

الموضوع السادس التخطيط

أولاً: الأهداف التعليمية:

* تعريف الطالب علم وفن التخطيط، ومعنى التخطيط وتطبيقاته في المؤسسات الإعلامية.

* تعريف الطالب مبادئ أساسية في التخطيط بشكل عام، وفي المؤسسات الإعلامية.

* تعريف الطالب بأهمية التخطيط في الإعلام.

* تعريف الطالب بالتصنيفات المختلفة للتخطيط.

* تعريف الطالب بعناصر التخطيط.

* تعريف الطالب بالخطوات العلمية للتخطيط في المؤسسات الإعلامية.

تعريف الطالب بمُعيقات التخطيط في المؤسسات الإعلامية.

ثانياً: المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

أ- المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على:

1- الإلمام بالتخطيط، من حيث أنواعه وعناصره وخصائصه ومُعيقاته.

2- أن يفسر مشكلات تتطلب جهودًا تخطيطية محددة.

3- أن يحدد خصائص التخطيط في مجال المؤسسات الإعلامية.

4- أن يذكر الفروق بين أنواع التخطيط.

ب. المهارات الذهنية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يستنتج أهمية التخطيط.

- 2- يربط بين أنواع التخطيط.
- 3- ينقد المشكلات التي تتعلق بالقصور في التخطيط.
- 4- يقيم الوضع الحالي في التخطيط لبعض المؤسسات الإذاعية.
- 5- يستدل بالبرهان على الأنماط الإدارية فيما يتعلق بالتخطيط.
- 6- يطبق بعض عناصر التخطيط على نماذج إدارية.
- 7- يحلل الخطوات العلمية للتخطيط.
- 8- يستنبط ما ينجم عن قصور في عملية التخطيط الإداري للمؤسسات الإذاعية.

ج. المهارات المهنية والعملية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.
- 2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.

د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على:

- 1- العمل في فريق وبأسلوب جماعي.
- 2- إتقان فن التحدث والاستماع والملاحظة.
- 3- القدرة على اكتساب العمل بروح الفريق.
- 4- القدرة على التعلم الذاتي.
- 5- القدرة على الحوار.

- 1- القدرة على العمل المنظم.
- 2- تنمية مهارات الاتصال المباشر.
- 3- تنمية القدرة على النقد.

ثالثاً: المحتوى:

التخطيط الإعلامي منهج وأسلوب لتحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل والموارد داخل المؤسسات الإعلامية، من خلال الاستخدام الأمثل للتقدم التكنولوجي الكبير.

وهو يشكل العصب الأساسي لعمل أي مؤسسة إعلامية في وقتنا الحاضر؛ نظراً للتنافس الشديد الذي فرضه التطور التكنولوجي والمعلوماتي، كما أنه منهج وأسلوب لتحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل والموارد داخل المؤسسات الإعلامية، من خلال الاستخدام الأمثل للتقدم التكنولوجي الكبير. وهو عنصر أساسي من عناصر إدارة الجودة الشاملة، ومحقق لمبادئ أساسية في الأيزو، التي تؤكد على الأهداف والرؤية والرسالة، ودراسة الواقع الفعلي للمنظمة.

المسؤولون عن التخطيط:

التخطيط - بطبيعته - عملية مستمرة، ولا تتوقف عند حد إنجاز هدف معين، وإذا كان التخطيط وظيفة إدارية مستمرة، فلا شك أن التخطيط من الناحية العلمية يجب أن ينصب على جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية).

معنى التخطيط ومفهومه:

مأخوذ من الخط، وهو القلم، والخطبة بالضم تعني الأمر، ويقال جاء في رأسه حُطة: أي جاء في رأسه حاجة قد عزم عليها.

ويأتي التخطيط بمعنى التسطير والتهديب.

التخطيط (Planning): هو أسلوب علمي يجيب عن ماذا نتج من سلع وخدمات، ولمن وكيف ومتى وأين وبكم نتجها؛ أو التخطيط هو: المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات، وطرق تحديد هذه الأهداف.

فالتخطيط يتميز بخاصيتين كما يقول (ماريون هاينز)؛ الأولى: أنه "يقودك من حيث أنت الآن إلى حيث تود أن تكون"، والثانية: أنه يحدد الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف من حيث التكلفة والوقت.

