب العاملين داخليا وخارجيا وبتوظيف الطاقات الشبابية، إلى جانب ترفيع الهيكل الراتبى ومخصصات الإنتاج البرامجي لتكون حافزا للإنتاج الإبداعي، فهي أمور تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق الأهداف العامة، والتي أنشأت القناة من أجلها.

وأخيرا نسأل الله التوفيق والسداد والصبر على المضي قدما على أثر كبار الباحثين، وصل الله على سيدنا محمد في الأولين والآخرين، وعدد ما ذكره الذاكرون إلى يوم الدين.

المصادر والمراجع:

1. القرآن الكريم.
2. السنة النبوية.
3. إبراهيم إمام وآخرون، قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 1980م.
4. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996م.
5. باول لونج مان وتيم وول، الإنتاج الإعلامي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2017م.
6. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، (مدخل وظيفي)، (بيروت: دار النهضة العربية، سنة 1986م.
7. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار الأوائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2004م.
8. حسن علي قاسم، إنتاج المواد السمعية البصرية "الأسس العلمية والمهنية"، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019م.
9. د. محمود عبد السلام علي، الحملات الإعلامية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 2018م.
10. سليمان ابو جاموس، ، مبادئ إدارة، فلسطين، نابلس، سنة 1992.
11. سوزان القليني، الانتاج الاعلامي، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
12. الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية المدنية، (عمان: مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، سنة 1995م.
13. عادل الجندي (1999): التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلدان الرابع والخامس، العددان 16، 17، أكتوبر 1998-يناير 1999.
14. عاطف عدلي العبد ونهي عاطف العبد، المدخل الي الاذاعة والتلفزيون، دار الايمان للطباعة 2008م.

15. عبد الرازق محمد الدليمي، التخطيط الاعلامي، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى 2012م.
16. عبد المجيد شكري، التخطيط الاعلامي اسسه ونظرياته وتطبيقاته.
17. عبد المجيد شكري، التخطيط الاعلامي اسسه ونظرياته وتطبيقاته، دار الفكر العربي، الطبعة الاولى 2009م.
18. عبد النبي عبد الله الطيب، الاعلام والتنمية مشكلات وقضايا، الدار العالمية للنشر والتوزيع 2014م.
19. عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد، ادارة المؤسسات الاعلامية الاسس النظرية والنماذج التطبيقية، دار الفكر العربي 2004م.
20. عدلي سيد محمد رضا وعاطف عدلي العبد، التخطيط الإعلامي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001م.
21. على اسماعيل وأشرف فهمي، السياسات الاعلامية في المؤسسات الصحفية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2011م.
22. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.
23. علي حجازي ابراهيم، آليات صناعة الإعلام، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017م.
24. عيسى بوكرموش، استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية (دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا) رسالة ماجستير في علوم الاتصال، جامعة الجزائر، كلية الاعلام والاتصال قسم الاتصال، 2013م.
25. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، دار الشروق، ط3، 2000م.
26. محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة: مطبعة لطفي، 1982م.
27. معجم المعاني الجامع.
28. معجم لسان العرب.

29. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية -العولمة والمنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004م.
30. محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر، عمان، 2004م.
31. محمد حسين ابو صالح التخطيط الحكيم، منهج التخطيط في الاسلام، الطبعة الاولى 2016م.
32. فيصل مراد، الإدارة، (عمان: دار مجدلاوي، 1983).
33. مرشد عبد صافي، الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، دار يافا العلمية للنشر، الاردن: عمان، 2017م.
34. مصطفى مصمودي، النظام الإعلامي الجديد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1985م.
35. كمال المغربي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 1995م.
36. ميلاد ألفي جرجس، الإذاعة والتلفزيون كظاهرة عالمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، ط 1، 2020م.
37. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
38. محمد الجفيري، إعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية، دار صناعات الإبداع للإنتاج والتوزيع 2017م.
39. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، الطبعة العاشرة 2014م.

المراجع الانجليزية:

1. B. Tregoe & W. J. Zimmerman: Top Management Strategy, New York, Simon and Schuster, 1980, p. 20
2. Bank, John: The essence of total quality management prentice, hall, 2000, P6.
3. David L. Goetsch and Stanley Davis, Implementing Total Quality, (Englewood Cliffs: Prentice – Hall Ltd., 1995), P3. Nostrand Company, Inc. November-December, pp.101-109
4. Evans, j., Applife production and operation management, west Publication Company, 1993, P8
5. Feigenbaum, Armand V. (1991): Total Quality Control, (3rd ed.), Mc Graw-Hill, Inc, Singapore, P.7
6. Fisher, Barry, Developing an Iso 9000 quality system, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996, P12.
7. G. A. Steiner, Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York, The Free Press, Macmillan Co., 1979, pp: 12-16.

