

الفصل الثامن

نموذج مقترح لدور الإدارة الحديثة في تطوير المخرجات البرامجية والفنية بالراديو والتلفزيون

(Outputs & Operations)

ويشتمل على ما يلي :

• تصنيفات المخرجات البرامجية والفنية للراديو والتلفزيون :

• الأشكال غير كاملة النص وتشمل :

1- الأشكال الوصفية (الإخبارية والتنويرية) .

2- الأشكال والقوالب الحوارية .

3- شكل المجلة .

4- الشكل الجماهيري .

5- شكل المنوعات .

6- شكل المسابقات .

7- شكل المحاكمة .

8- شكل الفيلم ومقدم البرنامج .

• الأشكال كاملة النص وتشمل :

1- الأعمال الدرامية (التمثيلية - المسلسلة - السلسلة) .

2- الحديث .

3- الريبورتاج .

4- برامج الإبراز .

5- الأغنية .

6- الإعلان . المخرجات الالكترونية .

7- الموسيقى .

- دور الإدارة الحديثة في تطوير المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون (نموذج مقترح):

أ) مراعاة متغيرات البيئة والنظم .

ب) تطوير مدخلات المؤسسة الإذاعية (الراديو والتلفزيون) .

ج) التطوير المستمر في المخرجات البرمجية والفنية .

د) إنشاء جهاز لمراقبة الجودة .

هـ) مراعاة عناصر الفرص والتهديد .

و) مراعاة حسن إدارة الوقت .

نموذج مقترح لدور الإدارة الحديثة

في تطوير المخرجات البرمجية والفنية بالراديو والتلفزيون

(Outputs & Operations)

مقدمة :

تميزت السنوات الأخيرة بتصاعد وتسارع التحولات الجذرية التي شهدتها المتغيرات البيئية والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والقانونية، والإعلامية، على المستوى العالمي والدولي والإقليمي والمحلي، ولاشك أن هذه التحولات قد فرضت على إدارات المنظمات المختلفة بصفة عامة، وإدارات الإنتاج والعمليات بها بصفة خاصة العديد من الفرص أو التهديدات، والتي من أبرزها كيفية تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء وكيفية إنتاج سلع وتقديم خدمات بدرجات عالية من القبول لدى المستهلكين والمستفيدين وتجاوز توقعاتهم، وكذلك تستطيع مواجهة درجات المنافسة في ظل الانفتاح العالمي⁽¹⁾.

وتعتبر القنوات الفضائية والبث الوافد الأداة الحديثة لبث أفكار للعالم، بهدف غزو أسواق جديدة مستفيدة من ذلك في ثورة الاتصالات والتطور المستمر في الأقمار الصناعية، وقصور بعض المحطات الوطنية، فقد أصبح البث الفضائي الوافد أحد التحديات التي تواجه وسائل الإعلام الوطنية، وبات من الضروري مواكبة التطور الهائل الذي تشهده صناعة وسائل الإعلام، حيث إن طبيعة الاحتفاظ بمشاهدي الخدمات الوطنية أصبح من الأمور الصعبة، وهذا نتيجة طبيعية للثورة التكنولوجية والمعلوماتية، ومن هنا فإن الأمر يتطلب تطوير المنتجات أو المخرجات الإذاعية الوطنية والتحرك نحو تحقيق أسلوب جديد في العمل⁽²⁾.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، السيد السيد شعبان، إدارة وظيفة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 4.

(2) حنان علي عمر أحمد، "إعادة هندسة خدمات قطاع الأخبار"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة بنها: كلية التجارة، 2006م)، ص 1.

وستتناول في هذا الجزء من الدراسة المنتجات أو المخرجات البرمجية والفنية في الراديو والتلفزيون، باعتبارها السلع أو الخدمات التي تقدمها مختلف محطات الراديو والتلفزيون ومنها اتحاد الإذاعة والتلفزيون في مصر، ثم سنتناول دور الإدارة الحديثة في تطوير هذه المخرجات البرمجية والفنية.

تصنيفات المخرجات البرمجية والفنية للراديو والتلفزيون:

كثيراً ما يتم تصنيف هذه البرامج بشكل عام في فئات مثل: الأخبار News والدراما Drama، والكوميديا Comedy، والوثائقي Documentary، وهناك اتجاه الآن لاختصارها في نوعين برامجين هما: برامج الكوميديا الدرامية Dramedy أو برامج الترفيه الإخبارية Infotainment وعلى أية حال فإن تصنيف البرامج The Categorizing of the Programs ترتبط بعناصر بنائية، فالمجلات البرمجية مثلاً تضم أشكالاً قصيرة، من الممكن أن تكون حول الأخبار أو التسلية أو غيرها⁽¹⁾.

لقد شغل هذا الموضوع بالباحثين والعاملين في مجال الإعلام خاصة المهتمين بالإنتاج والتخطيط والتنفيذ البرامجي، وتعتبر قضية الاختلاف في تحديد المعايير لتصنيف البرامج من المشكلات التي تؤثر سلبياً على التوفيق بين حاجات المشاهد ورغباته، فالبرنامج الذي يصنف في دولة معينة على أنه من البرامج الثقافية، قد يصنف في دولة أخرى على أنه من البرامج التعليمية أو الفتوية أو حتى برامج المنوعات، لكن منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) صنفت البرامج إلى سبع فئات كما يلي⁽²⁾:

1. نشرات الأخبار والتعليق:

- أ- الأخبار الخاصة والمحلية.
- ب- أخبار الأعمال اليومية.
- ج- الأخبار العامة.
- د- الأخبار الموثقة صورياً أو فيلماً.

2. الدعاية والإعلان.

3. البرامج التعليمية، وتشمل الدروس المدرسية وتعليم الكبار وبرامج الأطفال والشباب.

(3) Lgnne Schafer, Edward. Jon Fink, **Telecommunication**, Ninth edition, (Boston Mc: GrawHill, 2006), p. 253.

(4) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، (القاهرة: دار القومية العربية، د. ت)، ص 205.

4. برامج المنوعات، وتشمل: الموسيقى والغناء والمسرح والمسلسلات والمسابقات والألعاب المختلفة.

5. البرامج الأدبية والفنية والعلمية، وتشمل: الموسيقى والمسرح والشعر والقصص والنقد والفنون الأدبية والعلوم.

6. البرامج الخاصة بالأقليات، وتشمل: الدروس اللغوية والبرامج الخاصة بالثقافة والتراث.

7. برامج موجهة إلى فئات خاصة من المشاهدين، مثل: البرامج الدينية، أو الزراعية، أو الصحية، والبرامج الوثائقية، مثل برامج: الأطفال، والشباب، والمرأة، والرجل، والقوات المسلحة. الخ.

وقد قامت هيئة الاتصالات الفيدرالية FCC بتصنيف البرامج التليفزيونية إلى ثمانية أصناف زراعية (A) وتسلية (E)، وأخبار (N)، وشئون عامة (P.A)، ودينية (R)، وإقليمية (I)، ورياضية (S)، وأخرى (O)، والصنف الأخير يحتوي كافة البرامج التي لا تقع ضمن الأصناف السبعة الأولى (□).

وتوجد دراسات اعتمدت في تصنيفات البرامج على معايير مثل الوظيفة التي يؤديها البرنامج (ثقافية، دينية، ترفيهية، إعلامية، إعلانية، تربية. الخ)، أو على معيار الشكل (دراما، موسيقى، لغات أجنبية. الخ)، أو تعتمد على معيار المنشأ (محلي، مستورد، إنتاج مشترك)، وتوجد تصنيفات تعتمد على الشكل والمضمون وطبيعة المشاركة الجماهيرية ونوع وطبيعة البث وأصل أو منشأ الإنتاج أو طبيعة ونوع الجمهور المستهدف ومجال البث (محلي، وطني، عالمي)، وهناك معيار: الإطار العام للنص، الذي يصنف البرامج والمخرجات البرمجية والفنية بالراديو والتلفزيون إلى صنفين (□):

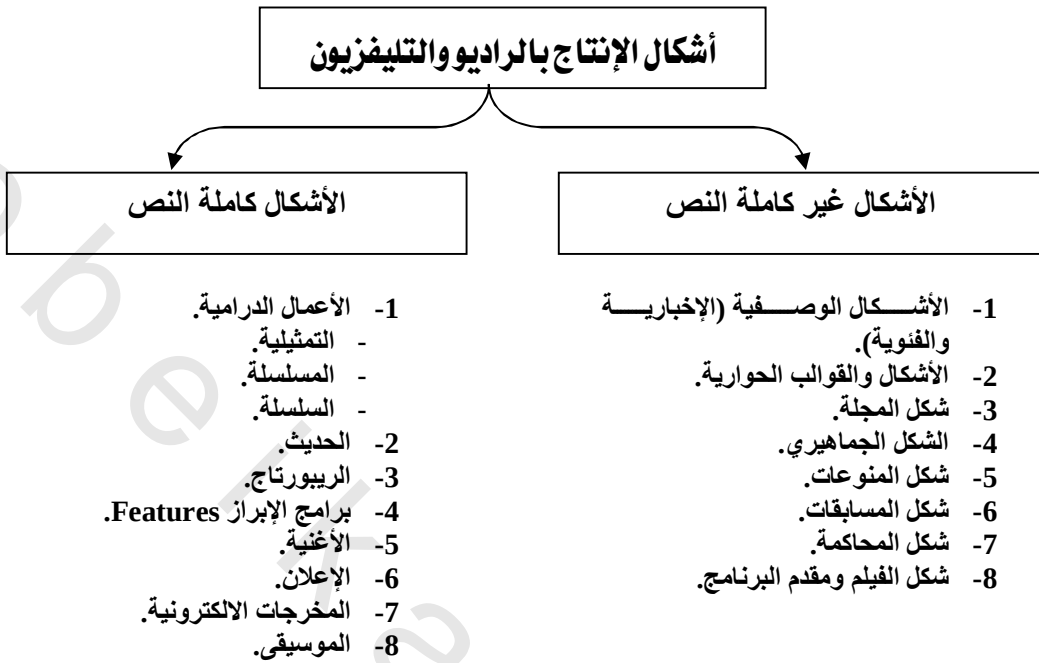
1. الأشكال غير كاملة النص Semi Script Format.

2. الأشكال كاملة النص Full Script Format.

والشكل التالي يوضح التقسيمات البرمجية والفنية المتضمنة كما يلي:

(⁵) هربت زيتل، المرجع في الإنتاج التليفزيوني، ترجمة: سعدون الجناحي وخالد الصفار، (العين بالإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2004م)، ص 551-552.

(⁶) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التليفزيونية، مرجع سابق، ص 210.



شكل رقم (28)

بيده تصنيف البرامج بالراديو والتلفزيون

وفيما يلي نتناول بشيء من الإيجاز كل قالب في هذين الشكلين :

أ) الأشكال غير كاملة النص :

أولاً: الأشكال الوصفية (الإخبارية والفنوية) Demonstration format :

وهو أبسط الأشكال لاعتماده على مقدم البرنامج كقالب فني يصلح لمضامين برامجية مختلفة كالأخبار والبرامج الموجهة إلى فئات المتلقين كبرامج المرأة، والعمال، والطفل، والزراعة، ومحو الأمية وغيرها^(٦).

• إنتاج البرامج الإخبارية^(٧) :

كان المجال الإخباري من الاستخدامات الأساسية للراديو والتلفزيون، حتى قبل أن يصبح وسيلة اتصال جماهيرية، ويمكن تعريف الخبر الإذاعي بأنه : وصف موضوعي دقيق

(٦) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، مرجع سابق، ص 210.

(٧) بركات عبد العزيز، اتجاهات حديثة في إنتاج البرامج الإذاعية، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2000م)، ص 57-61.

لحدث أو رأي أو موقف أو فكرة أو قضية، تتوافر فيه قيم إخبارية تجعل الإذاعة (الراديو والتلفزيون) تقدمه إلى جمهورها، والخبر الإذاعي هو أساس الأشكال الإخبارية كافة في الإذاعة.

يمكن وصف الأخبار بأنها عملية اختيار وتنظيم وتحرير لما يتجمع من أخبار حول الأحداث لصالح أكبر عدد ممكن من الجمهور لتغطية حاجاتهم للمعرفة وتوصيل هذه الأخبار بسرعة، خاصة ما يتعلق منها بالكوارث ويتم استقاء هذه الأخبار عبر المراسلين ووكالات الأنباء العامة وغيرهم باستخدام أحدث ما وصلت إليه تكنولوجيا العصر في التصوير والبث^(٩).

وتتمثل الأشكال الإخبارية بالراديو والتلفزيون فيما يلي:

1. نشرة الأخبار: وتشمل نشرات عامة بها أخبار متنوعة، ونشرات متخصصة: اقتصادية، رياضية، علمية، ثقافية... الخ.
2. موجز وعرض الأنباء: والموجز عبارة عن مجموعة أخبار مختصرة، أما العرض فيقدم مجموعة من الأخبار تقدم مرة واحدة في اليوم تقريباً، وغالباً ما يكون في نهاية اليوم.
3. التعليقات والتحليلات الإخبارية: التعليق هو حديث إخباري مباشر، ويقوم على الرأي، أما التحليل فهو يتخذ نفس شكل التعليق ولكن يقوم على المعلومة، والحدود وليست فاصلة تماماً بين التعليق والتحليل.
4. البرامج الإخبارية: وهي شكل من أشكال البرامج الإخبارية الهادفة إلى توصيل المعلومات والأخبار وشرحها وتحليلها وتقديم التعليق والرأي فيها، ومن أبرزها الجريدة والمجلة الإخبارية، والجريدة عبارة عن برنامج يتناول الأحداث التي وقعت على مدار اليوم، من خلال الأخبار الموجزة، الحوار، الحديث المباشر، تحليل أو تعليق، ورسائل المستمعين... الخ من الأشكال الإخبارية التي تتخذ مقومات الجريدة المطبوعة. أما المجلة فتقوم على نفس أسس الجريدة الإخبارية لكنها تضيف عليها صفة المجلة المطبوعة، وتقدم بصورة دورية متباعدة، كأن تكون أسبوعية أو نصف أسبوعية، أو شهرية أو نصف شهرية.
5. التحقيق الإخباري: ويطلق عليه عادة "الريپورتاج" وهو برنامج يقوم بتقصي حقيقة حدث معين، ويعتمد على الحوار المتعمق.

^(٩) Lynne Schafer Gross, Edward John Fink, Telecommunications, Op. Cit, p. 264- 268.

6. التقرير الإخباري: وهو عبارة عن خبر تفصيلي لحدث أو موضوع أو نشاط، وإن كان يتضمن رؤية ذاتية لكاتبه.

7. أشكال أخرى:

- شريط الأخبار: وهو شريط مكتوب من بضعة سنتيمترات أسفل شاشة التلفزيون، يأخذ لوناً معيناً حسب شكل القناة العام، وتكتب عليه الأخبار وتسير متحركة أمام المشاهدين من اليسار إلى اليمين بشكل دائم غالباً.
- خبر عاجل: وهو إما مادة مكتوبة على الشاشة أو قطع بالصوت والصورة للمذيع أو الحدث لإحاطة المتلقين بخبر جديد جداً.

وهناك أشكال أخرى مثل: قطع البرنامج، والبرامج الخاصة، وبرامج الإبراز "الفيتشرز"، وعناوين الأخبار، وكلها أساسها الخبر.

إن أهم تحدي في عالم الأخبار اليوم، هو ضرورة أن تكون محطات الراديو والتلفزيون الإخبارية قادرة على متابعة المتغيرات المتلاحقة، وتغطية مختلف الأحداث التي يتوقع الجمهور أن تغطيها شبكات الأخبار، وتقديم معلومات مقبولة بشأنها^[10].

• إنتاج البرامج الفنية:

1) برامج الطفل: يركز هذا النوع من البرامج على الموضوعات التي تهم الطفل، ويمكن استخدام أساليب متعددة في إنتاج هذا النوع من البرامج، كالتعليق (على المواد المصورة) والمقابلات والفقرات التمثيلية والمسابقات والألغاز، وغيرها من الأساليب كمحاورة الحيوانات والطيور والعرائس والألعاب والرسوم المتحركة الكارتون^[11].

ويمكن القول: إن برامج الأطفال هي أداة ثقافية وتربوية ويمكن أن نحدد أهم مظاهر الدور التربوي لبرامج الأطفال في^[12]:

§ تنمية معلومات ومعارف الأطفال.

§ تنمية القيم المرغوب فيها.

⁽¹⁰⁾ Jerry, Lanson, Barbara Croull Fought, News in a New Century, (London, Pine Forge press, 1999), p. 14.

⁽¹¹⁾ عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، مرجع سابق، ص 217.

⁽¹²⁾ أسامة عبد الرحيم علي، القيم التربوية في صحافة الأطفال، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 74-76.

- § تنمية المشاركة الإيجابية لدى الأطفال .
- § تنمية قيم الابتكار الإيجابية لدى الأطفال .
- § إثراء لغة الطفل ومحصولة اللغوي .
- § التسلية والإمتاع وتدريبه على التذوق الفني .
- § إشباع حاجات الأطفال .
- § تنمية السلوك الاجتماعي المقبول في المجتمع .

وعلى الرغم من أن الأطفال يتابعون برامج كثيرة موجهة أساساً للكبار، إلا أن المؤسسات الإعلامية تنتج برامج خاصة للأطفال، حيث تستخدم هذه البرامج بصفة عامة مفردات لغوية أقل من الموجهة للكبار وتبقى على بنية برامجية سهلة للمتابعة، ويتفوق الراديو في ذلك بتقديم الموسيقى والأغاني، ويقدم التلفزيون أفلام العرائس والكارتون وممثلي الأطفال .

وأصبحت هناك دراسات حالية تبحث في مدى تأثير التلفزيون على الأطفال، خاصة في مجال العنف، وأثبتت ذلك اللجنة الاستشارية الأمريكية المشكلة لهذا الغرض، وهو ما دعا أن تركز برامج الأطفال على القيم الاجتماعية والاهتمام بتعليم الأطفال وإعلامهم طبقاً لتوصيات اللجنة الفيدرالية الأمريكية للأطفال 22 / 2 / 1974م وما بعدها ومن ثم بدأ الاهتمام بالأغراض التعليمية لبرامج الأطفال^[13] .

(2) برامج المرأة^[14] : لا تختلف برامج المرأة عن غيرها من البرامج من حيث الأشكال الرئيسية للإنتاج التلفزيوني في تقنياتها الأساسية عند معالجة قضايا وحاجات المرأة ومشاكلها، وكل ما تفعله هذه الأشكال البرامجية هو التركيز على احتياجات المرأة وعلى نوع المحتوى واختيار الموضوعات التي تعكس ما حققته المرأة، وما تسعى إلى تحقيقه، والموضوعات التي تعالج حقوق المرأة وواجباتها الاجتماعية، وتعمل على زيادة الوعي العام لدى المرأة . ولا تزال الكثير من المحطات المحلية في الولايات المتحدة تهتم ببرامج المرأة بالرغم من أن هذا النوع من البرامج قد اختفى من برامج محطات التلفزيون الكبيرة هناك .

(13) Lynne Schfer Gross, Edward John Fink, Telecommunications, Op. Cit, p. 273.

(14) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، مرجع سابق، ص 218-220.

(3) **البرامج الدينية**⁽¹⁵⁾ : يهتم هذا النوع بنشر الوعي الديني، وشرح مبادئ الإسلام، وتفسير القرآن الكريم، وشرح الأحاديث النبوية والسيرة بأسلوب سلس يتفق مع الدين والحياة.

وتظفر البرامج الدينية باهتمام المسلمين اهتماماً كبيراً، فالشعور الديني يدفعهم إلى متابعة هذه البرامج، والعناية بفهم ما تعكسه من موضوعات متباينة، وتوضح الدراسات الجادة أن البرامج الدينية بحاجة إلى لغة فنية أو بلاغة جديدة للنهوض بها، ونعني بالبلاغة الجديدة أن يتوافق الجانب المصور مع الكلمات المسموعة.

وتقدم معظم محطات العالم خدمات دينية للمسيحيين في شكل صلوات وابتهاالات وهناك محطات تبشيرية، وفي هذا القالب يمكن استخدام جميع أشكال الإنتاج حتى الدرامية منها.

(4) **البرامج الرياضية**⁽¹⁶⁾ : تزايد اهتمام الراديو والتلفزيون بالحياة الرياضية المحلية والعالمية، وأصبحت المادة الرياضية إحدى الجسور المهمة التي تقيمها الإذاعة من أجل توثيق علاقتها بمجتمهم المستمعين، كما أصبحت المادة الرياضية أحد المجالات التي تكتف فيها الإذاعة من نشاطها من أجل تحقيق سياستها العامة.