ونستطيع القول إن التخطيط هو وظيفة إدارية تحدد أهداف المنظمة المستقبلية وفق قدرات بشرية ومادية خلال فترة زمنية محددة.

مبادئ أساسية في التخطيط:

الواقعية: واقع المنظمة المالي والبشري وواقع المجتمع الاقتصادي:

أي عدم التخطيط لمنتج يفوق قدرات المنظمة وطاقتها، وعدم التخطيط لمنتج غير مقبول اقتصادياً في المجتمع، وأيضاً تلاؤم الإمكانيات المتاحة مع الأهداف المنشودة.

الشمولية: ويقصد بها أن يكون للخطة السيطرة على كافة الموارد المتاحة.

الوضوح: أي أن تتصف بالوضوح وعدم الازدواجية؛ حتى لا يكون التنفيذ مخالفاً للمطلوب تحقيقه.

المشاركة: أي أن يشارك في وضعها ويشرف عليها كل من له شأن، ابتداء من المدير العام إلى المشرف على العمال.

المرونة: أي أن تكون قابلة للتعديل والتغيير، أو الإضافة والحذف خلال سير العمل، بمعنى آخر: القدرة على التوقيت الزمني، وهي أن تحدد الخطة بوقت زمني، فتكون منها الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى والفرقة بين ذلك.

البعد المكاني: أن يراعى عند وضع الخطة البعد المكاني، فما ينتج لمكان ما قد لا يصلح لمكان آخر.

توفير التمويل اللازم: لنجاح الخطة يجب أن يتوفر لها التمويل اللازم مادياً وبشرياً.

لقد أوضحت عبارات التخطيط مقرونة بالأمان والطمأنينة للمستقبل؛ بل يعتقد الكثيرون أنها لغة العصر للاستعداد للمجهول، وفي عالم الإدارة فإن وظيفة التخطيط تعد

من أهم الوظائف الإدارية وباكورتها، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى؛ لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الإدارية المتتابعة، فالتخطيط يحتل موقع الرأس في العمل الإداري، وهو المسئول عن الجسد ونشاطه في منظمات الأعمال.

أهمية التخطيط:

- 1- التخطيط هو الجسر الذي نعبر من خلاله للوصول إلى أهدافنا.
- 2- يساعد التخطيط على سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
- 3- يؤدي التخطيط إلى المعرفة والمتابعة الصادقة لما سيتم تنفيذه.
- 4- يحافظ على الوقت والجهد والمال من الضياع.
- 5- يقضي على الفوضى.
- 6- يساعد على اختيار طرق تنفيذ الأعمال.
- 7- يساعد على ترتيب الأولويات لدى العاملين والقائمين على البرنامج.
- 8- يساعد في تحديد مواعيد زمنية لضبط بدء الأنشطة وإنهائها.
- 9- يساعد في التجديد في الأساليب والوسائل المحققة للأهداف.
- 10- يساعد على استمرارية الجهود.
- 11- يساعد في تحديد مهام العاملين وطريقة أدائهم.
- 12- يزيد من فاعلية وإنتاجية القائمين على البرامج والخطط.
- 13- يساعد على جعل البرامج والخطط أكثر شموليةً وتكاملاً.
- 14- يضع التخطيط جميع العاملين أمام مسؤوليات محددة يحاسبون عليها.
- 15- يساعد على معرفة مواقع الضعف في العناصر البشرية؛ ومن ثم تحديد البرامج التدريبية اللازمة للارتقاء بالكفايات من كافة الجوانب العلمية والإدارية والقيادية.

أهمية التخطيط في المؤسسات الإعلامية:

للتخطيط وظيفة ضرورية لا غنى عنها للمؤسسات الإعلامية العامة أو الخاصة؛ للأسباب الآتية:

1- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبالتالي يسعى كل فرد من أفراد المؤسسة إلى أن يؤدي عمله؛ مما يساعد على تحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد على توفير الإطار الذي يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف.

2- يساعد التخطيط على التنسيق بين جهود العاملين الذين يشتركون في التنفيذ، كما أن التنسيق بين الخطط الفرعية يضمن التنسيق بين الأعمال والإدارات التي تتكون منها المؤسسة.