8. Garvin , David A. (1987): Competing on the eight dimensions of quality, Harvard Business Review
9. M. Peterson: Analyzing Alternative Approaches to Planning in Jedomus, P. & Peterson M. (Eds): Improving Academic Management, San Francisco Jossey Bass Publishers, 19809, pp: 114-115.
10. Morrison, Elizabeth Wolfe, Organizational Citizenshp Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4, 1996, PP 494-495.
11. Shewhart, W.A. (1931): Economic Control of Quality of Manufactured Product, 7th Printing, Van
12. Teboul, James, Managing Quality Dynamics, London: Prentice – Hall International (UK) Ltd., 1991, 47.
13. Verginas, T., and Alexander, M. “New Webster Dictionary of the English Language “, G @ C Merrian Co. Chicago, 1971, P368.
14. Warren Groff: Strategic Planning for the Third Wave: A paper presented at a Futurists International Meeting, Washington. D. C. Spring 1983, ERIC, ED 233,651.

الرسائل والبحوث:

1. آدم علي آدم، رسالة ماجستير، إتجاهات البرمجة والتخطيط في إذاعة البيت السوداني، جامعة أفريقيا العالمية 2015م.
2. حديد الطيب السراج، رسالة دكتوراه، تخطيط وإنتاج برامج التلفزيون، جامعة القرآن الكريم 2005م.
3. صلاح الدين الفاضل أرسد، رسالة دكتوراه، تخطيط وإنتاج البرامج الإذاعية، جامعة القرآن الكريم 2006م.
4. محمد جمال الدين عثمان، رسالة ماجستير، فعالية التخطيط الإعلامي في تشكيل إتجاهات البرمجة في تلفزيون السودان، جامعة أفريقيا العالمية 2016م.
5. محمد رحمة الله إدريس محمود، رسالة ماجستير، تخطيط الإعلام التلفزيوني الولائي في السودان، جامعة القرآن الكريم 2016م.
6. مطبوعات التعريف بهئية إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم.

<http://mocit.gov.sd/resources/uploads/files/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A%D8%B1%D8%B7%D9%88%D9%85%202017-2030%D9%85.pdf>

8. الهيكلية الإدارية لهئية إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم.

9. خارطة برامج فضائية الخرطوم.

الملاحق

- إستراتيجية ولاية الخرطوم للعلوم والتقانة والإعلام والمعلومات (2017-2030).
- الهيكلية الإدارية لهيئة إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم.
- خارطة برامج فضائية الخرطوم.
- إستبانة المختصين.

بسم الله الرحمن الرحيم
ولاية الخرطوم
المجلس الاعلى للاستراتيجية
إستراتيجية ولاية الخرطوم (2017 - 2030م)
إستراتيجية العلوم والتقانة والإعلام والمعلومات
أكتوبر 2016م

إستراتيجية العلوم والتقانة والإعلام والمعلومات

العلوم والتقانة

الرؤيا: التحول نحو مجتمع المعرفة والإبتكار.

الرسالة: توفير الإنتاج المعرفي والتقني المطلوب لتحقيق غايات الولاية تشمل تعزيز وتنمية نقاط القوة وتطوير الفرص وعلاج الضعف والمهددات. إنتاج أفكار نوعية تحقق تميزاً أو تبتكر حلولاً لقضايا المسار الاستراتيجي للولاية.

الأهداف الإستراتيجية

1. توفير الإنتاج المعرفي المطلوب لإستراتيجية الولاية.

2. نشر وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار.

الأهداف الفرعية

1. توفير الإنتاج المعرفي المطلوب لإستراتيجية الولاية.

1.1. إنتاج البحوث العلمية لخدمة القضايا الإستراتيجية للولاية.

1.2. تمويل الإنتاج العلمي بالولاية بنسبة 5% من ميزانية الولاية.

1.3. تطوير البنية التحتية للبحث العلمي.

1.4. إنشاء قاعدة بيانات شاملة للبحوث العلمية.

2. نشر وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار.

2.1. تطوير آليات للابتكار في القطاع الخاص والعام ومنظمات المجتمع المدني.

2.2. تنظيم ورعاية المسابقات والجوائز.

2.3. إنتاج حلول مبتكرة للقضايا الإستراتيجية.

2.4. بناء وتنمية المواهب والقدرات الوطنية.

2.5. توفير وتأهيل المورد البشري.

الإعلام

الرؤيا: إعلام قادر مبادر وحكيم.