وتعمل البرامج الرياضية في الراديو والتلفزيون على تحقيق ما يلي :

- نشر الثقافة الرياضية.
- تثبيت القيم والمبادئ والاتجاهات الرياضية.
- نشر الأخبار والمعلومات والحقائق المتعلقة بالقضايا والمشكلات الرياضية المعاصرة.
- الترويج عن الجمهور.

وتعتبر البرامج الرياضية من البرامج ذات المشاهدة العالية، خاصة تلك التي تذيع الرياضات الأساسية، مثل مباريات كرة القدم، وكرة السلة والبيسبول، وتوجد علاقة وطيدة بين الرياضة ووسائل الإعلام الجماهيرية.

(15) المرجع السابق، ص 218-220.

(16) علي طاهر مبارك، الإذاعة والتلفزيون والمعرفة الرياضية في عصر التحديات، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2007م)، ص 124-157.

ومن أكبر المشكلات التي تعوق إذاعة المباريات الرياضية حالياً، مشكلة رسوم إذاعة المباريات، والاحتكارات في هذا الصدد، مما يؤدي أحياناً إلى عدم إذاعة المباريات Back Out.

ومن أهم عوامل تحسين مشاهدة المباريات الرياضية وتطويرها الاعتماد على التجهيزات التكنولوجية التي تبرز: الحركة بشكل بطيء، والشاشة المقسمة، والزوايا العكسية، والرسوم البيانية وغيرها^[17].

(5) البرامج التعليمية^[18]: يزداد انتشار استخدام التلفزيون كوسيلة تعليمية يوماً بعد يوم في جميع أنحاء العالم، وتهتم البرامج التعليمية بالتعليم المدرسي والجامعي، وبتعليم الكبار، ومحو الأمية.

وتحتاج البرامج التعليمية قبل إنتاجها إلى التخطيط والإعداد الجيد لها، وهي تمر بمراحل منها: خطة البرامج، مرحلة الإعداد للبرنامج، نصوص البرنامج التعليمي، والتخطيط التقني، ثم مرحلة التصوير.

وهناك أكثر من أسلوب لتناول موضوعات البرامج التعليمية منها الأسلوب الدرامي، وأسلوب المعالجة الإعلامية الذي يتميز بسرد الحقائق والمعلومات، ومن الملاحظ أن البناء الدرامي في البرامج التعليمية يلقي قبولاً كبيراً من المشاهدين.

ثانياً: الأشكال والقوالب الحوارية Interview Format^[19]:

يُعد الحوار من أقدم الأشكال الفنية التي عرفتها الإذاعة بوجه عام، ويقصد به: حديث وتفاعل بين شخصين أحدهما المذيع والآخر ضيف البرنامج الإذاعي، حول موضوع أو قضية أو شخصية تهم المتلقين، وتتعدد أنواع الحوار من حيث الهدف كما يلي:

- حوار المعلومة: ويستهدف تقديم معلومات بشأن موضوع أو مشكلة أو قضية معينة تهم الجماهير.

(17) Lynne Schfer Gross, Edward John Fink, Telecommunications, Op. Cit, p. 273.

(18) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، مرجع سابق، ص 221-225.

(19) نسمة البطريق، عادل عبد الغفار، الكتابة للإذاعة والتلفزيون، (القاهرة: مركز التعليم المفتوح، 2005م)، ص 43-45.

- حوار الرأي: ويستهدف عرض وجهة نظر أحد المتخصصين أو الخبراء في موضوع أو قضية أو مشكلة تهم الجمهور، اعتماداً على المنطق والبراهين والأدلة الدامغة التي تؤكد صواب وجهة النظر المعروضة.
- حوار الشخصية: ويستهدف تسليط الضوء على إحدى الشخصيات المهمة في أي مجال بهدف إبراز الجوانب المختلفة في حياة هذه الشخصية وحياته الشخصية وتطوراتها والمشكلات التي واجهتها.

أما من حيث الذين يجرى معهم الحوار، فهناك تصنيف ^(٥) :

- الحوار الفردي: يجريه المذيع مع ضيف واحد.
 - الحوار الثنائي: يجريه المذيع مع ضيفين وهو غير الندوة.
 - الحوار الدائري: يجريه المذيع مع عدد من الضيوف.
- وهناك تقسيمات أخرى للحوارات منها الحوار البسيط، وهو حول فكرة محدودة، وهناك الحوار المركب الذي يتناول موضوعاً من زواياه المختلفة، وهناك الحوار المسجل والحوار الحي، وهناك المقابلة، ومعظم هذه الأشكال تتداخل واقعياً مع بعضها.

ثالثاً: شكل المجلة Magazine Format ^(٦) :

وهو قالب يجمع بين عدة أشكال أو قوالب، حيث يدخل في تكوينها الحديث المباشر، والحوار الإذاعي، والتحقيق الإذاعي، والمسابقات وغيرها من فقرات المنوعات والأغاني. وتقدم المجلة الإذاعية من خلال عدة أبواب أو صفحات، وتهتم كل صفحة بموضوع أو بعنصر، والمجلة الإذاعية شكل مستقى من المجلة الصحفية وأسلوب تنفيذها ودورية إذاعتها.

أنواع المجلة الإذاعية:

- المجلة الإخبارية: وتهتم بالأخبار الحديثة والأحداث الجارية، وتتسم بالطابع الجاد لاهتمامها بالمضامين السياسية والاقتصادية والثقافية والعلمية والعسكرية التي تعكسها الأحداث.
- المجلة المتنوعة: وتركز أهدافها على التسلية والترفيه، ومن ثم تهتم بالموضوعات الفنية والعلمية والثقافية، وتركز على الشخصيات الشهيرة وتقدم أحياناً مواد درامية، وتتسم بالطابع الخفيف.

(20) بركات عبد العزيز، اتجاهات حديثة في إنتاج البرامج الإذاعية، مرجع سابق، ص 111-113.

(21) نسمة البطريق، عادل عبد الغفار، مرجع سابق، ص 52-54.

- المجلة متخصصة الموضوع : حيث تتناول موضوعاً واحداً وتعالجه من الزوايا كافة ومن ثم يمكن أن تعالج أي موضوع بعمق .
- المجلة متخصصة الجمهور : وتستهدف الوصول إلى فئات جماهيرية محددة مثل المرأة أو الطفل ، أو الشباب . . الخ ، وتعالج قضايا وموضوعات تهمهم .

رابعاً: الشكل الجماهيري (قالب جمهور المشترك) Audience Participation ^(٢٢) :

يقوم هذا الشكل على تحقيق عنصر الصراع والمشاركة بالعواطف والتفكير بين الشاشة وبين جمهور المنازل، ولذلك فإن هذا الشكل من الإنتاج التلفزيوني شكل محبب ويتمتع بشعبية كبيرة إذا ما قدم بشكل مدروس وأخرج بعناية بحيث يضيف أسلوب الإخراج والتصوير والإضاءة عليه الإثارة، خاصة أن مضمون البرنامج يعتمد في أساسه على الإثارة من خلال وجود مجموعة من الجماهير بالاستوديو تمثل عينة، ويمكن لجماهير المنازل أن تشترك في الرد على الأسئلة عن طريق التلفزيون .

وهذا النوع من البرامج يكون اشتراك الجماهير فيه اشتراكاً فعلياً، وتقوم فيه الجماهير بدور إيجابي، ويشعر المشاهد بأنه هو نفسه الذي يشارك في البرنامج فتتنبه كل الانفعالات التي تنتاب زميله .

وهناك تسمية أخرى لهذا النوع، وهو Talk Shows عروض الحديث وتقوم فكرته ببساطة على وجود المحاور مع عينة من الجمهور، وقد بدأ هذا الشكل مع البدايات الأولى لظهور الراديو ولكن بشكل مختلف عما هو موجود الآن، وظهر أيضاً مع بدايات ظهور التلفزيون، ويتم استضافة أشخاص بارزين في المجالات السياسية والاجتماعية لمناقشة قضايا اليوم المرتبطة أكثر بالأخبار ^(٢٣) .

خامساً: شكل المنوعات Varsity Format ^(٢٤) :

تقترن برامج المنوعات بالترفيه والتسلية Entertainment، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لبرامج المنوعات يتطلب الإحاطة بالجوانب الأساسية لإطارها الأوسع، وهو الترفيه، خاصة

(²²) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، مرجع سابق، ص 229-231.
(²³) Lynne Schfer Gross, Edward John Fink, Telecommunications, Op. Cit, p.266.

(²⁴) بركات عبد العزيز، اتجاهات حديثة في إنتاج البرامج الإذاعية، مرجع سابق، ص 245-255.

في ضوء الإقبال الجماهيري الهائل على المواد الترفيهية في الإذاعة وغيرها من وسائل الاتصال المختلفة .

وتشبع الجماهير رغبتها في ذلك بالتعرض للعديد من المواد الإذاعية مثل الأغاني ، والفكاهة ، والمادة الدرامية من مسرحيات وتمثيليات ومسلسلات والمسابقات والهوايات والمواد الخفيفة متنوعة الموضوعات . . الخ .

وهناك تعريفات كثيرة لمفهوم برامج المنوعات ، ويمكن تعريفها بأنها: برامج خفيفة المضمون ، ترفيهية بالدرجة الأولى ، ويتكون البرنامج فيها من عدة فقرات متنوعة ، تربطها وحدة فنية مميزة .

سادساً: مجال المسابقات Contest Format :

وتقوم برامج المسابقات على عنصر المشاركة والإثارة بين جمهور المشاهدين والشاشة الصغيرة ، وقد تجرى المسابقات في الاستوديو بين مجموعة من الجماهير ، ومن الممكن اشتراك جمهور المنازل في الرد على الأسئلة عن طريق التليفون ، ويكون دور مقدم البرنامج في هذا القالب هو دور الحكم بين المتسابقين وإلقاء الأسئلة .

ويتوقف نجاح إنتاج هذا النوع على معد واسع الخيال ومثقف ، ومقدم لبق ومثقف وخفيف الظل وبسيط ، وبشكل عام فإن برامج المسابقات تحتل أوقات كبيرة من برامج المحطات ، وتعدد أشكالها من برامج الفوايزر والتخمين والمعارف ، إلى مشاركة أحد المشاهدين أو بعضهم أو بعض الشخصيات المرموقة في برامج فكاهية .

سابعاً: قالب المحكمة Court Room Format :

يستمد هذا الشكل من البرامج سمته من اسمه ، فهو عبارة عن شكل المحكمة العادية بما فيها من قضاة ، ومستشارين ومحامين وشهود إثبات وشهود نفي ومدعي عام ، ويعتمد هذا النوع من القوالب في المقام الأول على الديكور الذي يحقق له شكله كالمحكمة ، ويتناسب هذا القالب مع القضايا العامة والمشاكل الاجتماعية التي تهم قطاعات جماهيرية كبيرة ، على أن يتمثل الاتهام في مسئول ما ، أو في ممثل الهيئة المشرفة إشرافاً مباشراً على القطاع قيد المحاكمة ، ويمكن أن تستمر القضية جلسة واحدة أو عدة جلسات (حلقات) ، ويمكن هنا أن يستخدم

(²⁵) عبد الدايم عمر الحسن ، إنتاج البرامج التليفزيونية ، مرجع سابق ، ص 236-238 .

(²⁶) المرجع السابق ، ص 236-238 .

التأجيل ذريعة للتشويق وإثارة الاهتمام، كأن يطلب المسئول أو الادعاء تأجيل نظر القضية لتجهيز بعض المستندات المصورة أو إحضار بعض الشهود.

ولابد أن تتوافر في المعد والمذيع والمخرج شروط قاسية في هذا الشكل، ومن هذه الشروط الإلمام الكافي بإجراءات المحاكمة وأنواعها، ويعتبر هذا القلب من أنواع الإنتاج المحببة في مختلف المجالات.

ثامناً: قالب الفيلم ومقدم البرنامج Film and Master of Ceremonies Format :

يعتبر هذا الشكل من القوالب التليفزيونية البسيطة التي تعتمد أيضاً في محورها الأساسي على شخصية المقدم، ويوجد عنصر الفيلم كجزء هام ومصاحب لمقدم البرنامج، الذي تكون مهمته هنا تقديم البرنامج والقيام بربط موضوع الأفلام المعروضة ببعضها ببعض من أجل خلق وحدة الموضوع لزيادة عنصر التشويق والإثارة.

ويتميز هذا القلب بالجماهيرية لمرونته في تغطية مساحة واسعة من أذواق ومشارب نوعيات جماهيرية مختلفة في الثقافة والأعمار، ومن أبرز أنواع الأفلام التي يمكن عرضها في هذا القلب: أفلام الكارتون والرسوم المتحركة، أفلام الرحلات والمشاهدات، الأفلام العلمية، والأفلام الثقافية والتاريخية، والأفلام الفكاهية القصيرة للأطفال، والأفلام التعليمية والتسجيلية وغيرها.

وتتكامل في هذا القلب وظيفة المعد والمذيع والمخرج من حيث شرح الأفلام وتقريبها للمشاهدين وذلك بسبب صعوبة فهم الجمهور للفيلم دون شرح، أو لعدم معرفة الجمهور للغة الفيلم، أو لأن الفيلم يكون بدون تعليق صوتي من الأساس.

ب) الأشكال كاملة النص Full Script Format :

وهي الأشكال التي تعتمد على المؤلف أو الكاتب اعتماداً كلياً بحيث يكتب النص كاملاً، ولا يكون هناك مجال أمام المذيع أو المخرج أو الممثل في الحذف أو الإضافة أو التصرف.

وتشمل قوالب هذا النوع أعمال التأليف الدرامي التي تعتمد أساساً على القصة ذات الحبكة والهيكل والبناء الدرامي، وبعض البرامج التسجيلية كالحديث المباشر والتحقيق،

(27) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التليفزيونية، مرجع سابق، ص 240.

(28) المرجع السابق، ص 245.

ويعني هذا أن البرنامج كامل النص يعتمد على رواية أو قصة كاملة لها بداية ووسط ونهاية معروفة .

وفيما يلي نعرض لهذه الأشكال :

• الأعمال الدرامية Drama :

وهي شكل من أشكال الإنتاج الكامل النص التي تُعد خصيصاً أو تُعد عن قصة أو مسرحية أو مترجم أو مقتبس ليقدم في شكل دراما ، فيما يطلق عليه أعمال التأليف الدرامي الذي يعتمد على قصة ذات هيكل وبناء درامي .

وهناك ثلاثة أشكال للأعمال الدرامية هي :

(أ) التمثيلية : وهي عمل فني متكامل مستمر الأحداث ، يدور حول فكرة واضحة المعالم ، سليمة التكوين ومنطقية في نفس الوقت ، لا بد أن يفهمها المتلقي على النحو الذي يريده المؤلف .

هناك أنواع للتمثيلية منها : تمثيلية السهرة ويتراوح طول هذه التمثيلية الزمني بين نصف ساعة ، وساعة ونصف ، والتمثيلية المعدة : وهي التي أخذت عن مؤلفات كتبت أصلاً لوسائل عرض فنية غير الراديو أو التلفزيون ، كتلك التي تُعد عن المسرحيات أو الروايات والقصص التي كتبها المؤلفون لتنتشر في كتب أو مجلات .

والتمثيلية المترجمة : وهي تمثيلية مترجمة ومعدة من لغات أجنبية وقد تكون مترجمة حرفياً أو تكون معربة فيما عدا الأسماء .

وهناك أشكال موضوعية للتمثيلية من أبرزها : التمثيلية العائلية ، وتمثيلية المشكلة الاجتماعية ، وتمثيلية أدب الأطفال ، والتمثيلية الغنائية " الأوبريت " الذي يستمد مادته من الأدب الشعبي أو العلمي ويضم فنون عدة كالغناء والرقص والتمثيل الناطق أو الصامت ، والتمثيلية البوليسية ، والتمثيلية التاريخية .

(ب) المسلسلة⁽²⁹⁾ : لا تختلف المسلسلات في جوهرها عن التمثيلية كعمل درامي له بنائه وخطته المتدرجة تصاعدياً أو تنازلياً ، وإن اختلفت عن التمثيلية في معالجتها ، فالتمثيلية وحدة تدور أحداثها في تواصل واستمرار من البداية إلى النهاية ، أي حتى لحظة الذروة ، ثم حل

(29) نفس المرجع السابق ، ص 259 .

العقدة، أما المسلسلة فيعتمد قلبها الفني على مجموعة من المواقف الخطيرة التي تؤثر في الأعصاب وتجذب الانتباه.

ويعتبر عنصر التشويق من أهم عناصر المسلسل، الذي هو تمثيلية مقسمة إلى مجموعة من الحلقات المتتالية بحيث يؤدي كل منها للآخرى في سلسلة ومنطقية، وهكذا فإن المسلسلة تتكون من عدة حلقات، وعدة مواقف أو عقد مثيرة، توزع على الحلقات، حتى يظل المشاهد مشدوداً إليها.

(ج) **السلسلة**⁽³⁰⁾: كثيراً ما يختلط الأمر عندما يتعرض البعض للحديث عن السلاسل وتشبيهها بالمسلسلات، خاصة وأنهما يأخذان شكل الحلقات المتتابعة ولكن الفرق بينهما كبير جداً من حيث البناء الدرامي، فالمسلسلة تنقسم إلى مجموعة من الحلقات المتتابعة، بيد أن السلسلة عبارة عن إطار أو سلسلة مفاتيح تنظم من خلالها مجموعة من الأحداث وكل حدث منها قائم بذاته له بداية ووسط ونهاية، بمعنى أن كل حدث من أحداث السلسلة عمل درامي مستقل ومتكامل، وإن انتظمت هذه الأحداث كلها فكرة رئيسية واحدة أو شخصية واحدة.

إذن السلسلة هي إطار يضم أحداثاً كل منها قائم بذاته وإن انتظمتها جميعاً فكرة واحدة أو مجموعة من الشخصيات، وفي كل حلقة من حلقاتها تبدو الأحداث بحيث تصلح كل حلقة منها أن تكون تمثيلية قائمة بذاتها لها بداية وعقدة ونهاية أي تمثيلية كاملة.

عموماً فإن معظم الأعمال الدرامية تحتوي على الحبكة Plot، وعلى الشخصية Character والتجهيزات Setting وذلك على الرغم من الاختلافات بين كل عنصر، ومن أهم ملامح الدراما أنها تحتوي على عنصري الإثارة Suspense والصراع Conflict، والحل في النهاية، وقد شهدت السنوات الأولى للراديو سلاسل درامية وذلك على الرغم من ندرة العروض الدرامية في الراديو مقابل كثافتها في التلفزيون بعد التطور التكنولوجي في مجال الإعلام⁽³¹⁾.

(30) عبد الدايم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، مرجع سابق، ص 261.

(31) Lynne Schfer Gross, Edward John Fink, Telecommunications, Op. Cit, p.254.

• الحديث:

يعتبر الحديث المباشر أقدم الأشكال الإذاعية على الإطلاق، فهو يتضمن شخصاً واحداً يتحدث في موضوع يهم الناس عبر الراديو أو التلفزيون، ويمكن أن يدور الحديث حول موضوع إعلامي أو تعليمي أو ترفيهي أو إعلاني.

ويجب أن يتضمن الحديث المباشر موضوعاً يهم أكبر عدد ممكن من المتلقين حتى يجذب اهتمامهم ويؤثر في عقولهم ووجدانهم، والحديث المباشر ليس محاضرة وليس خطبة عامة، وما لم يكن الموضوع جذاباً ومهماً للمستمع فإنه لن يضطر لمواصلة الاستماع.

ويحتاج الحديث إلى وحدة البناء أي وجود بداية ووسط ونهاية وغالباً ما يتضمن الحديث المباشر فكرة أساسية واحدة يتم تناولها بدقة ووضوح وسلاسة، وإدخال عدد كبير من الكلمات الغريبة أو غير المألوفة قد يرضي غرور المتحدث ولكنه سيعوق الفهم لدى المستمع، والمتحدث يجب ألا يهبط لدون مستوى المستمع ولا يجب أن يتصوره في مثل مستوى العلماء التفكيرى [٣٢].

وإذا كان الحديث المباشر في مناسبة معينة ولا يقدم ضمن برنامج دوري، هنا يتحتم على الكاتب أن يحدد أهمية المناسبة وطبيعة الشخص المتحدث، ومؤهلاته، وسبب الاستماع إليه، وبصفة عامة كلما كان شخص المتحدث معروفاً لدى الجماهير، كلما احتاج الحديث لتقديم بسيط للمتحدث، أما إذا كان الشخص غير معروفاً استلزم تقديم معلومات وافية عنه في بداية الحديث.

• التحققة، أو الريبورتاج [٣٣]:

وتنقسم التحقيقات إلى نوعين:

1. التحقيق الحي: وهو أقدم أنواع التحقيقات وأكثرها تشويقاً، لأنه يتسم بصدق التعبير، حيث يقدم صورة أو صوتاً من موقع الأحداث، ويمتاز بالتلقائية، مثل نقل المباريات الرياضية على الهواء أو شعائر الصلاة أو حريق أو حادث على الهواء . الخ.