3- يساعد التخطيط على الاستخدام الدقيق الأفضل للموارد المتاحة؛ مادية أو بشرية، وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

4- يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوبة من حيث الكم والنوع، سواء أكانت الموارد مادية مثل الأموال والخامات والمعدات ... إلخ، أو البشرية؛ حتى يمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.

5- يساهم التخطيط في تحقيق الرقابة بمجال العمل؛ فالتخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان، والتخطيط يحدد مستويات الأعمال، أما الرقابة فتعمل على التأكد من أن المراحل التنفيذية للأعمال متطابقة مع التخطيط الذي تم وضعه، واكتشاف الانحرافات إن وجدت، والاستفادة من ذلك في إجراء التعديلات في الخطط الحالية؛ لتصبح أكثر من مناسبة.

6- يساهم التخطيط في تحقيق الأمن النفسي للعاملين والجماعات؛ حيث يطمئن الجميع إلى الأمور التي تهمهم.

الإطار الزمني للتخطيط :

يمكن النظر إلى أنواع التخطيط المختلفة وفقاً للإطار الزمني لها على النحو التالي:

1- تخطيط طويل الأجل:

المدة الزمنية من 3 - 10 سنوات، ويحدد في الخطة فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق تلك الأهداف.

ويتميز بأنه:

- ذو خطوط عريضة، وتتم في الإدارة العليا.

- المرنة.

- إطار لتوجيه القرارات في المنشأة.

2- تخطيط متوسط الأجل:

ومدة التخطيط هنا قد تبدأ من سنة أو أقل من ثلاث سنوات، ويتم وضعها لأوجه النشاط الرئيسة في المنشأة، كإنتاج الخدمات والبحوث والأفراد والتسويق؛ وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ووضع هذه الخطط على مستوى الإدارة الوسطى.

3- تخطيط قصير الأجل:

يتم التخطيط قصير الأجل على مستوى الإدارة الدنيا، وفيها يتم تحديد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن سوف يؤديه على ضوء الأهداف المحددة في الخطط طويلة ومتوسطة الأجل.

كما يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة كما يلي:

1- التخطيط الإستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى، تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.
- الإدارة الإستراتيجية للجودة:** تظهر من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كميزة تنافسية فيما يلي:
- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.
- تعريف الجودة من وجهة نظر الجمهور والأطراف المعنية.
- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة.
- استخدام الجودة كسلاح تنافسي.

2- التخطيط التكتيكي: يهتم - بالدرجة الأولى - بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى، ويركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.

هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجاز المهمة، والتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسئوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسئوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة

التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستفوقك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليقات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللازمة لها.

أنواع الخطط:

يوجد المدير نفسه عادة أمام أربعة أنواع من التخطيط، وكل نوع من هذه الأنواع في مجال يختلف طبقاً للغرض منه أو للهدف الذي يسعى إليه. وهذه الأنواع الأربعة:

- **تخطيط من أجل أداء جديد:**

وهو عبارة عن إقامة مشروع أو التفكير في إنشاء قسم أو إدارة أو وحدة عمل جديدة في الهيكل التنظيمي للمنشأة؛ لكي يناط بها مهمة جديدة لم يسبق ممارستها من قبل.

- التخطيط للتطوير وتحسين الأداء:

من مهام المدير العمل على تطوير منشأته وتحسين أداء العاملين فيها، مثل إجراء برنامج تدريبي للعاملين في المنظمة لتحسين وزيادة كفاءتهم.

- التخطيط من أجل حل مشكلة:

قد يجد المدير أن الأمور لا تسير على المستوى المأمول أو بالمعدلات المطلوبة، فيحس مثلاً أن هناك خطأ في إدارة أو قسم أو وحدة من وحدات العمل، كأن يكون ذلك في الأفراد القائمين بالعمل، أو نوعية السلعة المنتجة، أو المعدات المستخدمة .. فمتى أحس المدير أن هناك مشكلة تتطلب حلاً، وأن من واجبه أن يصل إلى ذلك الحل، فهو عندئذ يتحرك للتعرف إلى حقيقة المشكلة، وجمع المعلومات عنها، وتحليل تلك المعلومات، والتعرف إلى الحلول البديلة لها، ثم يتخذ قراره بالحل الذي يراه ملائماً، ويضع ذلك الحل موضع التطبيق.