الرسالة: "توفير السند الإعلامي المطلوب لتحقيق الإستراتيجية في ظل منظومة القيم الفاضلة"

الأهداف الإستراتيجية:

1. نشر القيم الفاضلة وتحقيق المصادقية.
2. ترقية الثقافة والسلوك والوجدان الوطني السليم الداعم للإستراتيجية.
3. توفير الإسناد الإعلامي لأهداف الولاية الإستراتيجية.
4. تطوير القدرات الإعلامية المهنية والتقنية.

الأهداف الفرعية:

1. نشر القيم الفاضلة وتحقيق المصادقية.
 - 1.1. ترسيخ القيم الفاضلة في البيئة الإعلامية.
 - 1.2. تطوير المعرفة بمنظومة القيم الفاضلة.
 - 1.3. تطوير آليات لتقييم المادة الإعلامية.
2. ترقية الثقافة والسلوك والوجدان الوطني السليم الداعم للإستراتيجية.
 - 2.1. تصميم نماذج إعلامية متميزة تلبى طموحات شرائح المجتمع.
 - 2.2. تعزيز قيم الولاء الوطني.
 - 2.3. غرس وتعزيز حزم تقوية النسيج الاجتماعي.
3. توفير الإسناد الإعلامي لأهداف الولاية الإستراتيجية.
 - 3.1. توفير ونشر معلومات عن مشروعات الولاية الإستراتيجية عبر مراكز إعلامية متكاملة.
 - 3.2. تطوير تقنيات ووسائل جمع المعلومات من المصادر الرئيسية عبر الوحدات الإعلامية في الوزارات والمحليات التابعة للولاية.
 4. تطوير القدرات الإعلامية المهنية والتقنية.
 - 4.1. تعزيز وتطوير قدرات هيئة إذاعة وتلفزيون ولاية الخرطوم.
 - 4.2. تطوير وتأهيل الكوادر البشرية الإعلامية بالمستويات المختلفة.

4.3. تحقيق معايير الإعلام حسب المواصفات المعتمدة.

4.4. مراجعة التشريعات والقوانين لتحقيق العدالة الإعلامية.

المعلومات

الرؤيا: معلومات دقيقة متاحة والتميز في الجيل القادم من العمليات الحكومية.

الرسالة: "إنتاج المعلومات الدقيقة واستخدام التطبيقات الذكية بما يعزز كفاءة وفاعلية عمليات الحوكمة والحكومة الذكية."

الأهداف الإستراتيجية:

1. تطبيق نظام الحوكمة والحكومة الذكية.

2. تنمية وتطوير نظام معلومات مستدام.

الأهداف الفرعية:

1. تطبيق نظام الحوكمة والحكومة الذكية.

1.1. تحقيق أمن المعلومات.

1.2. تعزيز القنوات الإلكترونية وتحسين تجربة المستخدمين.

1.3. وزيادة نسبة الاستخدام.

1.4. إنتاج وتطوير البرمجيات والتطبيقات.

1.5. توفير وتأهيل المورد البشري.

2. تنمية وتطوير نظام معلومات مستدام.

2.1. تطوير البنية التحتية.

2.2. إنتاج وتطوير البرمجيات والتطبيقات.

2.3. توفير المورد البشري وتعزيز ثقافة المعلوماتية.

السياسات العامة للقطاع الاجتماعي الثقافي

1. توافير البنيات الأساسية والمعينات مان منشآت وكوادر مؤهلة لتحقيق النهضة الشاملة لقطاع التنمية

الاجتماعية والثقافية.

2. تشجيع مبدأ الشراكة في تمويل قطاع التنمية الاجتماعية والثقافية بين الحكومة القومية والحكومات الولايتية والمحليات من جهة، ومؤسسات ومنظمات وجمعيات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جهة أخرى.
3. القضاء على كل مظاهر الفرقة وأسبابها.
4. مجابهة مخاطر وتحديات العولمة على تماسك المجتمع السوداني المسالم وهويته، وتعزيز دور الأسرة كدرع حصين للمجتمع وكأوي طبيعي لجميع افرادها.
5. إحداث نقلة حقيقية في توجه الدولة في تخطيط وتنمية الموارد البشرية.
6. إيلاء اهتمام بالنشاطات التي تعزز الانتماء للوطن وتحقق الانصهار القومي، وترقية الوعي السياسي والبيئي والصحي، والاهتمام بأولوية نشر الوعي والمعرفة في الأطراف.
7. الالتزام والانضباط بالمعايير المهنية في تنفيذ المشروعات.
8. تأسيس إدارة للقطاع للتنسيق والتكامل بين الجهات المعنية بالقطاع والانضباط بالإطار المنطقي والزمني للمشروعات بحيث يجب ان لا يتم تنفيذ مشروع معين يجب أن يسبقه مشروع آخر حفاظاً على الموارد المالية للولاية.
9. تشجيع القطاع الخاص لتأسيس شركات الإدارة الحديثة الاحترافية.
10. حث القطاع الخاص السوداني والمستثمرين الأجانب بالولاية على القيام بالمسؤولية المجتمعية وبتنفيذ مشروعات تتوافق مع مشروعات التنمية بالولاية.