(٣٢) حسن عماد مكاي، إنتاج البرامج للراديو، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1989م)، ص 244، 245.

(٣٣) سعيد السيد، وحسن عماد، الأخبار الإذاعية والتلفزيونية، (القاهرة: مركز التعليم المفتوح، 2002م)، ص 310.

2. التحقيق المسجل : ويتم تقديمه بعد إجراء عمليات المونتاج والتحكم في العناصر المختلفة ، وإدخال عناصر صوتية أو مرئية إضافية .

• **دراسة الإبراز (البداية الخاصة) Feature Programs** ^[34] :

يقصد ببرامج الإبراز Features تلك النوعية من البرامج التي تنطوي على إبراز شخص أو أحداث أو مفهوم أو قضية أو فكرة من مختلف الوجوه وتقديم صورة متكاملة عنها .

ويستخدم هذا الشكل عدة طرق لتحقيق هدفه مثل الأحاديث ، المقابلات ، المناقشات ، التوثيق ويستخدم المونتاج بحرفية عالية للتأكيد على الفكرة أو الرأي ، وهو شكل يمزج بين الأخبار والتعليقات والمناقشات ، لكنه أكثر حيوية من الأخبار ، وأكثر دقة من التعليقات وأعمق في أبحاثه من التحقيقات ، وهو نمط يقع بين تغطية الأحداث الخاصة وغط البرامج الوثائقية ، ومن ثم يتطلب إعداد نص دقيق .

• **الأغنية :**

الأصل في الأغنية أنها قصيدة تنظم لتغني بمصاحبة الموسيقى ، وهناك نوع من القصائد كان يعرف بأغنية الجوقة ، وكانت عادة تتناول موضوعاً قومياً ويقوم بإنشادها أفراد الجوقة ^[35] .

وعندما سأل الإسكندر الأكبر معلمه الفيلسوف أرسطو عن النصيحة التي يرغب في أن يوجهها إليه عند خروجه في أحد فتوحاته ، قال له أرسطو " إذا فتحت مدينة فاذهب وابحث عن كاتب أغانيها فهو حاكمها " ولا شك أن نصيحة أرسطو تؤكد على أهمية الغناء بوصفه فاعلاً اجتماعياً في صياغة الوجدان يشكل ساحة ثقافية على خريطة السلوك التي تسهم في نوعية الاتصال والأفعال في العلاقات التي ينسجها المرء مع ذاته ومع الآخرين ^[36] .

وانطلاقاً من هذه الأهمية فإن تاريخ الأغنية يعتبر هو تاريخ الإنسان على الأرض وقد ملأها الإنسان بألوان كثيرة من الغناء الذي اختلف بروح الحضارة ، حيث تباينت مستوياته هبوطاً وصعوداً حسب الأوضاع السياسية والاجتماعية المختلفة ، وقد ازدهر الغناء في ظل الحضارة المصرية القديمة ، وفي فترة ازدهار الحضارة الإسلامية خاصة في عهد الأمويين ^[37] .

⁽³⁴⁾ المرجع السابق ، ص 311 .

⁽³⁵⁾ محمد شفيق غربال ، الموسوعة العربية الميسرة ، (القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، 1995م) ، ص 176 .

⁽³⁶⁾ محمد قابيل ، موسوعة الغناء في مصر ، (القاهرة : دار الشروق ، 2005م) ، ص 5 .

⁽³⁷⁾ المرجع السابق ، ص 7-14 .

ولقد مرت الأغنية في مصر بعدة مراحل قبل أن تصل إلى أشكالها التي نعرفها اليوم، فقد كانت هناك القصيدة الملحنة، ثم ظهرت الموشحات والابتهالات ضمن ما يعرف بمدرسة المشايخ، وظهرت الطقطوقة بين الحريين العالميتين، ثم بعدهما ظهر فن المونولوج الفكاهي، حتى بدأت ملامح الأغنية الحديثة تتشكل بعد نشأة الإذاعة المصرية التي اعتبرت من أهم الجهات التي أنتجت الأغنية المصرية بكل أشكالها وقوالبها، على الرغم من إنتاج بعض الأغنيات في السينما التي أصبحت بعد ذلك المقدمة الطبيعية لأغاني التلفزيون وما يعرف حالياً أيضاً بأغاني الفيديو كليب.

وتشمل الأغنية قوالب عديدة مثل: القصيدة الغنائية، والموشح، والمواويل والدور والهنك " الآهات " والطقطوقة والأهزوجة والأغنية والمونولوج والديالوج والثلاثي والفرقة والتخت والسوبرانو والميتزسوبرانو والألطفو والتينور والباريتون والباص والسولو والكورس والكورال والكابيل والبالات والكونتانا والأريا والأوراتوريو والأوبرا والأوبريت والنشيد والفرانكو أراب، ولما كانت الأغنية تشمل كل هذا بالإضافة إلى الكلمات المعبرة والألحان المؤثرة والأداء الجيد والصور المصاحبة في الأغنية المصورة، تشير كثير من استطلاعات الرأي إلى أهمية الأغنية لقطاعات كبيرة من الجمهور، وبالتالي وسائل الإعلام³⁸.

• الإعلان³⁹:

تقوم وسائل الإعلام ومنها اتحاد الإذاعة والتلفزيون بوظيفة الإعلان عن السلع الجديدة التي تهتم المواطن، كما تقوم بدور هام في حقول العمل والتجارة، عندما تتولى الإعلان عن إجراء مناقصة أو وضع التزام موضع التنفيذ، فهي تقوم بمهمة التعريف بما هو جديد وتقديمه إلى الجمهور وعرض فوائده وأسعاره وحقائقه بشكل عام.

وتعمل وظيفة الإعلان على إعلام الجماهير بما هو جديد، وكذلك تعليمها كيفية استعمال المكتشفات والصناعات الحديثة. . إن وسائل الإعلام في تقديمها الإعلان، إنما تقدم معلومات إلى المشاهد حتى ولو لم تكن كلها معلومات صحيحة لكنها غالباً ما تكون رأياً عاماً حول سلعة جديدة نزلت إلى الأسواق.

⁽³⁸⁾ نفس المرجع السابق، ص 356.

⁽³⁹⁾ سامي ذبيان، الصحافة اليومية والإعلام، الطبعة الثانية، (بيروت، دار المسيرة، 1987م)، ص 127.

والإعلان يدر على وسائل الإعلام دخلاً وبيعاً إلى درجة تمكن القائمين على وسائل الإعلام خفض تكلفة الرسائل وتوفيرها بأسعار زهيدة في متناول الجمهور .

وللإعلان في الراديو والتلفزيون شكلان ، الأول عن طريق البرامج الممولة أو المكفولة Sponserd Programs ، والثاني هو الإعلانات المباشرة Spots ، ويتوقف اختيار المعلن على أي من الشكلين على مدى كفاية الميزانية ، والوقت المناسب للإذاعة ، وطبيعة السلعة ، ويركز مضمون النص الإعلاني على ما يعرف بالمضمون العقلاني الذي يذكر الخصائص المادية للسلعة أو الخدمة عن طريق الحقائق ، أو المضمون الوجداني والعاطفي الذي يذكر الخصائص الوظيفية ويخاطب العواطف والغرائز ، وهناك المضمون المزدوج الذي يجمع بين الاثنين ، وتركز معظم الإعلانات على مسألة الشعار Slogan وهو عبارة عن لفظة ذات معنى يحاول المعلن تثبيتها في ذهن الجمهور من خلال التكرار [٤٠] .

• المخرجات الإلكترونية (الصحافة الإلكترونية) [٤١] :

تمثل الفكرة الأساسية في المواقع أو الصحيفة الإلكترونية في توفير المادة الصحفية للقراء على إحدى شبكات الخدمة التجارية الفورية مستخدمة في ذلك تقنيات حديثة ظهرت كوليدها لتكنولوجيا الاتصال ، طارحة العديد من التحديات بالنسبة للوسائل التقليدية .

وقد نظر إلى المواقع الإلكترونية والصحف الإلكترونية -في البداية- كخدمة مكمل لما تقدمه النسخة المطبوعة من الصحيفة ، ثم أثير النقاش حول فكرة أن تكون الصحيفة الإلكترونية بديلاً عن الصحيفة المطبوعة ، وأن تكون المواقع الإلكترونية للقنوات الفضائية فاعلة بعد التفوق الذي أبدته المحطات التلفزيونية الإخبارية في تغطية الأحداث مثل قناة CNN وقناة الجزيرة القطرية وغيرها .

• الموسيقى Music :

تعتبر الموسيقى من أهم المواد المذاعة في الراديو ، وهناك دائماً موجات جديدة من أنواع الموسيقى تأخذ وقتاً في الإذاعة وإعجاب المستمعين بها ، وتتوارى بعد ذلك ليحل محلها نوع آخر ، وهكذا ، ويشير تاريخ التلفزيون أن دور الموسيقى في التلفزيون أقل شأناً منه في الراديو ، ولكن أهمية الموسيقى بدأت تظهر منذ الثمانينيات في التلفزيون مع ظهور ما يعرف بموسيقى

(٤٠) عدلي سيد رضا ، وسلوى العوادلي ، الإعلان في الإذاعة والتلفزيون ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، 2008م) ، ص1-17 .

(٤١) حسنين شفيق ، الإعلام الإلكتروني ، الطبعة الثانية ، (القاهرة: دار رحمة برس للطباعة ، 2006م) .

الفصل الثامن نموذج مقترح لدور الإدارة الحديثة

الفيديو خاصة في القنوات التجارية وظهور قنوات متخصصة في إذاعة الموسيقى مثل الـ MTV وغيرها .

هذا ويقوم اتحاد الإذاعة والتلفزيون بتقديم بعض المخرجات الهامة أيضاً مثل : مجلة الإذاعة والتلفزيون ، ومجلة الفن الإذاعي ، فضلاً عن برامج التدريب التي تقدم من خلال معهد التدريب الإذاعي والتلفزيوني .

وحتى تستطيع أن نتبين دور الإدارة الحديثة في تطوير هذه المخرجات البرمجية والفنية ، لابد أن نتعرف على أبرز المشكلات التي تواجه مدخلات ومقومات اتحاد الإذاعة والتلفزيون كجهاز إعلامي وتؤثر بالتالي في المخرجات البرمجية والفنية ، وسنقوم في هذا الجزء بالتعرض لأهم هذه المشكلات ودور الإدارة الحديثة في التصدي لها لتطوير المخرجات البرمجية والفنية .

نموذج مقترح لدور الإدارة الحديثة في تطوير المخرجات البرمجية والفنية (باتحاد الإذاعة والتلفزيون) Out Puts :

يرى الباحث أنه في ظل مدخلي : تحليل النظم ودراسة الحالة والمداخل الخاصة بالإدارة الحديثة بالإمكان إحداث تطوير كبير في المخرجات البرمجية والفنية للراديو والتلفزيون لتكون قادرة على المنافسة في عصر العولمة Globalization ، بشرط أن تقوم الإدارة Management بالعمليات Process المناط أن تقوم بها لتحسين وضع المدخلات Inputs الخاصة بالمؤسسة الإذاعية بالنظر إلى المتغيرات البيئية ، ومن ثم تتطور المخرجات البرمجية والفنية Out Puts باعتبار أن المقدمات الصحيحة تؤدي حتماً إلى نتائج صحيحة عند ضبط المتغيرات الوسيطة . ومن ثم يمكن أن تتحدد أبرز ملامح دور الإدارة الحديثة (العمليات الإدارية) في تطوير المخرجات البرمجية والفنية في هذا النموذج المقترح الذي يتضمن العناصر التالية :

أ- مراعاة متغيرات البيئة والنظم .

ب- تطوير مدخلات المؤسسة الإذاعية (الراديو والتلفزيون) .

ج- التطوير المستمر في إنتاج المخرجات البرمجية والفنية .

د- إنشاء جهاز لمراقبة الجودة .

هـ- مراعاة عناصر الفرص والتهديد (الإدارة- الفرص- التهديد) .

و- مراعاة حسن إدارة الوقت .

وفيما يلي نوضح هذه العناصر:

أ) معالجة متغيرات البيئة والنظم:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة التي تفرض عليها ضرورة التغير، ولمواجهة هذه التغيرات أصبح من العسير على الإدارة تبني أساليب ومفاهيم إدارية قديمة قد تكون أثبتت نجاحات في فترات ماضية، وإزاء هذه المتغيرات توجه معظم المنظمات اهتماماتها الاستراتيجية الحالية نحو تبني فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية، وهنا تبرز أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن أبرزها إعادة الهندسة، وهو من المفاهيم الحيوية التي يفيد تطبيقه في استمرارية المنظمات في الأسواق، ولما لهذا الأسلوب من إحداث تغيير جذري في حياة المنظمات ومساعدتها على مواجهة هذه التغيرات التي فرضها البيئة المتغيرة على المؤسسات ويعمل على تلبية رغبات عملائها⁴².

وطبقاً لنظرية النظم، فإنه من الممكن التفكير في المنظمات على اعتبار أنها أنظمة مفتوحة تتفاعل بطرق مختلفة مع بيئاتها الخارجية، إن هناك الكثير من التشابه بالنسبة للطرق التي تتفاعل بها منظمات القطاع العام والقطاع الخاص مع بيئاتها الخارجية الخاصة، ومع ذلك فإن هناك الكثير من الاختلافات أو الفوارق المهمة، فمنظمات القطاع العام عادة تعمل في بيئات تتسم بدرجة عالية من الطابع السياسي، وهي عرضة وبصورة شديدة للتدقيق من قبل وسائل الإعلام ومجبرة على التقيد أو الالتزام بعدد من القواعد الصارمة والمحددات، وغالباً ما تخضع لوجهات النظر والحاجات المتغيرة للموظفين المنتخبين (أو المعيّنين) وتواجه تحديات فريدة عندما تحاول تطبيق تغييرات تنظيمية مثل إدارة الجودة الكلية، وهي مقيدة بدرجة كبيرة في اختيار أهدافها وعمالها لأنها غالباً ما تكون محددة سلفاً من خلال المسؤولين الرسميين المنتخبين أو المعيّنين، وهذه العوامل البيئية لا تحول دون انتهاج إدارة الجودة الكلية كأسلوب للعمل لكنها تؤثر على نوع تحسينات الجودة، وعلى سبيل المثال ربما يقرر مدير في القطاع العام أن هناك عملية إدارية معينة تعتبر سخيفة ومكررة ولكن ربما يكون مطلوباً من خلال القانون أو النظام استكمال العملية⁴³.

إن الجوانب الرئيسية الأربعة للقطاع العام هي:

1. البيئة السياسية.

(42) حنان علي عمر، مرجع سابق، ص 1.

(43) ستيفن كوهين، رونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م)، ص 99.

2. البيئة الاقتصادية .

3. البيئة الاجتماعية .

4. البيئة التكنولوجية .

والبيئة السياسية مُشكلة من السلطة السياسية والبقية من السلطة التنفيذية والسلطة القضائية، ومجموعات المصالح، ووجهات النظر السياسية للجمهور العام، وكذلك من النخبة النشطة سياسياً، أما البيئة الاقتصادية فإنها تحدد برنامج المنظمة وتؤثر عليه، أما فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية فإنها تتضمن القيم والمعايير التي يتمسك بها المجتمع وتؤثر بشكل مباشر على وظائف وبرامج المنظمة، أما البيئة التقنية فإنها تتسم بالمعدل الذي يستخدمه أو تنتج التقنية، والتغيير التقني يميل إلى تسهيل التغيير التنظيمي وليس إعاقته^[44].

والواقع لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إليها، وفي جانب آخر نجد أن البيئة في بعض الأحيان قد تشكل تهديداً على مصالح المنظمة أو قد تفرز مشاكل تعرقل سير العمل بها، وفي وقت آخر قد تقدم فرصاً ذهبية للمنظمة تساعد على التفوق على منافسيها^[45].

ويرى الباحث أن المديرين والإدارة في المؤسسات الإعلامية لا يمكنهم أن يغيروا في البيئة الخارجية لصالح مدخلات ومخرجات مؤسساتهم، ولكن معرفتهم الدقيقة بمتغيرات البيئة الخارجية والنظم المختلفة تساعد على تبني خطط واستراتيجيات مفيدة جداً في تحسين مدخلات المؤسسة وعمليات الإدارة لإنتاج مخرجات مرضية لجمهور العملاء ومنافسة وتسمح ببقاء مؤسساتهم على قيد الحياة.

وتنقسم البيئة بالنسبة لأي مؤسسة إذاعية وتليفزيونية إلى ثلاثة مستويات (البيئة المحلية- البيئة الإقليمية- البيئة الدولية)، وفيما يلي يمكن أن نصنف حالة البيئات والنظم التي يعمل في إطارها اتحاد الإذاعة والتليفزيون كما يلي:

1. البيئة والنظم المحلية: ترجع مقدرة وسائل الإعلام الجماهيرية على إحداث تغييرات في المجتمعات الوطنية أو الدولية إلى مدى تأثير عدد من العوامل في وسائل الإعلام الجماهيرية، وقدرة هذه الوسائل على التفاعل معها، وطبقاً لمدخل تحليل النظم فإن دراسة وسائل الإعلام الوطنية كوحدة أساسية له أهمية كبيرة في ضوء تأثيرات النظم الفرعية على

(⁴⁴) المرجع السابق، ص 100.

(⁴⁵) أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية: دليل المدير خطوة بخطوة، (القاهرة: الدار الجامعية، 1999م)، ص

نظام وسائل الإعلام، وخاصة النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية^[46]، ويعمل اتحاد الإذاعة والتلفزيون في مصر في ظل نظام سياسي جمهوري يعطي سلطات واسعة لرئيس الجمهورية، بجانب سلطات ثلاث أخرى، أولها سلطة تشريعية تتمثل في مجلسي الشعب والشورى، وثانيهما سلطة قضائية تتمثل في وزارة العدل والمحاكم ورجال القضاء والنيابة، وثالثها سلطة تنفيذية تتمثل في الحكومة والوزارات المختلفة، ويوجد تعاون وثيق بين هذه السلطات فيما يخص القرارات العليا للوطن^[47].

وإذا انتقلنا إلى البحث في أوضاع النموذج الإعلامي المصري، فسوف نكتشف أن النظام الإعلامي المصري كان كمعظم دول العالم الثالث نطاقاً مركزياً تركز معظم أدواته في العاصمة، ومن ثم سادت ظاهرة الإعلام الرأسي الذي يهبط من أعلى إلى أسفل، أي من قمة السلطة إلى المواطنين.

وفي الآونة الأخيرة شهدت مصر انفراجة ديمقراطية في نظامها السياسي تمثلت أبرز مظاهرها في زيادة الأحزاب وحدوث تعديلات دستورية، وغيرهما وهو ما انعكس على النظام الإعلامي، مما أدى إلى التخفيف المستمر من حدة المركزية التي تفرضها الدولة على الإعلام، تمثل ذلك في إنشاء عشر محطات إذاعية إقليمية، وست قنوات تلفزيونية إقليمية، فضلاً عن النمو المضطرد في إصدار الصحف وانتشار مراكز الإعلام^[48].

ويرى الباحث أنه مع إطلاق القمر الصناعي المصري الأول نايل سات 101 في شهر أبريل سنة 1998م شهد الإعلام المصري تحولاً هاماً تمثل في دخول عدد من القنوات الخاصة، مثل قنوات دريم والمحور وغيرهما لينطلق بثها من البيئة المحلية بجانب القنوات الصادرة عن اتحاد الإذاعة والتلفزيون وهو ما فتح باب المنافسة بين المخرجات البرمجية والفنية لكليهما، وأصبحت البيئة المحلية المصرية جاذبة للمؤسسات الإعلامية الإذاعية والتلفزيونية مع إطلاق القمر الصناعي الثاني نايل سات 102 بجانب القمر الصناعي الأول نايل سات 101، وما كشف عنه وزير الإعلام أنس الفقي أنه سيتم قريباً البدء في تصنيع القمر الصناعي الجديد نايل سات 201 الذي تفوق طاقته الاستيعابية القمرين الحاليين مما

(46) Kai Hafez, *The Myth of Media Globalization*, (U. S. A, Mulden, 2007), p. 23.

(47) مقابلة مع أ. د/ علي الدين هلال أستاذ العلوم السياسية وأمين الإعلام بالحزب الوطني في مبنى التلفزيون بماسيرو في 12/4/2008.

(48) منال طلعت محمود، *العلاقات العامة: النظرية والتطبيق*، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002م)، ص 199.

يجعل مصر أمام تحد حقيقي حيث لم يعد الإعلام مسئولية الحكومة وحدها بل إن 80٪ من المخرجات البرمجية المتاحة من إنتاج القطاع الخاص الذي تضاعف بشكل كبير حتى بلغ الآن نحو 430 قناة تعمل في المنطقة العربية، نصيب مصر منها 22 قناة فقط^[5].