سياسات التربية والتعليم:

1. تشجيع التعليم التكافلي.
2. تشجيع استغلال تقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم.
3. الاهتمام بالمعلم والبيئة التعليمية.
4. تعزيز التعليم اللاصفي باعتباره نشاطاً مكملاً للعملية التربوية والتعليمية.
5. تشجيع مبادرات التعليم عن بعد.
6. الاهتمام بتحقيق التوازن في فرص التعليم بين الريف والحضر.

7. تعزيز وتفعيل القيم التربوية المعتمدة في المقررات.

8. رعاية الطلاب الموهوبين وتشجيع إكتشاف المواهب في المراحل الدراسية المختلفة.

التنمية المستدامة

1. السعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2. معالجة التمويل بما تتطلبه التنمية الاجتماعية والثقافية وتشجيع الاستثمار.

3. تقليل معدلات البطالة وسط الخريجين والشباب والمرأة والداخلين الجدد لسوق العمل.

4. الاهتمام بالتربية الروحية في المجتمع خاصة وسط الشباب والحث على السلوك الديني القويم وتركيز المجتمع.

5. تعزيز ثقافة الحوار الاجتماعي كأداة لتحقيق الوحدة واستتباب السلم الاجتماعي.

6. تشجيع التدابير التي تحافظ على وحدة الأمة وتمتين النسيج الاجتماعي وإرساء قيم المساواة والعدل بين الناس.

7. السيطرة على الهجرات الداخلية والخارجية وأنماطها، وتوجيهها بما يحافظ على التركيبة الديموغرافية، وقيامها على تشكيل أوضاع ديموغرافية مواتية للمصالح الإستراتيجية الوطنية وفق شروط ومعايير محددة.

8. إحداث التوازن في التركيبة الديموغرافية لسكان الولاية من حيث التوازن في توزيع الكثافة السكانية في مختلف المحليات، والعمل على زيادة معدلات الخصوبة والمحافظة على التركيبة النوعية والعمرية وقوة العمل للسكان.

9. تشجيع التدابير المعززة لسلامة وصحة الأطفال وكبار السن.

10. تشجيع المبادرات المجتمعية والابتكارات الداعمة للتحويل من الرعاية إلى التنمية.

11. تنظيم علاقات عمل مستقرة بين طرفي الإنتاج.

12. تحسين نظم السلامة والصحة في الأعمال الصغيرة.

التنمية الاجتماعية:

سياسات

13. تفعيل حقوق المعاقين في الصحة والتعليم والتوظيف بأجهزة الدولة وفقاً للمعايير المعتمدة.
14. المحافظة على مجتمع سليم معافى، متجانس متفاعل إيجابياً منصاهراً وطنياً ينبني على قيم الخير والمرتكزات الإستراتيجية يركز على تعزيز الجماعة.
15. تقوية وتعزيز دور المجتمع وفرص المشاركة والاهتمام بمنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدينية والاجتماعية والثقافية والرياضية، ومن القطاع الأهلي، والقطاع الخاص، مما يؤمن قيام مجتمع مدني مستقل ومتكامل الأدوار مع الدولة.
16. تشجيع العمل الطوعي والأهلي في مجال ذوي الحاجات الخاصة والمشردين.
17. تشجيع منظمات المجتمع لتوفير الرعاية المجتمعية للذين يفقدون الرعاية الأسرية بسبب النزوح.
18. تعزيز قدرات الشباب في مواجهة الأخطار التي تهدد صحتهم النفسية والجسدية والعقلية.
19. تعزيز دور الدولة وتشجيع منظمات المجتمع في إعادة تأهيل مجتمع الحرب من الشباب بما في ذلك تعليم الفاقد التربوي منهم.
20. تشجيع العمل الطوعي والأهلي في مجال مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية.
1. الإهتمام بالتدريب والتأهيل وزيادة الصرف على التنمية البشرية في الموازنات العامة.
2. ضبط وتوجيه التدريب في مجال التخصص المهني والعمل في إطار سن الاستفادة والمرحلة الوظيفية، وتوجيهه نحو قضايا وألويات الإستراتيجية.
3. الإهتمام بالتعليم الفني والتقني وجعله جاذباً مع ربطه بحاجة التنمية، وتوفير برامج للتعليم المهني والحر التي تلائم الشباب من الجنسين.
4. الإهتمام بالتعليم التقني وتأهيل الحرفيين الحاليين حتى يستطيعوا منافسة العمالة الأجنبية.
5. تحقيق الربط بين متطلبات الأسواق المجاورة من الفنيين والعمال المهارة وربطها ببرامج التدريب المهني والحرفي لتحقيق تنافسية الكادر البشري.