وفيما يتعلق بالنظام الاقتصادي المصري فإنه يعيش حالياً ومنذ عام 1991م مرحلة الإصلاح الاقتصادي الهادفة إلى استعادة الاقتصاد المصري للتوازن داخلياً وخارجياً من خلال تحرير مختلف القطاعات تدريجياً للعمل وفق آليات السوق والاقتصاد الحر، مع تحرير أسعار الفائدة وأسعار الصرف وإلغاء السقوف الائتمانية والالتزام بالخطوط العريضة، وضوابط السياسة النقدية والائتمانية التي يضعها البنك المركزي^[6].

ويرى الباحث أن النظام الاجتماعي المصري يعبر عن شراكة حقيقية بين الدولة والمجتمع المدني، حيث تقوم الدولة بدعم رغيف الخبز والطاقة للمواطنين خاصة للفقراء، وكذلك الرعاية الصحية والعلاج على نفقة الدولة، وتقوم مؤسسات المجتمع المدني من خلال نحو عشرين ألف جمعية بتقديم بعض خدمات التكافل والرعاية الصحية والإسكان وخلافه وفق القانون رقم 84 لسنة 2002م الذي يعطي سيطرة كبيرة على المنظمات غير الحكومية بما فيها جماعات حقوق الإنسان خاصة في عملياتها وشؤونها المالية^[7].

2- البيئة والنظم الإقليمية (العربية): يمثل المجتمع العربي نموذجاً للتعدد والتنوع على المستويات كافة، فمن ناحية هناك التنوع في الانتماءات الدينية والعقلية والطائفية والعرقية، ومن ناحية أخرى هناك التعدد في أنماط الإنتاج، وأخيراً فإن المجتمع العربي يعيش في ظل خليط من المؤسسات السياسية التي تتراوح بين الجمهورية والجمهورية والملكية والإمارة، ويمكن القول: إنه ليس من السهل وصف الأنظمة الإنتاجية في الدول العربية بأنها إقطاعية أو رأسمالية أو اشتراكية، لأنها تجمع بين هذه الأنظمة في ظل صيغة مركبة^[8].

⁽⁴⁹⁾ أنس الفقي، بيان أمام مجلس الشورى، أ ش أ، خبر محلي برقم 573 في 1/4/2008م.

⁽⁵⁰⁾ مدوح الولي، أداء البنوك المصرية، (القاهرة: مكتبة الآداب، 2000م)، ص 28.

⁽⁵¹⁾ نجاد البرعي وآخرون، الاستثمار في المستقبل، (عمان: مطابع الدستور التجارية، 2006م)، ص 50.

⁽⁵²⁾ المرجع السابق، ص 13.

ويعتبر حليم بركات أن المجتمع العربي "يقوم على بنية إنتاجية تجارية وزراعية يرافقها نظام ريعي في البلدان المنتجة للنفط، ويرى أن المجتمع العربي هو مجتمع سلعي تقليدي غيبي في منطلقاته، ومستقبلي علماني مستحدث في تطلعاته".⁽⁵³⁾

وعلى الرغم من أن شواهد الواقع تشير إلى أن هامش الانفتاح السياسي في بعض الدول العربية لم يكن سوى إدارة لتناقضات المجتمع السياسي حيث لم تفقد أي نخبة حاكمة سيطرتها على السلطة ولم تتغير قواعد وأساليب ممارسة هذه السلطة، إلا أن لغة الحكم الديمقراطي ذاتها اكتسبت قيمة رمزية كبيرة كمعيار تقاس في ضوئه العمليات والمؤسسات، كما أن مراجعة نظم إدارة الحكم في الدول العربية وإعادة هيكلتها في سبيل تحقيق تنمية إنسانية مستدامة أصبحت ضرورة.⁽⁵⁴⁾

وفيما يتعلق بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية يبدو التقدم الحاصل على مستوى الوطن العربي أفضل قليلاً من الوضع السياسي، فقد رفعت دول متباعدة كثيرة كالسودان والسعودية وتونس ومصر وعمان درجاتها على مؤشر التنمية الإنسانية ما بين 16 إلى 28 نقطة، وكانت أكثر أشكال التقدم إثارة للدهشة في حقل التعليم والتحاق الإناث به.⁽⁵⁵⁾

وتعاني المنطقة العربية من مشكلات بطالة أكثر خطورة مما هو عليه الحال في مناطق أخرى من العالم.

وفيما يتعلق بالنظام الإعلامي العربي، خاصة ما يتعلق فيه بالإعلام الفضائي فإنه يمكن رصد مجموعة من المظاهر.⁽⁵⁶⁾

1. تكاثر القنوات الفضائية العربية الحكومية والخاصة وبروز القنوات المشفرة والمفتوحة لإشباع الحاجات المتنوعة للجمهور.
2. تنامي الوعي بضرورة إيجاد البديل المتنوع والشيق والقادر على منافسة الوافد، ويتجسد ذلك من خلال أعمال (لجنة التنسيق) بين الفضائيات العربية.

⁽⁵³⁾ حليم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000م)، ص 20.

⁽⁵⁴⁾ نجاد البرعي وآخرون، الاستثمار في المستقبل، مرجع سابق، ص 16.

⁽⁵⁵⁾ المرجع السابق، ص 17-20.

⁽⁵⁶⁾ عاطف العبد، مجلة الفن الإذاعي، (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتلفزيون، 2005م)، العدد 178، ص 176.

3. تعاظم دور التلفزيون في حياة الأطفال الذين يتعرضون لعدد متزايد من البرامج من خلال البث الوافد من الأقمار الصناعية .
4. قيام بعض القنوات التلفزيونية العربية من خلال شبكات الكابل أو الميكروويف بنقل بعض القنوات الفضائية الأجنبية والعربية إلى المشاهدين .
5. تنامي حجم الجمهور المشاهد للقنوات الفضائية .
6. سقوط الاحتكارات الوطنية للبث التلفزيوني داخل القطر الواحد وتراجع دور الإعلام الحكومي ، حتى إن بعض الدول العربية تفكر في إلغاء وزارتها .
7. تزايد تكلفة إنتاج البرامج والمخرجات .
8. ظهور تكتلات متعددة الجنسيات تحاول السيطرة على ميدان الإعلام السمعي والبصري ، وتحول المنطقة العربية إلى هدف رئيسي للقنوات الفضائية الأجنبية (Euronews, BBC, CNN وغيرها) .
9. توجه عدد من القنوات التلفزيونية الأرضية نحو البث الفضائي للوصول إلى المشاهد العربي بالداخل والخارج .

ويرى الباحث أن من أهم التحديات التي تواجه النظام الإعلامي العربي ، والنظم العامة والبيئة في العالم العربي ، حالة الاحتقان العسكري والسياسي المتواصلة في المنطقة ، الناتجة عن احتلال إسرائيل لفلسطين منذ عام 1948م ، ومنطقة مزارع شبعا في لبنان ، وهضبة الجولان السورية ، وحالة العداء الواضحة مع شعوب هذه البلدان ونظمها الإعلامية والسياسية والعسكرية ، خاصة المقاومة الفلسطينية وحركات التحرر بكل أطرافها وشخصياتها ، وحزب الله اللبناني ، والنظام السوري ، والاستقواء الإسرائيلي بالنظم الغربية الإعلامية والعسكرية وغيرها ، وهو ما تمثل بعض تداعياته في احتلال العراق وسقوط بغداد في التاسع من أبريل عام 2003م على أيدي قوات التحالف الدولي الذي تقوده الولايات المتحدة بالتعاون مع بريطانيا .

ومن أبرز التحديات التي تواجه النظام الإعلامي ، وبقية النظم العربية ، أيضاً الأطماع الغربية في الدول العربية ، خاصة في ثرواته النفطية كما هو الحال في دول الخليج والسودان مؤخراً ، ومحاولات السيطرة على مقدرات هذه النظم بإزكاء مشاكل طائفية أو قبلية أو حروب باسم محاربة الإرهابيين والمتطرفين -على حد وصف الزعماء والنظم الغربية لهم- في بعض الدول كما في الصومال وفي إقليم دارفور السوداني وفي لبنان والعراق وغيرها ، ونتيجة لذلك تواجه الشعوب والدول العربية وأنظمتها بسيل من الدعاية الغربية والدولية الهادفة إلى تحقيق مصالح وأجندات الدول والنظم الطامعة في مقدرات وخبرات الدول العربية وشعوبها ، حيث

لا يزال الاستعمار الغربي يحاول أن يبقى مسيطراً على المجال الاقتصادي والتكنولوجي وخاصة الثقافي في هذه الأقطار لصالحه⁽⁵⁷⁾.

3- البيئة والنظم الدولية: إن صناعة وسائل الإعلام والاتصال تتطور بسرعة كبيرة جداً، وفي ظل ذلك تقوم، وكالات الأنباء الدولية بتقديم خدماتها ليس فقط، لوكالات الأنباء المحلية، وإنما أيضاً إلى رجال الأعمال والمستثمرين ورجال البنوك والحكومات وآخرين، وتقوم الدول الغربية بتصدير منتجاتها الإعلامية من كتب وصحف وأجهزة وبرامج التليفزيون والتسليية إلى الدول في العالم الثالث، وهو ما يؤثر فيها وفي أنظمتها الإعلامية⁽⁵⁸⁾.

ولعل أبرز ما يميز البيئة الدولية والنظم الدولية حالياً هو " مفهوم العولمة " الذي أصبح " موضوعة " رائجة في العلوم الاجتماعية وقولاً مأثوراً جوهرياً في وصفات خبراء الإدارة، وشعاراً يتداوله الصحفيون والسياسيون من كل شاكلة، بل وممارسة من قبل بعض المهن ومتخصصيها تعجز عن ملاحظة ما نتج عن العولمة يوماً بعد يوم بل كل دقيقة نمر بها، وهناك ثلاث قضايا جوهريية فيما يخص العولمة ونظم المجتمعات⁽⁵⁹⁾:

1. غياب نموذج مقبول عن الاقتصاد الكوني الجديد الذي يؤثر بشكل مباشر عن القضايا الاجتماعية المطروحة حالياً (رغم التوسع في اقتصاد السوق الحر).
2. غياب نموذج واضح تقاس به الميول (مع رواج سلع وخدمات معينة في مختلف بلدان العالم).
3. الافتقار إلى العمق التاريخي وتصوير التغيرات الحادثة باعتبارها فريدة لا سابق لها من قبل، وهذا ما فيه شك حيث إن هناك عمقاً تاريخياً لكل الأحداث.

وتعتبر العولمة Globalization هي كلمة السر بوضوح لحقبة التسعينيات وما بعدها وتعني في مختلف النظم (وخاصة النظامين الاقتصادي والإعلامي) تصدير المنتجات والخدمات والقيام بعمليات خارج الحدود الوطنية، وتعني وجود شركاء أجانب للمساعدة في البحث والتنمية

(57) عبد القادر رزق المحامي، أحمد عبد الله متولي، النظام العالمي الجديد، مجلة الفن الإذاعي، (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، 2005م)، العدد 180، ص 185.

(58) Ding Choo Ming, Media Asia on Asian Mass Communication Quarterly, Vol. 30, Number 1, 2003. P. B.

(59) رشاد عبد اللطيف، تنظيم المجتمع وقضايا التعامل، (القاهرة: دار المهندس للطباعة، 2006م)، ص 322.

وبيع المنتجات والخدمات حول العالم، مما يتطلب من المديرين أن يفكروا خارج الحدود الوطنية معتبرين أن أسواق العالم تشكل الاقتصاد العالمي الواحد^[60].

وطبقاً لنظام العولمة Globalization تواجه المنظمات المنافسة بشكل غير مسبوق، حيث تعني العولمة: أن اللاعبين الأساسيين في الاقتصاد العالمي أصبحوا الآن شركات دولية مفردة أو شركات دولية متعددة، وهو ما يفرض ضغطاً على الشركات المحلية كي تعمل على المستوى الدولي، وأن تعيد تصميم عملياتها وفقاً لذلك، فالأسواق الإقليمية الآن مفتوحة أمام معظم المنتجات، ولكي تنافسها الشركات بكفاءة، عليها غالباً أن تغير من ثقافتها، وبنائها التنظيمي، ومن عملياتها^[61].

ويرى البعض أن أخطر تحد يواجه مصر والعديد من دول العالم في المرحلة القادمة هو تحدي العولمة وما تحمله من اتجاهات أمريكية للهيمنة على العالم، وجاءت بتهديدات خطيرة على المنطقة العربية، أخطرها وأكثرها حدة الاستعمار الجديد الذي جاء للمنطقة على يد الولايات المتحدة، استعمار جديد قديم من خلال الاحتلال بالقوة العسكرية، ومن خلال زرع القواعد العسكرية في أراضي ودول وشعوب مستقلة باستخدام مختلف أنواع الضغوط والتهديدات، وتفرز العولمة أيضاً تحدي الهوية والشخصية المصرية وغيرها من الشخصيات الوطنية الدولية بسبب التأثيرات السلبية للعولمة الطاغية المعتمدة على الثقافة والشخصية الأمريكية^[62].

ويمكن فيما يلي أن نحدد أكثر من نظام أو جانب فرعي لنظام العولمة^[63]:

- **النظام السياسي للعولمة:** حيث تؤكد العولمة على أهمية الديمقراطية الحرة، وأهمية حرية الفكر والعقيدة وحرية الاختيار وحرية إتاحة البيانات والمعلومات والارتقاء بأدمية الإنسان.
- **النظام الاقتصادي للعولمة:** ويتمثل في فتح الأسواق والاهتمام باقتصاديات السوق والعمل على تقديم منتجات جديدة واسعة الاستخدام بالإضافة إلى استخدام الاستثمار القائم على البحث وأصحاب المواهب والقادرين على الابتكار واكتشاف الفرص والاستفادة منها.

^[60] Warren R. Plunkett, Introduction to Management, Op. Cit, p. 562.

^[61] John W. Sloeum, Jr, Donhellriegel, **Fundamentals of Organizational Behavior**, (Australia: Thomson, 2007), p. 129.

^[62] مختار شعيب، البحث عن مصر، (القاهرة: نهضة مصر، الطبعة الأولى، 2005م)، ص 242.

^[63] رشاد أحمد عبد اللطيف، تنظيم المجتمع وقضايا التعولم، مرجع سابق، ص 16-17.

- **النظام الاجتماعي :** ويقوم على مد الإنسان بكل ما يحتاج إليه من سلع وخدمات من خلال وسائل التقنية العالمية التي تحاطب فكر وعقل الإنسان وتحثه على الشراء ، وبالتالي فهي تهيمن على الإدارة والإدراك للإقبال على :
 1. شراء الوجبات السريعة والاستهلاك الواسع .
 2. شراء أجهزة الاتصالات والحاسبات .
 3. خلل في العلاقات الأسرية .
- **النظام التكنولوجي :** وتعمل العولمة على الارتقاء بالمجتمع في الجوانب الفنية وخاصة تكنولوجيا الاتصال التي ساعدت على اختزال الزمان والمكان وعملت على تهميش سيطرة الدولة على النشاط الاقتصادي ، وعلى القيام بعمليات الابتكار ، وتحقيق قدرة هائلة على التعولم في المجالات كافة .
- **الجانب القانوني :** حيث تؤثر العولمة على التشريعات والقوانين من حيث توجيه المفاهيم والمصطلحات القانونية ، وحدثت تغيرات كمية وكيفية في مجال التشريع الدولي ، وتزايدت أهمية المعاهدات الدولية ، والإقدام الكامل على المواثيق والأحكام الصادرة منها ، ومن المتوقع تنامي قدرة السلطات التشريعية الدولية وتطورها بشكل سريع وفعال وازدياد قوة القضاء الدولي ليشمل كل أنحاء العالم .
- **الجانب الإنساني :** وهو الجانب الأكثر فاعلية في تحديد هوية حقيقة مفهوم العولمة ، حيث تستهدف الإنسان وحياته وحرية وأسلوب معيشته والحد بقدر الإمكان من الفوارق الاجتماعية وتوفير بعض الخدمات الاجتماعية والصحية والإنسانية بشكل عام .

النظام الإعلامي والثقافي:

وقد أثرنا أن نتركه كآخر عنصر لتحدث عنه بشيء من التفصيل ، إذ أن العولمة تمثل تحدياً إعلامياً وثقافياً غير مسبوق تفتقد فيه الدول الفقيرة ثقافتها تحت ضغط الاجتياح الإعلامي والثقافي العالمي ، وتظهر فيه الثقافة الوطنية باهتة لا طعم لها ولا رائحة ، في الوقت الذي تظهر فيه ثقافة العولمة زاهية الألوان ، لقد أصبحت الثقافة العالمية قوة توسعية نافذة إلى داخل كل وطن على هذا الكون .

وقد بدأ التغير الذي حدث في النظام الإعلامي الدولي عقب انهيار الاتحاد السوفيتي والكتلة الشرقية ، في بداية التسعينات ، حيث تحول هذا النظام من الطابع الثنائي الذي كان يقوم على سيطرة النظامين الإعلاميين : الليبرالي الغربي ، والاشتراكي الشرقي ، إلى الطابع الأحادي الذي يقوم على سيطرة نظام إعلامي واحد ، هو النظام الإعلامي الغربي الليبرالي ، وهيمنة

قطب واحد هو الولايات المتحدة الأمريكية على ذلك النظام، ولا شك أن هذا التغيير قد أثر بعمق على دول العالم الثاني ودول العالم الثالث، حيث أدى إلى إعطاء قدر متزايد من الحريات لوسائل الإعلام في هذه الدول حتى تستطيع أن توائم أوضاعها الإعلامية مع طبيعة النظام الإعلامي الدولي الجديد، وهو نظام يقوم على الملكية الفردية لوسائل الإعلام وتعددتها^[64].

يلاحظ أيضاً أنه أصبح هناك استثمار هائل في مجال الإعلام والذي أصبح يحقق أرباحاً طائلة وتزايد دور الملكية الخاصة، وتراجع الملكية العامة لوسائل الإعلام، وخضوع العمل الإعلامي للمنافسة التجارية، وزيادة المواد الإعلامية الاستهلاكية بحيث اضطرت الكثير من مؤسسات الإعلام العامة إلى الدخول في منافسة مع المؤسسات الخاصة حتى تحافظ على قدر من جماهيريتها وتأثيرها، بحيث بدأت تتنازل نسبياً عن توجهاتها الثقافية والتوجيهية رغبة في الوصول إلى الجماهيرية التي تؤهلها إلى المنافسة، وهو الأمر الذي أفقدها كثيراً من مبررات وجودها كملكية عامة^[65].

وقد ارتبط بتطور نمط الملكية، بداية تحرر وسائل الإعلام من سلطة الدولة ورقابتها، وحدثت تغييرات جذرية في كثير من المفاهيم الإعلامية وتطبيقاتها، وبدأ العالم يتحول تدريجياً من إعلام الحملة إلى إعلام السوق الذي بدأت فيه وسائل الإعلام المصرية والعربية وخاصة الراديو والتلفزيون يواجهون المنافسة من الوسائل الدولية مثل شبكات CNN، والـ BBC وغيرهما.

وعلى الرغم من وجود معارضة للعولمة وتأثيراتها السلبية في مختلف المجالات، إلا أن هناك من يرحب بإيجابيات العولمة ومن ثم يرون أن العولمة والأمركة ليست شروراً كلها، فبقدر ما تحملها لنا من مخاطر إلا أنها تفتح لنا أبواباً عظيمة لتعزيز دورنا في العالم كله، ومن أهم هذه الأبواب تزايد دور الحريات الدينية والعامة في العالم، والديموقراطية والتحول الاقتصادي والسوق والاهتمام بالتنمية البشرية والبيئية والانفتاح على كل الثقافات والحضارات، وهي ظروف مواتية لمن يريد أن يعمل من أجل غد مشرق للجميع، لكن المهم الاقتحام والمبادأة المحسوبة^[66].

(64) منال طلعت محمود، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 190-191.

(65) المرجع السابق، ص 191-192.

(66) مختار شعيب، البحث عن مصر، مرجع سابق، ص 245.

(ب) تطوير مدخلات المؤسسة الإذاعية (الراديو والتلفزيون) :

أولاً: تطوير مدخلات النظام التشريعي (القانون واللوائح) :

يعمل اتحاد الإذاعة والتلفزيون في إطار القانون رقم 13 لسنة 1979م وتعديلاته بالقانون 223 لسنة 1989م وتعديلاته ، وهو يحكم أداء العاملين في الاتحاد بجانب قانون العاملين المدنيين في الدولة رقم 47 لسنة 1978م .

ويعمل الاتحاد من خلال لائحة خاصة صادر بشأنها قرار رئيس مجلس الأمناء رقم 369 لسنة 1993م والمعمول بها اعتباراً من 1/ 6/ 1996م ، فضلاً عن ميثاق الشرف الإذاعي والتلفزيوني ، وهي جميعها تحتاج إلى مراجعة وتعديلات في ظل المتغيرات التالية :

- 1 . تنامي عدد الفضائيات التي تبث من مصر وخارجها إلى المنطقة العربية .
- 2 . دخول القطاع الخاص كمنافس قوي لأجهزة الإعلام العربية الرسمية .
- 3 . تزايد التحديات الاقتصادية والسياسية والعسكرية والاجتماعية وغيرها على المجتمعات العربية ومؤسساتها وفي مقدمتها المؤسسات الإعلامية .

ومن أبرز الملاحظات التي يمكن ذكرها حول المشكلات التشريعية في القانون واللائحة ما يلي :

أولاً: بالنسبة للقانون رقم 13 لسنة 1979م وتعديلاته : ملاحظات على القانون رقم 13 لسنة 1979م وتعديلاته بالقانون رقم 223 لسنة 1989م وتعديلاته :

نظراً لتغير الظروف الإعلامية الدولية ، وفي ظل تزايد محطات الراديو وقنوات التلفزيون التي يمكن للمشاهدين أن يستقبلوها عبر الأقمار الصناعية ، وفي ضوء تغير التوجهات الاقتصادية في مصر والمنطقة ، يرى البعض ضرورة إحداث بعض التعديلات في نصوص القانون رقم 13 لسنة 1979م وتعديلاته بالقانون رقم 223 لسنة 1989م لتناسب مع هذه المتغيرات ولمزيد من فاعلية الأداء في اتحاد الإذاعة والتلفزيون كما يلي :

- 1 . نصت المادة الأولى في جزء منها على أن " هيئة اتحاد الإذاعة والتلفزيون لها وحدها إنشاء وتملك محطات البث الإذاعي المسموع والمرئي " ، على الرغم من أن واقع الحال في مصر الآن ، سمح بإنشاء محطات إذاعية (راديو وتلفزيون) خاصة كثيرة مثل : إذاعة نجوم F.M وقنوات : المحور ، ودريم ، الناس ، القاهرة اليوم ، الحياة ، وغيرها ، وهي تستلزم مظلة حماية تشريعية ، وتغير نص القانون المذكور .

2. جاء في المادة الثانية : أن اتحاد الإذاعة والتلفزيون يعمل على تحقيق عدد من الأغراض من بينها " العمل على دعم النظام الاشتراكي الديمقراطي " على الرغم من أن التعديلات الدستورية التي جرت في عام 2007م قد ألغت التوجه الاشتراكي للنظام المصري كتوجه وحيد .

3. تنص المادة الخامسة أن الأغلبية في مجلس الأمناء تكون للشخصيات العامة وليس للعاملين في الاتحاد ، وهو أمر يشكل عائقاً أمام إدارة الاتحاد في بعض الأحيان ، خاصة ما يتعلق منها بالإدارة الاقتصادية .

4. تنص المادة الرابعة أن وزير الإعلام " يتولى الإشراف على الاتحاد " وتنص المادة الثانية على أن " قرارات مجلس الأمناء تبلغ إلى الوزير لاعتمادها " ، فإذا ما اعترض عليها كلها أو بعضها أعيد ما اعترض عليه إلى مجلس الأمناء لإعادة النظر فيه " ولوزير الإعلام حضور جلسات مجلس الأمناء ويتولى رئاستها حال حضوره ، وطبقاً للمادة العاشرة يعين وزير الإعلام نائباً لرئيس مجلس الأمناء حال غيابه ، وفي المادة الثانية عشرة " يكون التعيين في الوظائف الرئيسية بقرار من وزير الإعلام ، وفي المادة الثامنة والعشرين " تشكل جمعية عمومية برئاسة وزير الإعلام ومن بين أعضائها عدد من ذوي الخبرة في مجالات الإعلام والأنشطة المرتبطة به ويصدر بتعيينهم قرار من " وزير الإعلام " وهو ما يبين جميعه وجود سلطات واسعة لوزير الإعلام تتخطى دوره كضابط اتصال بين القيادة السياسية والحكومة من ناحية وبين الاتحاد من ناحية أخرى ، وتتخطى حدوده الإشرافية على الاتحاد وهو ما يؤدي كثيراً إلى تعطيل الأعمال الهامة وتكبيل الكثير من القرارات اللازم اتخاذها بسرعة لأداء العمل ، وهو ما يستلزم مراجعة تشريعية لهذه النصوص .

5. نصت المادة الخامسة أن " رئيس الاتحاد يصدر بتعيينه قرار من رئيس الجمهورية بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء ، ونصت المادة الثانية عشر أن عضو مجلس الأمناء المنتدب يعين بقرار أيضاً من رئيس الجمهورية ، ونصت المادة السابعة عشرة أن رأس مال الاتحاد يحدد بقرار من رئيس الجمهورية ، ونصت المادة الثانية عشرة أن " يكون للاتحاد موازنة مستقلة تصدر بقرار من رئيس الجمهورية ، ويرى البعض ضرورة مراجعة هذه النصوص في ظل المرونة الكبيرة التي يعمل بها المنافسون في القطاع الخاص ، مشيرين إلى أن انشغال القيادة السياسية بأمور السياسة العامة أحياناً ما تؤدي إلى تأخير صدور بعض هذه القرارات مما يؤثر على العمل بالاتحاد .

ثانياً: بالنسبة للاتحة العمل باتحاد الإذاعة والتلفزيون :

مشكلات تتعلق بتدرب الوظائف والاختصاصات الوظيفية:

1. عدم توحيد مسميات بعض الوظائف وشروط شغلها على مستوى قطاعات الاتحاد في ذات المجموعة النوعية مما يترتب عليه صعوبة تسكين العاملين المنقولين إلى أي قطاع من القطاعات الأخرى على الوظائف الملائمة لهم .
2. كثرة طلبات بعض العاملين للنقل من المجموعة النوعية التابعين لها إلى مجموعة نوعية مغايرة على سبيل المثال لا الحصر : الطلبات المقدمة من بعض العاملين بالمجموعة النوعية لوظائف التنمية الإدارية أو التمويل والمحاسبة أو الإعلام للنقل إلى المجموعة النوعية لوظائف الإخراج والمونتاج أو المذيعين ومقدمي البرامج .
3. اعتماد بعض التقسيمات التنظيمية دون استكمال المستويات الوظيفية الأدنى ، الأمر الذي يحول دون تحديد الاختصاصات الوظيفية للقائمين بالعمل داخل كل تقسيم .

مشكلات تتعلق بتنفيذ اللوائح:

1. عدم تطبيق المادة 10 مكرر على السادة المتعاملين من الخارج بمكافآت شهرية ثابتة في جميع القطاعات أسوة بما تم إتباعه ببعض قطاعات الاتحاد بتعيين السادة المتعاملين مع القطاع بنظام القطعة الإنتاجية .
2. تطبيقاً للمادة 59 من لائحة نظام العاملين بالاتحاد المعدلة بقرار رئيس مجلس الأمناء رقم 136 لسنة 2004 بالنسبة للفقرة (3) لما يستحقه العامل من إجازة اعتيادية سنوية لمن أمضى عشر سنوات في الخدمة لم يحدد النص طبيعة سنوات الخدمة (هل الفعلية أم الفرضية) .

مشكلات تتعلق بتسوية الحالة الوظيفية:

1. تحديد زميل التجنيد بالنسبة للمعينين وفقاً للمادة 10 مكرر (ترتيب المعينين وفقاً لصافي المدة الفعلية بالعقد المؤقت أم وفقاً للأعلى مؤهلاً أم الأقدم ؟ .
2. عدم توافر درجات خالية يمكن إعادة تعيين الحاصلين على مؤهلات أعلى أثناء الخدمة عليها وفقاً للمادة 19 من لائحة نظام العاملين بالاتحاد حيث يوجد بالاتحاد العديد من الحالات المكتبية والخدمات معاونة (منهم من تم تعيينه بمؤهل أقل من المؤهل الحاصل عليه فعلاً) .

3. مدى إمكانية النظر في احتساب فترة الخدمة العسكرية التي يقضيها السادة العاملون بوظائف الخدمات المعاونة بنظام العقد المؤقت عند النظر في تعيينهم وفقاً للمادة 10 مكرر حيث أنه لا يتم احتساب مدد التجنيد لهم بعد تعيينهم وفقاً للمادة 44 من القانون 127 لسنة 1980م.

مشكلات تتعلق بنظام العمل:

1. قيام بعض السادة العاملين بأجازات وجوبية قد تزيد عن الأربع سنوات متصلة وذلك بعد إعفائهم أو انتهاءهم من فترة الاختبار بتقارير صلاحية شهرية وبالإضافة إلى مدد الخبرة المضمومة والتي قد تتجاوز الأربع سنوات، الأمر الذي يحول دون إعداد تقارير كفاية سنوية لهم يعتد بها في حالات الترقية بالاختيار.
2. مدى إمكانية الاعتراف بالموافقات الأمنية والتي يسترشد بها عند التعاقد مع السادة العاملين بنظام العقد المؤقت- في حال تعيينهم بالمادة 10 مكرر من اللائحة بالرغم من عدم موافقة الجهات الأمنية على تعيين بعضهم، ومدى قانونية الاحتفاظ بوظائفهم حال قيامهم برفع دعاوى قضائية.
3. مدى إمكانية التعاقد مع بعض السادة المتعاملين مع الاتحاد من الخارج والحاصلين على مؤهلات سبق وأفاد الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بإرجاء النظر في التعيين أو التسوية بها لحين دراسة معادلتها.

وينبثق عن القانون رقم 13 لسنة 1979م وتعديلاته مجموعة اللوائح^[5]، ومن أبرزها مجموعة اللوائح المالية الصادرة بقرار رئيس مجلس الأمناء رقم 493 لسنة 1995م، ولائحة نظام العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون الصادرة بقرار رئيس مجلس الأمناء رقم 590 لسنة 1996م ولائحة التحقيق والجزاءات للعاملين الصادرة بالقرار رقم 591 لسنة 1996م، ولائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال داخل جمهورية مصر العربية للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون الصادرة بالقرار رقم 7 لسنة 1997م.

ورغم أن هذه اللوائح تحقق بعض المزايا النسبية للعاملين بالاتحاد عن نظرائهم من العاملين في بقية الوزارات والهيئات التابعة للحكومة، إلا أنها لا تناسب العمل في مؤسسة إعلامية ضخمة سواء من حيث المزايا أو الجزاءات، خاصة أن غالبيتها تحتاج إلى تحديث في ظل

(67) مقابلة مع الأستاذة/ منى ناصر، رئيس الإدارة المركزية للشئون القانونية، بقطاع القنوات المتخصصة بمكتبها بمبنى التلفزيون في 21/4/2008م.

المتغيرات الاقتصادية وارتفاع الأسعار، خاصة في اللوائح المالية وبدل السفر، كما أن لائحة مثل لائحة الجزاءات والتحقيق تحتاج إلى تعديلات لأنها غير محكمة ففي مادتها السابعة والعشرين تحدثت عن الإهمال البسيط وعقوبته ولم تحدث عن الإهمال الجسيم⁽⁶⁸⁾.

وإذا أضفنا إلى ما تقدم لائحة بدل سفر العاملين إلى خارج جمهورية مصر العربية والتي لم تتغير منذ الخمسينيات، يمكن أن نتصور كم تكون هذه اللوائح غير مساعدة على العمل الخلاق في مؤسسة إعلامية تنشُد تطوير مخرجاتها والمنافسة.

وفي ضوء ما تقدم يتبين أن هناك حاجة ماسة لأحداث إصلاحات جذرية في مدخلات النظام التشريعي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون ينبغي أن تدور حول المحاور التالية:

1. إعطاء المزيد من الاستقلالية للاتحاد عن السلطة الحكومية في نطاق الإشراف، بحيث يكون عاماً وفي إطار التوجه العام، ودون الدخول في التفاصيل المتعلقة بالمعينين في الاتحاد أو في عملياته الإدارية.
2. السماح بمزيد من الحرية في تناول والطرح والتحليل والرأي.
3. المزيد من التحرير للوائح الخاصة بالأجور والمكافآت والترقيات لكي تتناسب مع مثيلاتها العاملة في القطاع الخاص، مع الإبقاء على مبادئ العدل والجهد والكفاءة في التوزيع والترقيات.
4. عدم تكبيل الاتحاد بتدخلات الشخصيات العامة، ومسئولي الحكومة.

ثانياً: تطوير الهيكل التنظيمي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون:

يمثل الهيكل الخاصة بأي منظمة العمود الفقري، بالنسبة لجسم الإنسان، ومن هنا أهمية التعرف على أبرز التشوهات والملاحظات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للاتحاد حتى يمكن تقديم مقترحات وحلول لهذه التشوهات وإحداث تطوير له، وفيما يلي:

- أهم الملاحظات المأخوذة على الهياكل التنظيمية بقطاعات اتحاد الإذاعة والتلفزيون:
1. وجود تضخم كبير جداً في عدد القطاعات بلغ أحد عشر قطاعاً وشركة صوت القاهرة ومجلة الإذاعة والتلفزيون.
 2. وجود تداخل كبير بين وظائف وأنشطة القطاعات المختلفة.
 3. وجود مستويات تنظيمية معقدة بين قمة الهيكل التنظيمي للاتحاد وقواعده في مختلف القطاعات بما يصعب عمليات الإشراف والمتابعة والاتصال.

(68) المصدر السابق.

4. وجود تكرار بقطاعات الاتحاد بالنسبة لعدد من المستويات التنظيمية مثل الإدارات المركزية للشئون القانونية، الإدارات العامة للتفتيش المالي والإداري، إدارات العلاقات العامة وسبعة نواب لرئيس قطاع الهندسة الإذاعية، وغيرها.

5. يميل الهيكل التنظيمي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وقطاعاته نحو المركزية، حيث إن رئيس الاتحاد ورؤساء القطاعات وشركة صوت القاهرة ومجلة الإذاعة والتلفزيون يقومون بالإشراف على مستويات تنظيمية عديدة.

6. وجود تكرار في وظائف بعض محطات الراديو وقنوات التلفزيون: فمثلاً في قطاع الإذاعة (الراديو) لا يوجد فارق كبير بين شبكات البرنامج العام، وصوت العرب، والشرق الأوسط والمحليات.

وفي جانب التلفزيون: لا يوجد فارق كبير بين القنوات: الأولى، الثانية، وحتى الثامنة، ولا بينها وبين القنوات الفضائية أو حتى بعض القنوات المتخصصة.

ويرى خبراء الإدارة أن البنية التنظيمية التي تتجاوز الحد واحدة من الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالشركات إلى البطء في الاستجابة للأحوال المتغيرة ومن ثم لابد من مراعاة ما يلي⁽⁶⁹⁾:

- القيام بإنقاص لطبقات الإدارة بصورة جذرية.
- تكليف غالبية القائمين بالأعمال المساعدة في الحسابات وشئون العاملين والمشتريات وغيرهما بالعمل في المواقع الميدانية تحت رئاسة مديري العمل بالمواقع.
- إيجاد نسبة مرتفعة للقائمين بأعمال غير إشرافية مقابل المشرفين مع نطاق عريض للرقابة.

ذلك لأن البنية التنظيمية التي تتجاوز الحد تؤدي إلى القضاء على المشروع، وأغلب الناس يتجهون للتخفيف منها، ولكن قليلون هم الذين يتحركون بسرعة كافية، حيث لازال تجاوز الإدارة الوسطى للحد المناسب مازال موجوداً في كثير من المؤسسات العامة في الوقت الذي لا يلزم أكثر من خمس طبقات من مراكز الإدارة بصرف النظر عن حجم المنشأة، ومن ثم لابد من التوصل إلى تصور جديد لدور الإدارة الوسطى وجعل المدير الوسط جزءاً من الحل وليس المشكلة.

ومن هنا يرى الباحث ضرورة أن يقوم اتحاد الإذاعة والتلفزيون بخطة متوسطة أو طويلة الأجل لإعادة بناء الهيكل التنظيمي للاتحاد باستخدام "أسلوب الهيكلية" أو "إعادة البناء" أو

(69) نوم بترز، ثورة في عالم الإدارة، الجزء الثاني، ترجمة: محمد الحديدي، (القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 534.

نموذج مقترح لدور الإدارة الحديثة _____ الفصل الثامن

غيرهما، لاختصار هذا الهيكل بشكل لا يخل بما يطلبه الجمهور أو الدولة من جهاز إعلامه الرسمي .

وفي ضوء جميع معطيات هذه الدراسة يقترح الباحث هذا الهيكل الجديد لاتحاد الإذاعة والتلفزيون (تصور عام) :

- أ- وزارة الإعلام- الوزير (سلطة إشرافية وحلقة وصل بين الحكومة والاتحاد) .
- ب- رئيس اتحاد الإذاعة والتلفزيون شخصية منتخبة من العاملين وتمارس سلطة تنفيذية كاملة في ضوء توجيهات الوزارة .

ويتبع رئيس اتحاد الإذاعة والتلفزيون ثلاث إدارات مركزية تساعده على إدارة الاتحاد كما يلي :

- 1 . إدارة مركزية لشئون القطاعات ، وتضم ثلاث إدارات عامة ، إحداها خاصة بشئون قطاع الإذاعة ، والثانية خاصة بقطاع التلفزيون ، والثالثة خاصة بقطاع الخدمات .
 - 2 . إدارة مركزية للشئون الاقتصادية ، وتضم ثلاث إدارات عامة ، إحداها للمصروفات ، والأخرى للإيرادات ، والثالثة للموازنة والتفتيش المالي .
 - 3 . إدارة مركزية للعلاقات ، وتضم إدارات عامة ثلاث ، الأولى للشئون القانونية ، والثانية للعلاقات داخل جمهورية مصر العربية ، والثالثة للعلاقات خارج جمهورية مصر العربية .
- ويخضع لسلطة رئيس اتحاد الإذاعة والتلفزيون وفق هذا الهيكل المقترح ثلاثة قطاعات فقط تضم جميع المحطات الإذاعية والقنوات التلفزيونية التي يرى الباحث أهميتها للجمهور والدولة وفق متغيرات العصر والنظم ، فضلاً عن الخدمات التي ستقدم من خلال الاتحاد سواء لهذه الجهات من محطات وراдио وتلفزيون تابعة له ، أو خدمات سيقدمها الاتحاد للجمهور .

٥) القطاعات التابعة للاتحاد (وفقاً للهيكل المقترح) :

وهي ثلاثة قطاعات كل قطاع منها بصفة إدارة مركزية ، كما يلي :

- 1 . قطاع الإذاعة : ويرمي الباحث أن يتم " وفق برنامج زمني " إلغاء جميع الخدمات العاملة حالياً ، والإبقاء فقط على أربع خدمات إذاعية بالراдио بصفتها إدارات عامة أو مركزية ، وهي :
- إذاعة البرنامج العام : وتهتم بالشأن العام المحلي والدولي ، وتركز أكثر على الشأن المحلي ، بحيث تكون إذاعة عامة تضم جميع أنواع البرامج .

- إذاعة الأخبار والموسيقى .
- إذاعة القرآن الكريم .
- إذاعة الأغاني والرياضة .

2. قطاع التلفزيون : ويقترح الباحث إلغاء جميع القنوات الموجودة في قطاعات : القنوات الفضائية والمتخصصة ، وقطاع التلفزيون ، وتسخر إمكانات هذه القطاعات والقنوات للهيكل الجديد المقترح الذي سيضم أربع قنوات بصفتها إدارات عامة أو مركزية وهي القناة الأولى (محلية) ، قناة الأخبار ، القناة الدولية (موجهة للعالم بعدد من اللغات المهمة) ، قناة المنوعات (وتقدم دراما + أغاني + موسيقى + الخ . . .)

3. قطاع الخدمات : وهو قطاع مقترح يقدم خدمات عامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وللجمهور كالإنتاج الدرامي ، والشرائط والصحف ، وخدمات متخصصة للاتحاد والعاملين فيه ، من خلال أربع إدارات مركزية كما يلي :

- إدارة عامة أو مركزية للإنتاج الفني : إنتاج المسلسلات والأفلام التلفزيونية والأغاني والإعلانات والصحف والدوريات وغيرها .
- إدارة عامة أو مركزية للهندسة الإذاعية .
- إدارة عامة أو مركزية للأمن الشامل : ويقدم خدمات الحراسة والإطفاء والرعاية الصحية والغذائية والترفيه .
- إدارة عامة أو مركزية للنقل والمواصلات ، لجميع هيئات الاتحاد .

ويتضمن هذه الهيكل العام المقترح مستويات إدارية مبسطة وغير متباعدة بين قمة الهيكل وقاعدته مع ضرورة تفعيل الاتصال الأفقي وعدم المبالغة في النطاق الإشرافي .