التنمية البشرية:

سياسات

1. تنظيم عمل مراكز التدريب الحكومية والخاصة.
2. تطوير مهارات الشباب من الحرفيين الموجودين في سوق العمل حالياً.
3. تنظيم العمل الحرفي بالولاية.
4. تعزيز الحاكمية في ضبط وتقنين التدريب المهني والحرفي في الولاية.
5. تعزيز نظم قياس العائد من التدريب.

سياسات الثقافة:

1. غرس وترسيخ نظام اجتماعية وثقافية توجه الحركة السياسية والاقتصادية بما يحقق الولاء للوطن الواحد القائم على الانتماء لكامل تاريخ البلاد وإعلاء إسهام مكوناته ويحقق المساواة والعيش الكريم للجميع.
2. تعظيم قيمة الانتماء للوطن في حركة المجتمع والولاء له وعدم المساس بحرماته أو الإساءة إليه والعمل على إبراز الصورة المشرفة له في الداخل والخارج.
3. تشجيع الانفتاح الرشيد على الثقافات والسلوك البناء والعادات الايجابية.
4. حشد وتنظيم وتوجيه المجتمع تجاه غايات وأهداف الولاية، وتشجيع المسؤولية الاجتماعية.
5. توعية الشباب بقضايا البيئة والمخدرات والصحة العامة والإنجابية.
6. تجذير الثقافة الوطنية المعضدة للنسيج الاجتماعي.
7. تأصيل الفكر والآداب وكافة ضروب الفعل الثقافي.
8. الالتزام بتحقيق الأنموذج الأخلاقي في الرقي الثقافي لتأسيس نهضة ثقافية شاملة ومعاصرة وتأسيس السلوك المهني الذي يقاوم على الانضباط واحترام المؤسسة والنظام والعمل والوقت والجودة والتميز، وتعزيز ونشر ثقافة الإستراتيجية.
9. المحافظة على نماط وطني إيجابي في الحياة، مبدع في الذهنية وطريقة التفكير والتخطيط والتنفيذ وتشكيل العقل الجمعي، وتأسيس ثقافة العمال في شكل فريق وثقافة التعايش السلمي.
10. تعزيز حقوق الملكية الفكرية للمنتوج الثقافي السوداني.

سياسات الدعوة والإرشاد:

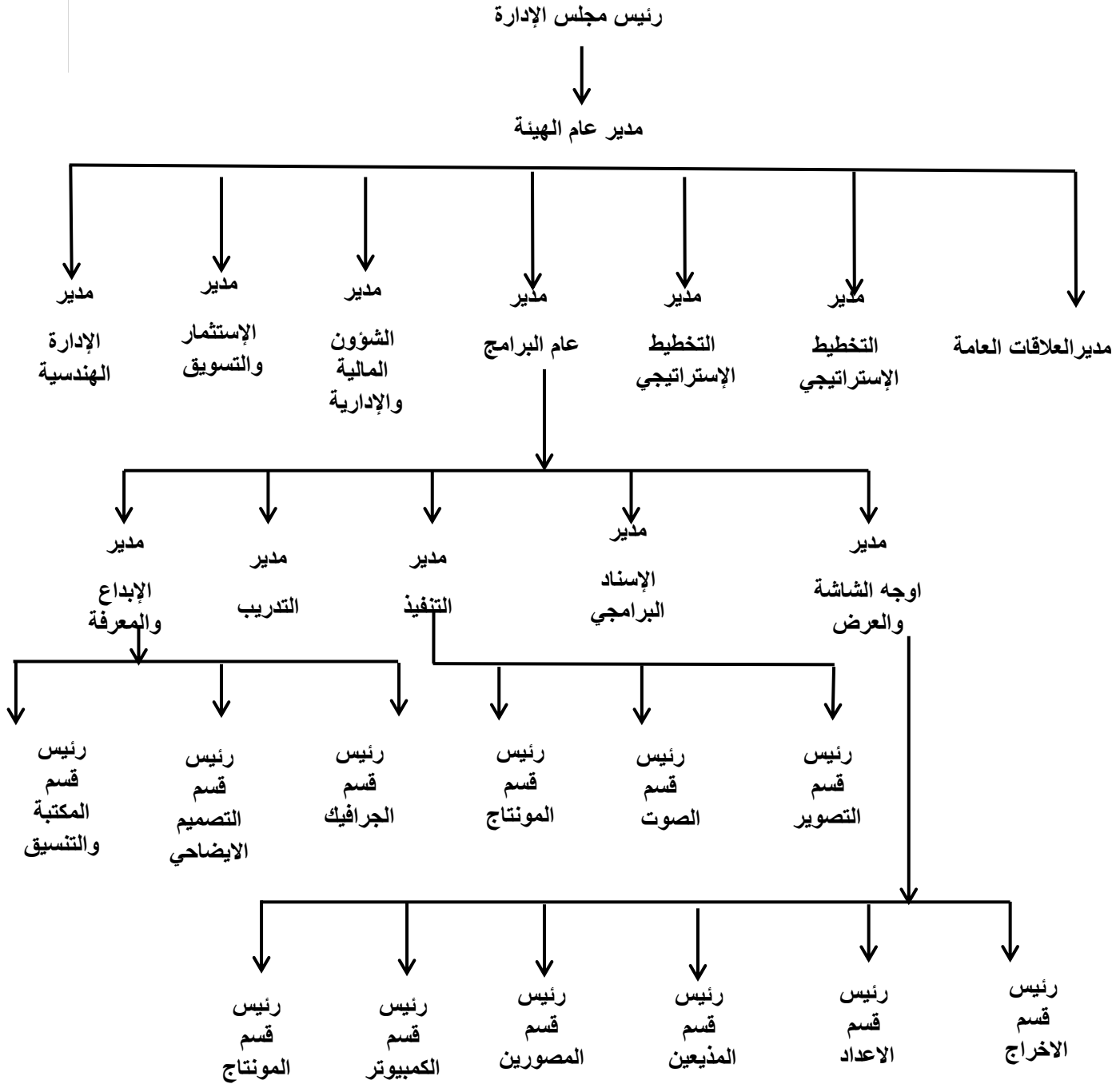
1. إرساء قيم الخير والمقاصد السمة للدين كالإنفاق والوفاء بالعهود والصدق والأمانة والعدل والعفو والتسامح وسط شرائح المجتمع بمختلف معتقداتهم وإثنياتهم وتوجهاتهم السياسية وتقوية عناصر التعايش الديني.
2. تعظيم أداء الشعائر الدينية مان خلال التوعية والإرشاد وتعميق روح التدين في المجتمع وتفعيل دور الأوقاف للإسهام في نهضة الأمة.
3. تعظيم وإعلاء وإشاعة قيم الإحسان والإيمان والفضيلة والخير والعمل الصالح
4. الأخذ بأسباب العلوم والحضارة النافعة من الأمم الأخرى.
5. تنمية الوعي الديني وتطوير الثقافة الوطنية كمعين على معالجة التطرف والحيولة دون انتشاره واستفحاله.
6. إعلاء القيم الدينية التي تحافظ على كرامة الإنسان والتسامح والتكافل والعدل.
7. الاهتمام بتعزيز وتنمية روح الانتماء للوطن والمسؤولية وثقافة المشاركة ونبذ التفرقة والعنصرية والجهوية والتعامل مع التطرف والغلو والانحراف الفكري من منظور إستراتيجي تعالج حاضره، ووقائيه تمنع استفحاله.
8. بسط روح الحوار البناء وتعزيز أدب الخلاف واحترام الرأي الآخر.
9. انتهاج أساليب التفكير المنهجي العميق المتعلق بالسلوك الاجتماعي بغرض إرساء دعائم النسيج الاجتماعي
10. الارتقاء بالقيم والنهوض بالمستوى الفكري والوجداني بما يستوعب تحديات العولمة.
11. تمكين دور العبادة وقادتها في أداء رسالتهم في توجيه المجتمع نحو صالحه وخيره.
12. الاهتمام بتطوير مفهوم الوقف والاهتمام بتخصيص أوقاف للبحث العلمي.
13. استعادة دور الوقف المحوري في تنمية المجتمع وإقامة أركان الدين وشعائره.
14. الاهتمام بالأوقاف الإسلامية وتنميتها تشجيعاً للمساهمة في التنمية.