ويمكن تنفيذ هذا الهيكل المقترح عبر خطة يمكن أن تتراوح بين عشر إلى عشرين سنة حتى يمكن تفادي الاستغناء عن العمالة البشرية نظراً لأهمية البعد الإنساني ، فالتدرج في حل المشكلة مهم ، كما كان السبب في ظهورها ، حيث لم تظهر في يوم وليلة ، ومن هنا تصلح مقوله : " داووني بالتي كانت هي الداء " .

• تطوير المدخلات البشرية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون:

يعاني اتحاد الإذاعة والتلفزيون من عدد ليس قليلاً من المشكلات التي تواجه العاملين فيه وبالعودة إلى الجداول الخاصة بتوزيعاتهم^[٥]، نستطيع أن نتبين للوهلة الأولى عدداً من هذه المشكلات كما يلي:

جدول رقم (88)

توزيع العاملين حسب النوع^(*)

النوع	العدد	النسبة
ذكور	27112	%68.3
إناث	12586	%31.7
الإجمالي	39698	%100

ويتضح من هذا الجدول أن اتحاد الإذاعة والتلفزيون هو مكان عمل ذكوري حيث إن ثلثي العاملين فيه "تقريباً" من الذكور لدرجة أن بعض القطاعات مثل قطاع الأمن يكاد يخلو من العاملات الإناث الذين تتركز غالبتيهن في القطاعات البرمجية أكثر من القطاعات الأخرى كالأمن والهندسة الإذاعية والإنتاج رغم أهمية التوازن في العاملين بين النوعين لأنه يضيف مزيداً من توازن الإبداع والإنتاج.

جدول رقم (89)

توزيع العاملين حسب طبيعة العمالة

النوع	العدد	النسبة
عمالة دائمة قائمة بالعمل	29439	%74.2
عمالة دائمة غير قائمة بالعمل	394	%9.9
إجمالي العمالة الدائمة	33379	%84.1
عمالة مؤقتة (عقود + مكافآت + قطعة)	6295	%15.8
مندوبون للاتحاد	34	%0.1
إجمالي المؤقتة	6319	%15.9
الإجمالي	39698	%100

⁽⁷⁰⁾ الكتاب السنوي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون، (القاهرة: الاتحاد، 2007م)، ص 186-187.

^(*) ما عدا العاملين بشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات ويبلغ عدد العاملين فيها (1170) منهم (968) عمالة دائمة) و(202 عمالة مؤقتة) طبقاً لبيان إحصائي في 30/6/2008م.

يتبين من الجدول السابق أن حوالي عشرة في المائة (9.9٪) من العمالة بالاتحاد غير قائمة بالعمل، وهي بالطبع من أفضل الخبرات بالاتحاد التي وجدت فرصاً أفضل للعمل خارج الاتحاد مما يشير إلى وجود مشكلات في تقدير العاملين مادياً ومعنوياً بالاتحاد.

وإذا أضفنا إلى ذلك نسبة العمالة المؤقتة والمتسدين الذين تبلغ نسبتهم 16٪ يصبح لدى الاتحاد نحو 26٪ من العاملين لا يعتمد عليهم بشكل جيد في الإنتاج أو الجودة في أداء العمل نظراً لظروفهم وهي نسبة ليست بالقليلة.

ويتضح من واقع إحصاءات اتحاد الإذاعة والتلفزيون^[71]، أن التدريب المقدم للعاملين فيه غير كاف ويتسم بالعمومية ولا يرتبط بالتخصص الدقيق للعاملين، ففي عام 2007م تم تنظيم 50 دورة تدريبية في شعبة التدريب الإذاعي بواقع 815 متدرباً فقط وتناولت موضوعات تخص فنون الإعلام الإذاعي والإلقاء والبرامج وخلافه.

وفيما يتعلق بالتدريب التلفزيوني فقد تم تنظيم 31 دورة تدريبية بإجمالي 967 متدرباً حول نفس الموضوعات تقريباً أما فيما يخص التدريب الإداري فقد تم تنظيم 45 دورة تدريبية بإجمالي 998 متدرباً في الشؤون المالية والإدارية وإدارة الأزمات والتخطيط الإعلامي.

ويتضح من ذلك كله أن الأعداد المستفيدة كل عام من التدريب هي أعداد محدودة جداً وتشير إلى أن العامل في اتحاد الإذاعة والتلفزيون إذا حصل على دورات تدريبية في عمره الوظيفي فإن أغلب الظن أنها لن تكون أكثر من دورة واحدة.

وفي ضوء مراجعة الوضع الراهن للمدخلات البشرية باتحاد الإذاعة والتلفزيون يرى الباحث أن أهم المحاور التي تساعد في تطوير المدخلات البشرية للاتحاد ما يلي:

1. أحداث خفض في عدد العاملين بقطاعات الاتحاد المختلفة نظراً لارتفاع كثافة العاملين في ضوء محدودية استيعاب الأماكن، وضعف التجهيزات، ويمكن ذلك من خلال تشجيع المعاش المبكر وتقليل التعيينات الجديدة.
2. مراعاة اختيار عناصر بشرية مؤهلة ومناسبة لتخصصات العمل بعيداً عن المجاملات والحسوبيات، وسن لوائح محددة ومغلقة.
3. تصميم هيكل أجور مناسب للمتغيرات الاقتصادية وللعمل في مؤسسة إعلامية لها منافسون.

(71) الكتاب السنوي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون لعام 2007م، (القاهرة: الاتحاد، 2007م)، ص 214-215.

4. تصميم أنظمة جيدة للحوافز والمزايا والخدمات .
5. وضع نظام جيد لتقييم الأداء .
6. التوسع في التدريب النوعي والمتخصص .
7. تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية بشكل مستمر .
8. توسيع الاحتكاك بالعناصر الأجنبية واستقدام بعضها للعمل فترات محددة لمواجهة متغيرات العولة .
9. التوسع في التدريب على مستحدثات التكنولوجيا ، وتعليم اللغات .

ويرى أنس الفقي⁽⁷²⁾ وزير الإعلام أن هناك فرصة للتوسعات من خلال رؤية جديدة لنقل الإعلام المصري من مبنى ماسبيرو إلى مجمع إعلامي جديد ، فرغم عراقلة مبنى ماسبيرو فإن بنيته التحتية قديمة ومزدهمة للغاية ، وتم عرض الأمر على بيت خبرة ومكتب استشاري وتوصل إلى أنه من الضروري أن تنقص الكثافة العمالية إلى 40٪ حتى يكون المناخ جيداً للعمل والإنتاج ، خاصة أن المبنى بوضعه الحالي يحتاج إلى 4800 فرد فقط لتشغيله .

• تطوير المدخلات الهندسية:

على الرغم من أن هناك تطويراً فعلياً في المدخلات الهندسية باتحاد الإذاعة والتلفزيون ، يقوده قطاع الهندسة الإذاعية يتمثل في قيام اتحاد الإذاعة والتلفزيون كأول دولة في آسيا وإفريقيا ومنذ عام 1992م بإدخال النظام الرقمي " الديجتال " في غالبية الاستوديوهات ، وإحلال شبكة ميكروويف المناطق النائية إلا أن هناك عدداً من المحاور ينبغي الاهتمام بها لمزيد من التطوير للمدخلات الهندسية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون يتمثل أهمها في ما يلي⁽⁷³⁾ :

1. ضرورة استثناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون في نظام إحلال المعدات والأجهزة الذي يتم كل عشر سنوات طبقاً للنظام المحاسبي الموحد المطبق بالدولة لأن تلك المدة لا تتناسب مع تشغيل الأجهزة على مدار 24 ساعة بالاستوديوهات ولا يمكن بذلك أن يستمر الجهاز على مدى عشر سنوات عمل ، وحتى يتم عمل مذكرات للجهاز المركزي للمحاسبات ويتم الحصول على الموافقات تكون هناك فترات من الإنتاج غير الجيد تماماً للأجهزة .

(72) أنس الفقي ، مجلة الإذاعة والتلفزيون ، (القاهرة ، اتحاد الإذاعة والتلفزيون ، 2008م) ، العدد 3811 ، ص9 .

(73) مقابلة مع الأستاذ/ ناجي البرقوقي ، نائب رئيس قطاع الهندسة الإذاعية بمكتبه يوم 16 / 4 / 2008م .

2. قيام الحكومة بتخفيض مشروع الموازنة عن الذي يطلبه الاتحاد يؤثر على إنجاز المشروعات الضرورية للاتحاد.

3. ضرورة التوسع في شراء سيارات الإذاعة الخارجية حيث لا يمتلك الاتحاد منها سوى (4) سيارات ديجيتال تم شراؤها في نوفمبر سنة 2007م لخدمة الدورة العربية بالقاهرة، وتخدم الآن قطاعات الاتحاد ولا تكفي.

4. ضرورة زيادة سيارات الـ S.N.G لأن الاتحاد لا يملك سوى 4 سيارات عادية بالإضافة إلى الـ (4) الديجيتال، في حين أن مراسلي القنوات الإقليمية والدولية، يكون لدى كل مراسل وحدة خاصة بمكتبه أو المكان المكلف بالعمل فيه.

5. لا تتناسب التجهيزات الهندسية مع حجم القنوات والمشروعات داخل الاتحاد، فلابد من زيادة عدة الأجهزة، وتوافرها للإنتاج البرامجي بحالة جيدة فعلى سبيل المثال "لم تكن قناة التنوير^(*) التابعة لقطاع القنوات المتخصصة تمتلك إلا كاميرا واحدة ورغم ذلك كانت كثيرة الأعطال، وتكون هناك مشكلة كبيرة في حالة قيام فريق بالسفر خارج القاهرة للتصوير حيث كانت تعطل الكاميرا ولا يكون أمام الفريق إلا أحد خيارين: إما العودة كاملاً أو إعادتها للقاهرة للإصلاح ويبقى الفريق في الانتظار^[1] [2].

• تطوير المدخلات المالية:

لعل المشكلة الأكبر التي تقف حائلاً أمام تطوير المدخلات المالية للاتحاد الإذاعة والتلفزيون هي عدم وضوح الرؤية وقوة الاتجاه المالي للاتحاد، وهل هو مؤسسة عامة تقدم خدمات إعلامية للدولة ورئاسة الجمهورية والحكومة والشعب، أم هي مؤسسة اقتصادية تهدف إلى الربح بغض النظر عن كثير من اعتبارات كونها خدمة عامة، مما يحول دون حصول اتحاد الإذاعة والتلفزيون على الفرص التي تحقق له موارد مالية مرتفعة.

وتعتبر المشكلة الأكبر أمام الاتحاد هي استمرار تحقيق الاتحاد لعجز حاد متزايد من سنة لأخرى ويشير التقرير السنوي للجهاز المركزي للمحاسبات^[3] الصادر في مايو سنة 2007م عن نتائج فحص الحسابات الختامية للاتحاد الإذاعة والتلفزيون إلى أسباب كثيرة تؤدي إلى هذا العجز من أهمها ما يلي:

(*) توقفت قناة التنوير عن العمل نهائياً في 1/10/2008م.

(74) مقابلة مع الأستاذ/ ماجد يوسف، رئيس قناة التنوير سابقاً بمكتبه في التلفزيون في 20/5/2008م.

(75) التقرير السنوي للجهاز المركزي للمحاسبات عن نتائج فحص الحسابات الختامية لموازنات الهيئات العامة الاقتصادية عن السنة المالية 2005م/2006م، ص 213-220.

1. حدوث تجاوز غير مرخص به بالاستخدامات الجارية بمبلغ 110802176 جنيهاً في موازنة سنة 2005م، منها مبلغ 12071287 جنيهاً بالأجور، ومبلغ 98730889 جنيهاً بالنفقات والتحويلات الجارية، وهو ما يحدث في غالبية موازنات الهيئة ويعرض بعد ذلك على السلطة التشريعية لتقنيه.
2. بلغ التجاوز في الأجور في موازنة سنة 2005م (12) مليون جنيه، وذلك محصلة للوفورات المتحققة ببعض البنود بنحو 29 مليون جنيه، والتجاوزات المحققة ببنود أخرى 41 مليون جنيه.
3. استحداث بعض البنود بالنفقات الجارية والتحويلات الجارية رغم عدم إدراج اعتمادات لها ودون الرجوع لوزارة المالية بالمخالفة للمادة (1) من التأشيرات العامة للهيئات الاقتصادية.
4. بلغت مساهمات الاتحاد في رؤوس أموال بعض الشركات نحو 1.66 مليار جنيه فيها 705 مليون جنيه ممولة بقروض من بنك الاستثمار القومي تحمل عنها الاتحاد فوائد مدينة بنحو 101 مليون جنيه، في حين بلغت الإيرادات المحققة عنها نحو 35.8 مليون جنيه بنسبة 3.3٪ من قيمة هذه الاستثمارات.
5. الزيادة المستمرة في متوسط التكلفة الإجمالية للنسخة من مجلة الإذاعة والتلفزيون عما تحقق من إيرادات مما أدى إلى تحميل الاتحاد خسارة خلال العام المالي 2005م/ 2006م بنحو 10.7 مليون جنيه، ليصبح إجمالي العجز المرحل للمجلة في 30/6/2006 بنحو 53 مليون جنيه، وصل نحو 81 مليون جنيه في شهر 8/2008م.
6. مازالت العقود المبرمة بين القطاع الاقتصادي والشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي بشأن الإنتاج المشترك لا تحفظ حقوق الاتحاد، نظراً للتعاقد مع الاتحاد بأسعار أعلى من الآخرين مما حمل الاتحاد نحو 5 ملايين جنيه.
7. بلغ ما تحمله الاتحاد (قطاع الهندسة الإذاعية) من قيمة غرامات التأخير الناتجة عن تأخره في سداد مقابل عقود إيجار الأقمار الصناعية نحو 9.8 مليون جنيه، وجملة ما تحمله الاتحاد من غرامات السنوات السابقة نحو 62.5 مليون جنيه.
8. تحمل اتحاد الإذاعة والتلفزيون نحو 7 ملايين جنيه قيمة فروق أسعار العملات الأجنبية للتأخر في سداد المستحقات في التاريخ المحدد لها.
9. وجود ديون على بعض القطاعات بنحو 4.4 مليون جنيه.
10. أدى نظام المنتج المنفذ وأعمال الإنتاج المشترك بما لا يتفق مع طبيعة هذه الأعمال إلى تضخيم كل المصروفات والإيرادات بنحو 125.3 مليون جنيه.

11. عدم استغلال قناة النيل الدولية إعلاناً منذ إيقاف التعامل مع الشركة العربية للوسائل الإعلانية في 25/12/2005م مما أضر إيرادات مستهدفة.
12. بلغت تكلفة أعمال الفيديو إنتاج قطاع الإنتاج (مسلسلات) خلال العام 65.3 مليون جنيه، في حين بلغت إيرادات التسويق 15 مليون جنيه بنسبة 23٪ من إجمالي التكاليف.
13. لم يتضمن حساب الإيرادات (قطاع التلفزيون) نحو 464 ألف جنيه قيمة مبالغ واردة من بعض الجهات الخارجية مقابل تنفيذ أعمال وبرامج إنتاجية.
14. قامت الهيئة بالتعاقد مع المؤسسة السعودية الإعلامية للخدمات الوثائقية والإعلانية، ولم تلتزم المؤسسة بالتعاقد مما أدى لضياح إيرادات بنحو 11.5 مليون دولار.
15. استمرار الخلاف بين الاتحاد وبنك الاستثمار القومي، حيث بلغت قيمة القروض المحلية طويلة الأجل من بنك الاستثمار نحو 4.665 مليار جنيه بنقص قدره نحو 1.644 مليار جنيه.
16. إثبات معظم الأراضي المخصصة للاتحاد بدفاتر قطاع الهندسة الإذاعية بقيم رمزية منخفضة للغاية.

وفيما يلي نورد أهم التوصيات لتطوير المدخلات المالية للاتحاد الإذاعة والتلفزيون⁷⁶:

1. دراسة الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق التقديرات المستهدفة للإيرادات الجارية، والعمل على تحقيق المستهدف.
2. ترشيد الإنفاق على الاستخدامات الجارية، ورفع كفاءة استخدام مستلزمات الإنتاج (السلع والخدمات الوسيطة).
3. استغلال ساعات التشغيل المتاحة الاستغلال الأمثل لكل من استوديوهات الإذاعة والتلفزيون.
4. توفير الإنتاج الفني المتميز، ورفع كفاءة التسويق للأعمال عربياً ودولياً.
5. دراسة أوجه القصور التي تؤدي إلى الانخفاض في نتائج الأعمال للاتحاد والعمل على علاجها.
6. تحقيق قيمة مضافة صافية موجبة وفقاً لما هو مستهدف بموازنة الاتحاد.

(76) التقرير السنوي للجهاز المركزي للمحاسبات عن نتائج الرقابة المالية وتقييم أداء اتحاد الإذاعة والتلفزيون، عن السنة المالية المنتهية في 30/6/2005م، ص 161-162.

7. تنفيذ كامل للبرامج المقررة لاستوديوهات التليفزيون ، ورفع كفاءة نسبة الاستغلال لساعات التشغيل .
8. علاج الخلل في الهيكل التمويلي للحد من الاعتماد على القروض طويلة الأجل .
9. مراعاة الدقة عند إعداد الموازنة الاستثمارية للاتحاد حتى يتمكن من تحقيق التقديرات المستهدفة بالموازنة ، وعدم تجاوز الاستثمارات المنفذة للإ اعتمادات المدرجة بالخطة .
10. مراعاة الدقة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية في ضوء تدني عوائد الاتحاد عن استثماراته .

• تطوير المدخلات المادية:

تعتبر المدخلات المادية للمؤسسات والهيئات بمثابة الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، لأن هذه المدخلات تدخل في نطاق جميع الأعمال التي يقوم بها العاملون لتقديم إنتاجهم وخدماتهم ، وما لم يتم تطوير هذه المدخلات باستمرار ، فلن تستطيع المؤسسة أن تنتج بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد ، ويعتبر عدم قدرة المؤسسة والإدارة فيها على توفير مدخلات مادية جيدة تساعد على الإنتاج بمثابة تضيق للوقت وإحباط للعاملين وقتل أي محاولة من جانبهم للتجويد والإبداع ، لأنه ببساطة " فاقد الشيء لا يعطيه " كما تقول الحكمة المشهورة .

ويرى الباحث أن خطة تطوير المدخلات المادية ينبغي أن تراعى الاعتبارات التالية :

1. الغرض من إنشاء المؤسسة .
2. طبيعة المهام التي تقوم بها المؤسسة .
3. أن تكون متكافئة مع حجم المؤسسة ومساحتها بلا زيادة أو نقصان .
4. أن تكون متكافئة مع عدد العاملين ، والأصول المتحركة .
5. أن تكون متكافئة مع حجم الأعمال المراد إنجازها .
6. أن تكون مريحة في التعامل والتدريب عليها .
7. أن تساعد في تقديم مخرجات جيدة ومنافسة .

• تطوير المدخلات الإدارية:

مر الجهاز الإداري في مصر (ومنه اتحاد الإذاعة والتليفزيون) في دورة من المشكلات نتيجة للظروف التي مرت بها البلاد عبر حقبة طويلة من الزمن ، وقد أسفرت نتائج الدراسات المختلفة عن ضرورة إجراء إصلاح إداري وآليات عملية واضحة المعالم لاقتحام تلك

المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها دون خوف أو وجل طالما أن الحلول تراعي البعد الاجتماعي، ولا تمس المراكز القانونية المستقرة للعاملين⁽⁷⁷⁾.

ولما كان الإصلاح الإداري هو البعد الآخر للإصلاح الاقتصادي فإنه من الثابت أن النمو الاقتصادي وازدهاره رهن بإرادة سليمة واعية واعدة لا تتن من وطأة تضخم الأجهزة الإدارية وتشابكها ولا تشكو من تكدس العاملين بها بما يجاوز الاحتياجات الحقيقية لحسن أداء الاختصاصات والمهام والواجبات ودون بطء في الإجراءات أو تعقدها⁽⁷⁸⁾.

وليس من شك أن أهم مشكلة تواجه الجهاز الإداري في مصر، والتي تعكس أواخر مشكلات أو ظواهر لمشكلات إدارية أخرى -هو تضخم الجهاز الإداري للدولة وتشابه وتشابك مكوناته التنظيمية، وزيادة أعداد العاملين فيه بما يتجاوز احتياجات العمل الفعلية، وأن استمرارية منحى تضخم الجهاز الإداري لأعلى سوف تجعل أي خطوة لحل المشكلات الإدارية ضياعاً للوقت والجهد والمال، بل سوف تؤدي إلى تفاقم المشكلات الإدارية لتصبح أزمة أو حتى كارثة⁽⁷⁹⁾.