سياسات الشباب والرياضة:

1. توجيه نشاطات الشباب من المعاقين والنازحين والمتأثرين بالحروب والظروف الطبيعية.
2. إتاحة المجال أمام الشباب للمشاركة في تخطيط وتنفيذ وصنع القرار، السياسي والاجتماعي والاقتصادي وزيادة فرص مشاركة الشباب في الإعلام.
3. تشجيع المشاركات الخارجية للشباب.
4. معالجة جذور المشاكل التي يعاني منها الشباب حماية لمستقبلنا.
5. استنهاض المجتمع الرياضي للمشاركة في الحوار وتحقيق التنمية.
6. بسط مفهوم ممارسة الرياضة كرسالة وثقافة وصحة وعافية مع التوسع في الرياضة التنافسية وإعداد الفرق الوطنية المشرفة وتعميم وربط الفئات العمرية المختلفة بكل ضروب الرياضة.
7. الاهتمام بممارسة المرأة للرياضة.
8. استصحاب البعد الأمني والإستراتيجي عند منح تصاديق الأندية والجمعيات بما يمنع تمرير أجندة الجرائم المنظمة أو الاختراق الثقافي.
9. تعزيز قدرات الشباب في الاستفادة الايجابية من المواقع الاجتماعية الالكترونية ودعم المنابر الشبابية لتعزيز ثقافة السلام والوحدة وتشجيع قيام الجمعيات الطوعية الخيرية المتخصصة.
10. الاهتمام باستيعاب طاقات الشباب في العمل الطوعي.
11. تعزيز الشراكة بين الحكومة والمجتمع في إطار قضايا وأولويات الشباب.
12. إتاحة الفرص أمام الشباب للمشاركة وتحقيق أفكارهم التي يرون أنها أكثر مواءمة لمتغيرات العصر.
13. دعم المنظمات والجمعيات الشبابية وتنسيق جهود تنظيم المعسكرات والملتقيات التربوية، الفكرية والدعوية لإعداد وتنشئة الشباب.
14. تشجيع قيام الملتقيات والمؤتمرات الشبابية والمهرجانات الثقافية والفنية وأسابيع دعم وبناء السلام.
15. تشجيع الاستثمار في الرياضة.
16. الاهتمام بتطوير القدرات الذهنية والفكرية للطلاب والشباب.
17. تطوير المهارات الاجتماعية للشباب.

18. الاهتمام بشرائح البراعم والناشئين والشباب وتوجيه طاقاتهم ونشاطاتهم في شتى ضروب الرياضة والعمل الطوعي.

19. تعزيز رسالة المراكز الشبابية والاتحادات والأندية الرياضية وتنسيق جهودهم لخدمة المسؤولية الاجتماعية.





بسم الله الرحمن الرحيم
قناة الخرطوم الفضائية

الخريطة البرمجية اعتبارا من يوليو 2020 م

التوقيت	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس	التوقيت	الجمعه
8:00	الاخبار						8:00	الاخبار
8:25	فواصل + اعلانات النيل يبدأ من هنا						8:20	النيل يبدأ من هنا
8:30	صباح الخرطوم مباشر						11:00	اعادات
11:00							12:30	فتاوي حلقة الاسبوع اعادة
11:00	اعادات MCR سياسية + اقتصادية + تنمية + ثوار احرار						1:30	من المكتبة
1:00	فتاوي مباشر	اعادات من المكتبة	اعادات من المكتبة	اعادات من المكتبة	اعادات من المكتبة	اعادات من المكتبة	3:00	صحتك بالدنيا مباشر
2:00	اعادة هذا المساء	اعادة هذا المساء	اعادة هذا المساء	اعادة هذا المساء	اعادة هذا المساء	اعادة هذا المساء		اعلانات + فواصل + تراويج
3:00	اعادة السهرات اليومية	اعادة السهرات اليومية	اعادة السهرات اليومية	اعادة السهرات اليومية	اعادة السهرات اليومية	اعادة السهرات اليومية	4:30	موجز الاخبار + اعلانات + فواصل + تراويج
4:30	موجز الاخبار						5:00	الفترة الرياضيه
5:00	اعلانات + فواصل							
5:00	المجلة الزراعية	سياسي	مؤشرات اقتصادية	تنموي	ثوار احرار	سياسي		
6:20	+ اعلانات وفواصل 10 ق						6:20	اعلانات 10 ق
6:30	هذا المساء + اعلانات 10 ق						6:30	بنك الثواب
8:20	+ اعلانات وفواصل 10 ق						8:20	اعلانات
8:30	الاخبار						8:30	الاخبار 30 ق
9:10	اعلانات						9:05 9:35	نوافذ شرطية + اعلانات
9:30	منتدى الخرطوم	ثقافية	منوعات	ثقافية	يوم العدالة	منوعات	9:40	سهرة دينية
11:00	السيرفر MCR						11,00	السيرفر MCR

رشا حرزاوي

مدير عام البرامج



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية علوم الاتصال / قسم الإذاعة والتلفاز



التاريخ 2022\08\23م

السيداالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أولاً:

البيانات الشخصية:

1. النوع:

أ- ذكر ب- أنثى

2 العمر:

35 إلى 40 من 41 إلى 45

46 إلى 50 ما فوق الخمسين

3 الدرجة العلمية:

بكالوريوس ماجستير دكتوراه خبير

4 الوظيفة:

منتج مخرج صحفي موظف

مذيع / مقدم إدارة إعلام أخرى تذكر

5 سنوات الخبرة:

5 إلى 10 سنة 11 إلى 15 سنة 16 إلى 20 سنة

أكثر من 21 سنة

6 التخصص الأكاديمي:

إعلام أخرى

أذكرها

أولاً: -الأسئلة الموضوعية

المحور الأول: استراتيجيات التخطيط الإعلامي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الوحدات	الفئة	
					1 الاستراتيجية العامة للدولة.	المفاهيم الأساسية لاستراتيجيات التخطيط الإعلامي بالسودان تعتمد على:	1
					2 الموجهات الفكرية والسياسية للدولة.		
					3 موجهات وزارة الإعلام.		
					4 توصيات وموجهات المؤسسات الإعلامية.		
					1 الأهداف العامة للدولة.	يتم وضع استراتيجيات التخطيط الإعلامي بالمؤسسات السودانية بناء على:	2
					2 أهداف وسياسات المؤسسة الإعلامية.		
					3 الموجهات السياسية للدولة.		
					4 تطلعات المواطنين ورغباتهم.		
					1. مكتوبة في الدليل العام للمؤسسة.	السياسة التحريرية للمؤسسات الإعلامية السودانية نجدها:	3
					2. معلنة عبر موقعها الإلكتروني.		
					3 مكتوبة في صالة التحرير.		
					4 يكتسبها العاملون من خلال عملهم.		
					1 أولوية قصوى.	تنفيذ الاستراتيجية الإعلامية من قبل المخططين الإعلاميين يعد:	4
					2 أولوية ثانوية.		
					3 قابل الموازنة بينه وبين الأهداف السياسية.		
					4 أمر خاضع للمتغيرات.		
					1 الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية.	عند وضع استراتيجيات التخطيط الإعلامي يكون في الاعتبار:	5
					2 المتغيرات السياسية.		
					3 التنوع الثقافي والعرقي في المجتمع السوداني.		
					4 الجمهور المتلقي.		

المحور الثاني: استراتيجيات التخطيط وتطوير البرامج:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الوحدات	الفئة	
					1 يخضع لمتابعة تضمن استمراريته وجودته 2 يعمم على كل البرامج. 3. موسمي وحسب طلب الإدارة العليا. 4 غير متوفر أصلا.	التخطيط والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية:	1
					1 ضعف الامكانيات المادية والتقنية. 2التوفيق بين المسؤولية المجتمعية والمتطلبات السياسية. 3 عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة. 4 غياب الرؤية والأهداف العامة.	التحديات التي تواجه المشتغلين باستراتيجيات التخطيط البرامجي والتطوير بقناة الخرطوم الفضائية تتمثل في:	2
					1 استقرار الخارطة البرمجية. 2 الوصول إلى رضا المشاهد. 3 الإسهام في زيادة الإعلانات والرعايات الإعلامية. 4 التصنيف المتقدم للقناة بين قنوات السودان	التزام قناة الخرطوم الفضائية باستراتيجيات التخطيط أسهم في:	3
					1وضوح الرؤية والأهداف والسياسات. 2 تنوع المحتوى الظاهر على الشاشة. 3 المهنية في الأداء الإعلامي. 4 التطور التقني والمواكبة.	متطلبات التخطيط البرامجي والتطوير متوفرة في بيئة العمل بقناة الخرطوم الفضائية وتظهر في:	4
					1إستطلاع دوري تقوم عليه عملية التخطيط. 2 البرامج الجماهيرية التفاعلية. 3 مواقع التواصل الاجتماعي. 4 بحوث المشاهدة الدورية.	قياس رجع الصدى التزام لقناة الخرطوم الفضائية يتم عبر:	5

ثالثًا:

محور الاسئلة المفتوحة:

1. إلى أي مدى تلتزم قناة الخرطوم الفضائية بالتخطيط الإستراتيجي؟

.....
.....
.....
.....

2. كيف عبرت فضائية الخرطوم عن رغبات المشاهدين في رسالتها الإعلامية؟

.....
.....
.....
.....

3. ما أبرز المعوقات التي تواجهها فضائية الخرطوم في تنفيذ خططها؟

.....
.....
.....
.....