من هذا المنطلق فإنه يتطلب لتطوير المدخلات الإدارية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون أن يقوم الاتحاد بما يلي:

1. إتباع الأساليب الإدارية الحديثة وعقد دورات تدريبية للمديرين للتدريب على ذلك.
2. إعادة النظر في العديد من الهياكل التنظيمية الإدارية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون نظراً لتعدد هذه الهياكل وتكرارها مما رفع عدد الدرجات الوظيفية بالإدارة العليا وحدها إلى 772 درجة في موازنة عام 2007/2008م.
3. مراعاة نطاق الإشراف في الاتحاد حيث فيما يبدو أنه أكثر من اللازم نظراً لكثرة الدرجات الوظيفية مما يجعل هناك مديريين بلا صلاحيات أو أعمال وهو ما يجعلهم محبطين وغير قادرين على العطاء.
4. إعادة النظر في التوصيف الوظيفي للوظائف المختلفة ومسمياتها لتتواءم مع متغيرات العصر.

(77) جامعة الدول العربية، التطوير الإداري في الوطن العربي، (القاهرة، جامعة الدول العربية، 2003م)، ص171.

(78) المرجع السابق، ص171.

(79) المرجع السابق، ص171.

5. تعظيم الخلق الإداري لجميع العاملين خاصة الإدارة العليا، للابتعاد عن مظاهر الانحراف أو الفساد أو الترشح أو المحاباة والمحسوبية والواسطة، والصراع الإداري وغيره.
6. تعظيم النظرة العلمية للأمور القائمة على الاختيار بين البدائل في ظل توافر البيانات والمعلومات.

ج) التطوير المستمر في إنتاج المخرجات البهرجية والفنية:

يتجه عالم اليوم وبتسارع شديد وبفعل ثورتي الاتصالات والمعلومات، نحو تدويل وسائل الاتصال والإعلام، وهو ما يتمثل في تزايد الشبكات الإخبارية الدولية، والإنترنت، والأطباق والقنوات الفضائية وأجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى الصحف والخدمات الإذاعية الدولية، والتي تخاطب جمهوراً متعدد الجنسيات^[80].

" وإذا كان التلفزيون على النطاق العالمي له القدرة على المساهمة في نشر الديمقراطية عن طريق مبادئ التنوع والتضامن، إلا أنه يدعو إلى نشر ثقافة الاستهلاك لصالح المعلنين، ويؤدي التدفق العالمي للتلفزيون إلى تمزيق الثقافات المحلية مما يجعله ينظر إليه كمعتدي سياسي^[81] .

ختمية التطوير في البهرجة والمخرجات:

إن التحول نحو عولمة وسائل الإعلام، أصبح يشكل تحدياً خطيراً يواجه الإعلام المحلي، وهناك تخوف له ما يبرره في كثير من الدول من أن تتم عولمة وسائل الاتصال والإعلام على حساب الإعلام المحلي، ومصر ليست ببعيدة عن هذا التحدي^[82]، وهو الأمر الذي يتطلب مجموعة من الإجراءات للتفاعل مع ذلك ومن أبرزها التطوير المستمر في إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لأي مؤسسة راديو أو تلفزيون ومنها اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

وإذا كانت عملية التغيير صعبة في المنظمات وأحياناً تحتاج إلى وقت لتبين نجاح أو فشل عملية التغيير إلا أن المؤسسات التي يمكن أن يكون لديها قدر كبير من المرونة والقناعة بمختمية التطوير فإنها يمكن أن تنجح أكثر من النوع الآخر من المؤسسات التي تتصف بالجمود والثبات^[83].

(80) منال طلعت محمود، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 195.

(81) جوثان نجيل، وجيرمي أورليبار، المرجع الشامل في التلفزيون، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 413.

(82) المرجع السابق، ص 413.

(83) John W. Slocum, J. R, Don Hellrigel, Fundamentals of Organizational Behavior, Op. Cit., p. 128.

وعموماً يرى الخبراء أن هناك خطوات ينبغي القيام بها لتنفيذ أي عملية تطوير وتشمل خطوات تطوير الإنتاج^[٨٤]:

1. تحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير في إنتاجها .
2. التعرف على كيفية قيام الآخرين بتطوير نفس المنتجات .
3. تحديد أدوار هؤلاء المعنيين بالتخطيط والتطوير .
4. تحديد أهداف واقعية وموضوعية .
5. اختيار برنامج من عدة برامج محتملة .
6. التعرف على المشكلات والعمل على حلها .
7. تنفيذ برنامج التطوير .
8. تقييم البرنامج .

وفي ضوء تعدد التحديات الراهنة التي تمثل دافعاً مهماً نحو تطوير الأداء البرامجي للإذاعة والتلفزيون، والتي يأتي في مقدمتها ذلك العدد الهائل من القنوات الفضائية العربية والأجنبية التي تقدم نوعيات مختلفة من البرامج التي تلبي احتياجات عريضة للجمهور - في ضوء ذلك- تبدو حتمية تطوير البرامج والمخرجات بما يمكنها من الحفاظ على جمهورها، إلا أن هذا التطوير يحتاج إلى أسس علمية^[٨٥] تقوم على التخطيط، والمتابعة، والرقابة (بمعنى تذليل الصعوبات) لكل مراحل إنتاج العمل الإذاعي لإنتاج برامج ومخرجات متميزة ومنافسة ومعاصرة، ومن ثم ينبغي مراعاة عدد من الاعتبارات اللازمة في عملية التطوير المستمر للبرامج والمخرجات، كما يلي:

1- مراعاة أهم السمات المعاصرة للبرامج والمخرجات بالراديو والتلفزيون^[٨٦] : وتشمل ما يلي:

- سلاسة الأسلوب اللغوي المستخدم من خلال تبسيط الجمل والتراكيب .
- الإيجاز والاختصار في النصوص الخاصة بالبرامج والمخرجات .
- سرعة الإيقاع .
- خفة البرامج .

(⁸⁴) Robert B. Denhardt, **Public Management**, (California: Wadworsth, 1991), p. 266- 269.

(⁸⁵) نسمة أحمد البطريق، عادل عبد الغفار، مرجع سابق، ص 15-16.

(⁸⁶) المرجع السابق، ص 15-16.

- التطرق إلى موضوعات تتسم بالحساسية .
- الجرأة والحرية في المعالجات المقدمة .
- الاعتماد على أحدث الإحصاءات والأرقام حول الموضوعات المقدمة .
- الاستعانة بمصادر معلومات متعددة في الإعداد .
- الاتجاه إلى التخصص في مخاطبة فئات جماهيرية محددة .
- الاتجاه إلى التخصص في معالجة موضوعات وقضايا محددة .
- الاتجاه إلى التفاعل مع الجمهور .

2- مراعاة تخطيط الإنتاج للمخرجات البرمجية والفنية للراديو والتلفزيون⁸⁷ : يعني مفهوم الإنتاج أن تهتم وتضمن تحويل فكرة ذات معنى إلى برنامج راديو أو تلفزيون ذي قيمة، وكمنتج ستكون مسئولاً عن هذه العملية، أي تحويل الفكرة إلى برنامج، وعن تصوير اللقطات كافة ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة، وعن إيصال محتوى البرنامج، وتهيئة العاملين واستئجارهم والتنسيق الكلي للنشاطات الإنتاجية، وكل ذلك لا يمثل عملاً سهلاً بأي حال من الأحوال .

ورغم أن لكل عمل إنتاجي متطلباته الإبداعية والتنظيمية، إلا أن هناك بعض الأساليب التي يمكن تطبيقها منذ لحظة ميلاد الفكرة حين بلوغ النشاطات النهائية للإنتاج، كما في الخطوات الرئيسية التالية :

أ- تخطيط ما قبل الإنتاج : ويشمل التخطيط لذلك بدءاً من الفكرة إلى النص

Reproduction Planning From Idea To Script

ب- تخطيط ما قبل الإنتاج : ويشمل التنسيق Reproduction Planning Coordination بين الكوادر، وطلب التسهيلات، والجداول الزمنية، والرخص والتصاريف، والدعاية والترويج .

ج- الإنتاج : ويشمل دور المضيف (المذيع) والملاحظات الحرجة Production: Host and Critical Obeservation مثل مراقبة تقدم الإنتاج، تقييم الإنتاج .

د- نشاطات ما بعد الإنتاج : وتشمل ما ينبغي القيام به بعد الإنتاج Post Production مثل عمليات المونتاج بعد الإنتاج، التقييم، والتغذية العكسية، وحفظ السجلات .

(87) هربرت زيتل، مرجع سابق، ص531.

3- مراعاة الخطوات العلمية في إعداد المخرجات البرمجية والفنية للإذاعة والتلفزيون⁽⁸⁸⁾ : وتشمل ما يلي :

- أولاً: اختيار الفكرة أو الموضوع أو القضية أو الشخصية الصالحة حيث ينبغي أن يتوافر في أي منها ما يثير اهتمامات الجمهور ، وأن تتسم بالآنية أو الحداثة أو الجديد .
- ثانياً: تحديد أهداف المعالجة .
- ثالثاً: تحديد الجمهور المستهدف للمخرجات .
- رابعاً: جمع المعلومات .
- خامساً: اختيار الضيف أو الضيوف .
- سادساً: اختيار الموسيقى والأغاني والوسائل الإيضاحية المعنية .
- سابعاً: الإعداد لجلسات تمهيدية مع ضيف أو ضيوف البرامج .

4- مراعاة الأسس العلمية في الكتابة للراديو والتلفزيون⁽⁸⁹⁾ : وتشمل الاهتمام بالعناصر التالية :

1. دقة الصياغة اللغوية .
2. الوضوح في كتابة النص .
3. الإيناس في النص .
4. الإيجاز .
5. التشويق وإثارة الاهتمام .
6. مراعاة الذوق والآداب العامة .
7. التبسيط في صياغة الأرقام والوحدات القياسية .
8. صياغة المصطلحات الأجنبية .
9. الاستخدام الصحيح لعلامات الترقيم .
10. مراجعة النصوص .
11. الإخراج الفني للنصوص .

5- مراعاة الإمكانيات الإبداعية للمفردات البصرية⁽⁹⁰⁾ :

1. التصوير وزوايا الكاميرا .

(88) نسمة أحمد البطريق ، عادل عبد الغفار ، الكتاب للإذاعة والتلفزيون ، مرجع سابق ، ص 16-20 .

(89) المرجع السابق ، ص 141 .

(90) المرجع السابق ، ص 141 .

2. الإضاءة.
 3. تدرج الألوان.
 4. الديكور.
 5. الكادر ومقوماته.
 6. تدرج المناظر والزووم.
 7. الدخول والخروج من الحقل البصري.
 8. الكادر الموضوعي والشخصي.
 9. المنتج وأهميته كعملية هامة للعمل التلفزيوني.
- 6- مراعاة الأشكال والقوالب الفنية المعروفة علمياً وعملياً (سبق الحديث عنها).

7- مراعاة احتياجات ورغبات الجمهور والعملاء:

يعتبر الاهتمام برغبات وحاجات العملاء من أهم الأسس التي ينبغي أن تراعيها الإدارة، وهي تشكل سياسة الشركة أو المؤسسة تجاه الجودة *Policy Towards Quality* ليس باعتبار الجودة هدفاً في حد ذاتها، وإنما لأنها بالأساس وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للعميل عن كل ما يصله من خبرات وخدمات ومنتجات، وتقوم المبادئ الأساسية في ذلك على تقديم ما يفوق توقعات العميل وتبقيت يتطابق أو يسبق ما أتفق عليه، ويلمسه شخصية إنسانية تحتفظ به عميلاً دائماً للشركة مع العمل على التجديد والابتكار المستمر لتقديم قيمة مضافة ترتقي لطموحات العملاء وعندها يكون لإدارة الشركة ما يمكن أن يوصف بأنه نموذج رفيع المستوى يسهم في بناء مستقبل أفضل للمؤسسة⁽⁹¹⁾.

وعلى الرغم من نمو القنوات الفضائية وجمهور ما يعرف "بالتلفزيون العالمي" في عصر العولمة *Globalization* إلا أن الدول المتقدمة تنظم تلفزيونونها على أسس قومية، رغم أن تصدير واستيراد الأشكال المختلفة من البرامج للجمهور العالمي تميل لصالح الشمال عن الجنوب والغرب عن الشرق، وهو ما يعكس هيمنة النظام الاقتصادي والسياسي الغربي كمعنى أول للعولمة، ويعكس قوة الشركات والمؤسسات الإذاعية التي تذيع عبر الأقمار الصناعية كمعنى ثانٍ للعولمة، أما المعنى الثالث فيربط بإشكالية الجماهير العالمية التي ربما نتيجة

(91) دافيد ويتون وتيم كامرون، الإدارة والقيادة، تعريب محمد محمود، (القاهرة: مركز بيمك للإدارة، 2001م)، ص 5.

اختلاف الثقافات ترحب بشكل برامجي ما بجماهيرية كبيرة في إحدى البلدان، وليس بالضرورة أن يكون ناجحاً في بلد آخر^[92].

إن تلبية احتياجات ورغبات الجمهور من البرامج ليست عملية سهلة بل هي أصعب من إطلاق صاروخ للفضاء أو إجراء جراحة بالمخ فهي عملية صعبة، ويكمن التحدي الأول فيها في زيادة حجم جمهورك من خلال الترويج الإعلان، وللنجاح في مهمتك عليك أولاً أن تختار البرامج التي تبدو أنها تلبي رغبات وحاجات الجمهور، ثانياً تقوم بإنتاج هذه البرامج بشكل متسلسل يستكمل كل منها ما يسبقه، ثم تبدأ ثالثاً في عرض البرامج على الجمهور، لتقوم في النهاية بتصميم الإنتاج وإجراء التعديلات اللازمة^[93].

8- مراعاة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على إنتاج المخرجات البرمجية والفنية للإذاعة والتلفزيون^[94]: وتشمل أهم العوامل الداخلية (بالمؤسسة) مقدار الميزانية، المتخصصين في عمليات الإنتاج، دعم الإدارة العليا، تداخل الاختصاصات الخ.

وتشمل أهم العوامل الخارجية تلك المتصلة بالبيئة التي تعمل بها المؤسسة، حيث ينبغي القيام بدراساتها وتحليلها لمعرفة التغيرات التي تطرأ، فلا بد للمخرجات البرمجية والفنية أن تراعي الاتجاهات العامة في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها لكي تتوافق المخرجات مع هذه المتغيرات، وهذا يتطلب جمع بيانات لتكوين معرفة دقيقة بالرأي العام والأحداث في مختلف البيئات المحيطة بالمؤسسة.

9- مراعاة الاهتمام بالوظائف الفنية التخصصية: فبرغم أهمية الوظائف المساعدة لعمليات إنتاج البرامج والمخرجات الفنية بالراديو والتلفزيون إلا أنه لا بد من إعطاء المزيد من الاهتمام بمجموعة الوظائف الإبداعية التي تقوم عليها عملية الإنتاج ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي:

- الإعداد وكتابة النصوص (المعدين).
- التحرير والترجمة (المحررين).
- التقديم والقراءة والإذاعة (المذيعين).

(⁹²) جونانان بنجيل، وجيرمي أورليار، مرجع سابق، ص 403.

(⁹³) Susan Tyler Eastman, Douglas N. Ferguson, **Broadcast/ Cable/ Web Programming**, (Australia: Wadsworth, 2002), p.5.

(⁹⁴) رشاد أحمد عبد اللطيف، **الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، (القاهرة: مركز الكتاب الجامعي، 2007م)، ص 116-117.

- التصوير والإضاءة (المصورين).
- الديكور والمناظر والرسوم البيانية والجرافيك.
- الإخراج.

وضرورة عقد دورات تدريبية مستمرة للعاملين في هذه الوظائف لإحاطتهم بالاتجاهات الجديدة في هذه الفنون والوظائف الإبداعية، مع إعادة الوصف الوظيفي لهذه المهن من آن لآخر وفقاً للمتغيرات التي تحدث، بحيث تشمل تحديداً دقيقاً لمهام العاملين في هذه المهن.

10- مراعاة إنتاج محطات الراديو وقنوات التلفزيون المنافسة: يرى كثير من خبراء الإعلام ضرورة أن تتابع محطات الراديو وقنوات التلفزيون، إنتاج نظرائها في مختلف المستويات، وبصفة خاصة المنافسون، حتى تستطيع أن تتبين اتجاهات الإنتاج المطلوبة في السوق والتكاليف الخاصة بالإنتاج، والجديد في عمليات الإنتاج.

ويقع اتحاد الإذاعة والتلفزيون في مصر والمحطات والقنوات التي ييشها وسط فيض من القنوات والمحطات التي تتزايد يوماً بعد يوم ومن أبرز هذه المحطات والقنوات:

قناة CNN الأمريكية التي نشأت في الأول من يونيو سنة 1980م بمدينة أتلانتا بولاية جورجيا الأمريكية على يد رجل الإعلام الأمريكي تيد تيرنر، وفي أغسطس 1989م وصل إرسالها للشرق الأوسط وشبه القارة الهندية وشرق آسيا، ومحطة الـ BBC التي تتبع وزارة الخارجية البريطانية وشئون الكومنولث البريطانية وتتمتع بالاستقلالية إلى حد كبير، وبدأت خدمتها (الدولية في أبريل سنة 1991م) ^[95].

وهناك أيضاً قناة الجزيرة القطرية التي نشأت في 1 نوفمبر 1996م، وهي أول قناة عربية إخبارية مستقلة، وبدأت تمويلها بقرض من الحكومة القطرية قيمته خمسمائة مليون ريال قطري، وتصل إلى الدول في أنحاء العالم، وتعد الجزيرة من الناحية الإدارية مؤسسة مستقلة إذ لا توجد جهة تشرف عليها ولا تربطها صلة بتلفزيون قطر ^[96].

وقناة العربية التي بدأت بثها في فبراير عام 2003م وهي تتبع مركز تلفزيون الشرق الأوسط MBC ^[97].

⁽⁹⁵⁾ حنان علي عمر، مرجع سابق، ص 39-47.

⁽⁹⁶⁾ عاطف العبد، القنوات المتخصصة، (القاهرة: فيروز المعادي، 2006م)، ص 50.

⁽⁹⁷⁾ المرجع السابق.

فضلاً عن مئات القنوات الأخرى المتزايدة باستمرار التي يمكن للمشاهد أن يراها عبر الأعمار الصناعية ، وهذا العدد الكبير جداً من المنافسين يحتم على مسؤولي الإدارة في أي قناة أن تتابع هذه المحطات والقنوات لمعرفة نظم الإدارة والجديد في الإنتاج والأدوات والميزات المستخدمة فيه .

11- مراعاة التطورات الجديدة في وسائل الإعلام الجديدة What's New About New Media

Media : فينبغي على الإدارة في محطات الراديو وقنوات التلفزيون أن تتابع التطورات الحديثة في تكنولوجيات وسائل الإعلام وتحاول أن تستدعيها ، خاصة أن معدل التغير في تكنولوجيات وسائل الإعلام والخدمات التي تقدمها والاستخدامات الناشئة عنها أصبحت متسارعة بشكل يصعب ملاحظته مما قد يمنع التناغم بين وسائل الإعلام المختلفة فمثلاً تعتبر تكنولوجيا " أقراص الفيديو الرقمية DVD " Digital Video Disc " تعتبر جديدة بالمقارنة بأشرطة الفيديو Video Cassette Recorder (VCR) ، لكنها تبدو أقل حداثة بالمقارنة بالأقراص المدججة Compact Disc ، وتعتمد وسائل الإعلام الجديدة على التكنولوجيا الرقمية التي تقدم مخرجات برمجية فنية ذات جودة عالية ^[98] .

وهناك عدد من الاعتبارات اللازمة لمديري المؤسسات الإعلامية الجماهيرية (الراديو والتلفزيون) وهي في سبيل تطوير البرامج ومن أبرزها ^[99] :

- 1 . اعتبار الجودة هدفاً في حد ذاتها للمخرجات البرمجية والفنية .
- 2 . مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في إنتاج البرامج .
- 3 . أن يحتوي الإنتاج البرمجي على قيمة أو قيم محددة .
- 4 . الاهتمام بعنصر الوقت في الإنتاج .
- 5 . البعد عن التحيز في عرض وجهة نظر بعينها .
- 6 . التعامل مع " المبدعين " وإتاحة الفرصة لهم ^[100] .
- 7 . دعم المنتجين والقائمين بالاتصال .
- 8 . التقييم المستمر للإنتاج تمهيداً لتقويمه وتطويره .

(⁹⁸) Terry Flew, **New Media**, (Singapore: Oxford University Press, 2002), p. 9.

(⁹⁹) John R. Schermer Merhorn, J. R. and Robert L. Holbrook, J. R., **Personal Managment Workbook**, (Ohio: USA, 2002), p. 85.

(¹⁰⁰) Annet Aris, Jacques Bughin, **Managing Media Companies: Harnessing Creative Value** (Hoboken, US, Ag 2005), p. 374- 378.

د) إنشاء جهاز لمراقبة الجودة:

تقوم الشركات والمؤسسات المختلفة التي تتبنى مفاهيم الإدارة الحديثة بإنشاء إدارة أو أجهزة لمراقبة جودة المنتجات والخدمات كمخرجات مقدمة منها للمتعاملين مع هذه المؤسسات، قبل أن يتلقاها المتعاملون ويقوموا بإبداء الملاحظات عليها.

ولما كان الأمر في اتحاد الإذاعة والتلفزيون يتعلق بمخرجات برمجية وفنية يتم تقديمها بالأساس للجمهور دون المراقبة الكافية لجودتها، نظراً لقيام بعض المسؤولين بذلك بشكل شخصي، أما الغالبية فلا تقوم بذلك نظراً للانشغال بأشياء أخرى أو لأن قدرًا كبيراً من هذه المخرجات تذاع على الهواء أو تسلم في اللحظات الأخيرة، وهو ما يؤدي غالباً إلى المراقبة عبر استطلاع رأي الجمهور في البحوث ربما بعد شهور من الإذاعة أو العرض، وأحياناً يكون قد توقف بث هذه البرامج بشكل نهائي، فضلاً عن تأخر نتائج البحوث، ومن ثم تكون الأحوال بهذا الشكل غير مساندة لمراقبة الجودة بشكل سريع.

ومن هنا يرى الباحث ضرورة البحث عن آلية لمراقبة جودة المخرجات البرمجية والفنية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون بشكل سريع على عينات عشوائية من مختلف الإنتاج، بحيث يتم هذا الأمر بشكل مستمر، ويقترح الباحث إسناد هذه المهمة إلى جهاز خاص يمكن إنشائه بالاتحاد ويسمى "جهاز مراقبة الجودة" وله سلطة وقف إنتاج المخرجات التي لا تتوافق مع معايير الجودة التي ينبغي توافرها في هذه المخرجات.

وحتى يمكن تفادي حدوث تضخم جديد في هيكل الاتحاد، يمكن أن يحل هذا الجهاز وإدارته المتوقعة محل إدارات المتابعة الموجودة ببعض القطاعات، وتقوم هذه الإدارات حالياً بإعداد تقارير متابعة تضيع سُدَى داخل إدارات الهيكل المركزي للاتحاد.

ويمكن أن تشمل مهام جهاز مراقبة الجودة المقترح ما يلي:

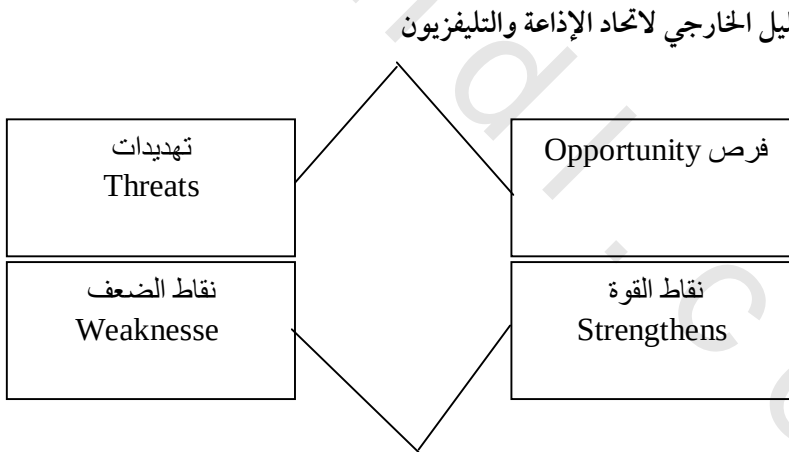
1. مراقبة جودة المدخلات المختلفة للاتحاد، بعد اعتماد معايير لمستوى جودة هذه المدخلات يمكن القياس عليها.
2. مراقبة جودة العمليات الإدارية بالاتحاد بعد إصلاح الهياكل وتوجه الإدارة إلى تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، وتحديد معايير لعمليات الإدارة، فيما يخص تكلفة الإنتاج، وأجور العاملين، والوقت الممنوح لفرق العمل، ومدى توفير الإدارة لمدخلات الأعمال المطلوبة.

3. مراقبة جودة المخرجات بعد تحديد معايير لإنتاج المخرجات المختلفة يمكن القياس عليها، وتحديد مستوى جودة المخرجات المعروضة.

ومن المهم أن يتم تحديد المعايير بدقة حتى لا تخضع سلطة الجهاز للميل وللهوى بأي شكل من الأشكال، وينبغي أن يكون مفهوماً أن إنشاء مثل هذا الجهاز لا يعطيه الحق في التدخل في حرية المضمون المذاع وفقراته، وإنما ينظر فقط في مستوى جودة أو هبوط مستوى المخرجات وفقاً للمعايير التي سيتم تحديدها بدقة.

هما مراعاة عناصر الفرص والتحديات :

ولما كانت الإدارة تعمل على توجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف من خلال تحسين المدخلات والمخرجات يكون من الأهمية بمكان أن تتعرف الإدارة على نقاط الضعف والقوة في المدخلات الخاصة بالمؤسسة حتى يمكن تحسين المخرجات، ومن أفضل الطرق في ذلك استخدام تحليل الفرص والتحديات (التحليل الرباعي) المعروف اختصاراً بتحليل سوات Swot كما في الشكل التالي □ □ :



التحليل الداخلي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون

شكل رقم (29)

(101) حنان علي عمر، مرجع سابق، ص 56.

تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف- التحليل الرباعي "سوات"

ومن هنا يجب أن يتحلى المدبرون بمهارة ما يمكن أن يطلق عليه : فحص أو قراءة البيئة Enviromental Scanning التي يتم فيها تقييم الأحداث والاتجاهات والعلاقات الحاضرة، التي قد تؤثر أو تغير في احتياجات المستهلكين ، وفي الأوضاع القانونية والاقتصادية والسياسية التي تعمل في إطارها المؤسسة سواء كانت على المستوى الدولي أو الوطني أو الإقليمي⁽¹⁰²⁾ . ويرى الباحث أن أهم الفرص المتاحة أمام اتحاد الإذاعة والتلفزيون ما يلي :

• أولاً: الفرص:

1. توافر العناصر البشرية والماهرة والمدرّبة نتيجة انتشار وتقديم التعليم والتدريب في جمهورية مصر العربية على مختلف المستويات .
2. توافر بنية أساسية جيدة تؤهله للانطلاق متى توافرت الظروف والمعطيات .
3. الموقع الوسط لجمهورية مصر العربية على خريطة العالم مما يسهل العمليات الهندسية والاتصالية وتغطية الأحداث .
4. توافر نخبة من العلماء والمحللين والمتحدثين في مصر عن أي دولة في محيطها .
5. وجود نظام سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي وإعلامي أكثر انفتاحاً وتطوراً عن بقية الأنظمة المحيطة .
6. وجود صناعة وطنية آخذة في النمو في المجالين الإعلامي والاتصالي ومجالات الحواسب الآلية وأنظمة المعلومات .
7. حالة القبول للمخرجات البرمجية والفنية المصرية بصفة عامة لخروجها " بلكنة عربية " مقبولة في جميع الدول العربية .
8. الجمهور الوطني الكثيف (حوالي 80 مليون نسمة) ، بجانب الجمهور العربي على اختلاف دوله .
9. حالة القبول الدولي للسياسات المصرية الداعية للسلام ، ونبذ الإرهاب والقائمة على مبادئ العدل والحق ، والتفاعل مع العالم .

• ثانياً: التهديدات: وهه أبرزها:

1. ضعف الإرادة الجماعية للتطوير والإصلاح ، نتيجة بعض التشريعات الخاصة بالترقيات وغيرها ، واختلال منظومة القيم .

(102) William J. Stevenson, Production Operation Management, Op. Cit, p. 50.

2. ضعف المخصصات المالية المقدمة من الدولة للاتحاد .
3. سيطرة الدولة بشكل كامل على الاتحاد وجميع العمليات الإدارية فيه وعدم توسيع هامش حرية الحركة والعمل للاتحاد لتعظيم كوارده وسياساته .
4. التطوير التكنولوجي المتسارع في صناعة الإعلام على المستوى الدولي .
5. ظهور هيئات إعلامية ومنافسين جدد مرتبطين بقوى اقتصادية قوية ذات أهداف وأطماع بالمنطقة وتنفق بسخاء لاستقطاب جمهور المنطقة .
6. كثرة الملفات السياسية والعسكرية المعقدة بالمنطقة المهددة للنظم الوطنية ومنها النظام الإعلامي ، التي تغرقه في متابعات مستمرة ومتتالية بسرعة لا تدع للاتحاد فرصة لالتقاط الأنفاس ، مثل الملفات : الفلسطينية ، العراقية ، اللبنانية ، السودانية ، الصومالية ، الخليجية ، وغيرها .

وفيما يلي يضع بعض خبراء إدارة الإعلام الخطوات التالية التي ينبغي أن يقوم بها مديرو البرامج :

- وضع الأهداف وتحديد الموضوعات .
- تأسيس خطط طويلة المدى .
- ابتكار برامج ومشروعات تلبي الأهداف والموضوعات المطروحة سلفاً .
- وضع وتنفيذ إجراءات تسمح بالحصول على خدمات ذات جودة .
- وضع نظام يسمح بتنمية موارد المؤسسة .
- وضع نظام دقيق لإذاعة الخدمات وكيفية وصولها للعملاء ، ونظام آخر للرد على الاستفسارات .
- تنمية نظام دقيق للإنتاج .
- ابتكار نظام جيد لتقييم وتقويم الخدمات .

ويضع بعض الخبراء عشرة أسئلة ينبغي أن يجيب عنها المدير للمؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات الإذاعة والتلفزيون ، كعوامل ينبغي مراعاتها في المخرجات التكنولوجية للمنظمات كما يلي :

1. من سيستخدم (أو يتعرض) لهذه المخرجات (نوعية الجودة)؟

(¹⁰³) Wili Iamd & Donald A. Rieck, **Managing Media Services**, (Colorado: Braries Unlimited, 2002), p. 10.

(¹⁰⁴) Kendall & Kendall, **System Analysis Design**, **Op. Cit**, p. 388.

2. كم من الأشخاص يحتاجون هذه المخرجات؟
3. أين المكان الذي سيتم فيه توزيع المخرجات (الإمداد والتوزيع : اللوجستيات)؟
4. ما الهدف من إنتاج هذه المخرجات؟
5. ما هي السرعة الواجب إتاحة هذه المخرجات بها؟
6. ما هو التكرار المطلوب عند إتاحة المخرجات؟
7. ما هي المدة التي ينبغي بها تخزين المخرجات .
8. ما هي التنظيمات والتشريعات التي يتم بها إنتاج وتخزين وتداول المخرجات؟
9. ما هي تكاليف الإنتاج والحفظ والتوزيع؟
10. ما هي المتطلبات البيئية لإنتاج وحفظ وتوزيع الخدمة؟

١٠) مباحة حسه إدارة الوقت :

الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموقع ، ويسير الوقت دائماً بسرعة محددة وثابتة ، ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي ، وبما أننا لا يمكننا أن نخلق وقتاً أكثر ، ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا .

كل المؤسسات تسجل بعناية موجوداتها المالية في كشوف ، ولكن هذه الكشوف المالية لا تذكر أهم ممتلكات الشركة التي لا تعوض- إنه الوقت ، وبما أن الوقت لا يظهر كبند في الكشوف التشغيلية للشركة كثيراً ما يعتبر أمراً مسلماً به ، كثيراً ما تكون اتجاهات وممارسات إدارة الوقت عرضية ومتساهلة وفكرة متأخرة أيضاً ، فإن كان الوقت مساوياً للمال ، ينبغي أن نعتبره مورداً قيماً لا يتجدد .

يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى ، إن موضوع إدارة الوقت يزود القارئ بتبصر مثير للصفات والعادات الإنسانية ، وعموماً تفهم إدارة الوقت على أنها مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة ، هذه العوامل كلها عناصر ذات فاعلية كبيرة ، إلا أن إدارة الوقت أكثر تعقيداً من ذلك ، إنها حالة نفسية ، إنها استعداد للالتزام الشخصي ، وأهم من ذلك أنها إعادة ترتيب للأولويات ولعادات العمل .

إذا لم نقوم بإدارة الوقت فلن نستطيع إدارة شيء آخر ، فمعظم أفكار إدارة الوقت بديهية ولكنها ليست شائعة ، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام ، ويمكنها أيضاً أن

(105) دايال تيمب ، إدارة الوقت ، (القاهرة : معهد الإدارة العامة ، 1991م) ، ص 11-13 .

تحسن من المعنويات، إذ يصبح الموظفون أكثر فعالية وأكثر رضا عن طريقة استخدام وقتهم، وتركز إدارة الوقت على المساءلة، فكثير من الإداريين يعتقدون أن مهامهم كثيرة التنوع بحيث لا تنفع فيها مبادئ إدارة الوقت، والافتراض هو أن إدارة الوقت بممارساتها تناسب كثيراً المهمات التنفيذية المتكررة، بالطبع فإن المهام المطلوبة من الإداري غير متجانسة في المحتوى، لكن العملية الإدارية حقيقية كلها تكرر، وفي بيئة اليوم المليئة بالتنافس يخسر المديرون الذين سيئون استخدام وقتهم كثيراً.

كلما تقدم الإداري في السلم الوظيفي للمؤسسة وجب أن يحدث تحويل أيضاً، أي من عملية التنفيذ إلى عملية الإدارة، ويجد الكثيرون ذلك تحدياً صعباً، إذا تتطلب مسؤوليات المدير الإضافية انتقالاً من استغلال الأشياء إلى استغلال الأشخاص والأشياء معاً، وتتطلب كل ترقية زيادة في الإدارة إذا أراد الإداري أن يستخدم بفاعلية الموارد البشرية المتزايدة التي في متناول يده. هذه العملية والفوائد الناتجة عنها يفهمها معظم الإداريين، ولكن الكثير منهم يقاومون التفويض الكامل، ولهذا يفشلون في استغلال وقتهم بفاعلية.

إن أهم هدف في إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتاً أكبر تحت تصرفه، وهو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويدعى ملكيته فعلاً، فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع، لا تقدم إدارة الوقت حلولاً للمشكلات الإدارية، ولكنها توجد الوقت الخاص الذي يمكن خلاله للمدير أن يجد الحلول، ويخطط للمستقبل، ويقيم مدى التقدم العام.

والوقت بالنسبة لأي مؤسسة راديو أو تليفزيون بمثابة الهواء الذي يتنفسه الإنسان لا بد من حسن إدارته ليس فقط للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، ولكن قبل ذلك فيما يخص مدد الوقت المحدد لإنتاج المخرجات البرمجية والفنية، والوقت اللازم لإنتاجها، والوقت المناسب لطرحتها للجماهير والعملاء، وأي إهدار في قيمة الوقت يعني إهداراً في جودة المخرجات أو فقدان قيمتها في بعض الأحيان.

ورغم أهمية ذلك إلا أنه ظهر مؤخراً منهج جديد مختلف تماماً لإدارة الوقت، إنه يتخطى كل الأساليب المقترحة حول العمل بطريقة أكثر أو أسرع، وبدلاً من أن يقدم لك هذا المنهج سياسة جديدة لإدارة وقتك فإنه يقدم لك بوصلة تقودك إلى حياة أفضل والسبب أن الأهم من درجة سرعة انطلاقك نحو هدف ما، هو معرفتك إلى أين تنطلق؟⁽¹⁰⁶⁾.

(106) ستيفن ر. كوفي، روجر ميريل، ريببكا. ميريل، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، ترجمة: السيد المتولي حسن، (الرياض: جامعة الملك سعود، 2006م)، ص3.

هذا المنهج الجديد، هو بالأساس منهج قديم، جذوره في المنهج التقليدي القديم جداً الذي يتناقض مع المبدأ الخاص بسرعة التنفيذ والحصول على الثروة بدون عمل، الذي تروج له كتابات إدارة الوقت والنجاح السائدة حالياً، إننا نعيش في مجتمع حديث يفضل أساليب مختصرة للوصول إلى الهدف، على الرغم من أن جودة الحياة لا تتحقق من خلال استخدام هذه الأساليب المختصرة⁽¹⁰⁷⁾.

ليس هناك طريق مختصر للوصول إلى حياة أفضل، ولكن هناك عمر، والمر قائم على مبادئ حظيت بالاحترام عبر التاريخ، ولو كانت هناك رسالة تستشف من تلك الكلمة فإنها تقول إن الحياة لا يمكن أن تكسب معناها من مجرد السرعة والكفاءة، ولكن العبرة بما تفعله؟ ولماذا تفعله؟ فذلك أكثر أهمية من مقدار السرعة التي تقوم بها بالفعل⁽¹⁰⁸⁾.

وقبل أن نختتم هذا الجزء الخاص بدور الإدارة الحديثة في تطوير المخرجات البرمجية والفنية يرى الباحث أن كل هذه الجهود من الممكن أن تذهب أدراج الرياح ولا يحدث أي تطوير حقيقي، إلا إذا توافرت أربعة شروط أساسية للتطوير مؤسسة على المبادئ والقيم الأخلاقية والدينية والتربوية، توفر ما يلي:

1- الرغبة الجماعية في التطوير والإصلاح: إذ يكون من الصعب جداً، إن لم يكن من المستحيل إحداث إصلاح أو تطوير لمجتمع أو مؤسسة يعيش أو يعمل فيها كثيرون برغبات أو نوايا أو إرادات شخصية أو فردية، فالإصلاح لا يمكن ضمان تحقيقه إلا بإجماع رغبة الجماعة، ومن هنا يأتي قوله تعالى: "واعتصموا بحمل الله جميعاً ولا تفرقوا"، ويقول صلى الله عليه وسلم⁽¹⁰⁹⁾: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحيمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (حديث شريف متفق عليه)، وهو يشير إلى أهمية سلامة جميع أعضاء الإنسان، وفي المؤسسات إلى أهمية سلامة جميع الأنظمة الفرعية ومدخلات وعمليات ومخرجات كل نظام، لأن الضعف في أي منها يؤثر على بقية المؤسسة أو المنظمة تماماً مثل الجسد، ومن هنا يتوارد القول المأثور "يد الله مع الجماعة".

2- الإرادة الصلبة للجماعة للتطوير والإصلاح: إذ لا يكفي مجرد الرغبة دون عزيمة جادة لدى الجماعة، بحيث تكون قادرة على تحمل تبعات ومشكلات التطوير.

(107) عبد الدايم عمر الحسن، مرجع سابق، ص 205.

(108) المرجع السابق، ص 205.

(109) الإمام زكريا يحيى بن شرف النووي الدمشقي، رياض الصالحين، (القاهرة: السلام العالمية للنشر والتوزيع، بدون تاريخ نشر)، ص 91، ص 92.

3- توافر الصدق الجماعي في جميع مراحل التطوير والإصلاح: ونقصد بالصدق والإخلاص

الذي يقدره الضمير المبني على التربية الهادفة إلى إحداث إصلاح حقيقي وليس شكلي " مجرد منظر " أو " على الورق " ، صدق يصل إلى درجة الإتيان ، يقول صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا علم أحدكم عملاً أن يتقنه " (حديث شريف)، ويقول تعالى في سورة الأحزاب الآية 23: M ! " # \$ % & ' (* +

, - . / 0 2 3 4 L . على أن يسمح هذا الصدق أن يقدم كبار المسؤولين والقادة والعمال والمديرين للمبدعين والمخلصين أن يقدموا أفكارهم ومقترحاتهم ومساعدتهم في تنفيذها حال موافقة الجماعة عليها ، ويعبر عن ذلك أبيات الشعر التالية للمؤلف:

يا أمة أذابت في الهوى أكبادها وكدرت لبلابل المجد أرضها وسماءها
وما كففت لنائحات الإيك دموعها ولا روضت ليوم الردى أبناءها
لا الشمس تشرق ولا الخلد تفتح أبوابها إلا لأمة بذلت في الصدق دماءها

4- أن يكون الإصلاح والتطوير شاملاً: ولا يكون فردياً لقطاع ما دون الآخر ، أو مدخل ما

دون الآخر ، فالمنظمات والمؤسسات ، كما أسلفنا مثل السيارة ، أو جسد الإنسان ، أي عطل في جزء من الأعضاء يؤثر في كفاءة وعمل الآخر ، وأي إصلاح لعضو ، أو شيء في السيارة لا يمكن أن يجني ثماره ما لم تكن بقية الأجزاء جيدة .

وربما يكون عدم توافر هذه الشروط بدرجة كافية من أهم أسباب تخلف المؤسسات والمنظمات ؛ بل والمجتمعات والشعوب أيضاً .