- التخطيط لعمليات رتيبة (روتينية) تتكرر:

يتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التي من شأنها أن تتكرر دون تعديل في خطتها ومن أمثلتها الميزانية والأعمال اليومية المتكررة.

التخطيط بالمشاركة:

هناك العديد من المزايا التي قد تنجم عن مشاركة المرءوسين للمدير بأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم، وهي كالتالي:

- 1- إحساس المرءوس بأهميته وبدوره وقيمه؛ الأمر الذي يرفع من روحه المعنوية.
- 2- الوصول إلى خطط أكثر موضوعية وقدرة على تحقيق أهداف المنشأة؛ مما يعود عليها بأفضل النتائج.
- 3- تدعيم العلاقات الإنسانية.
- 4- جعل الخطط أكثر مرونة.
- 5- الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية المتاحة داخل المنشأة.

هناك مشكلات تتطلب جهوداً تخطيطية محددة:

* **مشكلات الممارسة الإدارية:** مثل تأخير الأوراق، أو تأخير معاملات أو ميزانيات غير كاملة أو متأخرة، أو نظام حفظ غير سليم، أو ما شابه ذلك من مشكلات العمل التجاري.

* **مشكلات الأداء:** مثل الافتقار في الكم أو الكيف لأي عمل تقوم به الإدارة، أو تراخي بعض الأجهزة في إنجاز أعمالها.

* **المشكلات المالية:** مثل ما يتعلق بزيادة التكاليف عما ينبغي، وما يتصل بمصادر التمويل، والانحراف عما ورد في الموازنة التخطيطية من أرقام، وعجز إجراءات الأمن في المخازن، وعدم ضبط المخزون، وغيرها من المشكلات التي تكشفها الرقابة المالية.

* **مشكلات شئون العاملين:** مثل زيادة معدل دوران العاملين (أي تزايد تركهم للخدمة وإلحاق عاملين جدد محلهم)؛ مما يحمل المنشأة أعباء مالية ومشكلات في تأخير الحضور للعمل أو التغيب عنه، أو انخفاض الروح المعنوية وكثرة الشكاوى.

* **مشكلات العلاقات الداخلية:** مثل وقوع صدام بين الإدارات المختلفة، أو حدوث تداخل في اختصاصاتها؛ مما يؤدي إلى تضارب في الأعمال وصراع يوقف التعاون الواجب، ويضعف الثقة بين المديرين وبعضهم، أو حدوث خلافات بين العاملين ورؤسائهم، أو بين العاملين بعضهم بعضاً.

* **مشكلات العلاقات الخارجية:** وهذه تحدث فيما بين المنشأة وغيرها مما هو خارج نطاقها.

أهداف التخطيط الإعلامي:

وضع الكثير من الباحثين المتخصصين أهدافاً لعملية التخطيط الإعلامي، أبرزها ما يلي:

وضع سياسية إعلامية تقوم على أساسها خطط تنفيذ برامج مرحلية.

* حشد الطاقات الإعلامية البشرية والمادية في المؤسسات الإعلامية.

- * تنمية المجتمع وتطويره.
- * التصدي للأزمات والتحديات الداخلية والخارجية.
- * وضع أهداف إستراتيجية متكاملة.
- * الحصول على أجهزة إدارية وتنظيمية قادرة على التنفيذ الفاعل للخطط.
- * تقديم رؤية مستقبلية من أجل تحقيق أجندة معينة.

عناصر التخطيط:

أي خطة متكاملة ينبغي أن تقوم على سبعة عناصر، هي:

1- الأهداف:

تنقسم إلى:

الأهداف البعيدة:

هي تعبير واسع عن تحصيل نتوقه في الأمد البعيد.

الأهداف القريبة:

حيث تترجم الأهداف إلى تقديرات كمية ونوعية أو كمية ونوعية معاً.

شروط تحقيق الأهداف:

- أن تكون موقوتة، أو محدد وقت وقوعها.
- أن تكون ممكنة التحقيق وفقاً للإمكانات المتوافرة التي يمكن تدبيرها.
- أن تكون واقعية، أي بعيدة عن الخيال والأحلام.
- أن تثير اهتمام العاملين، وتجعلهم يتحمسون لها.
- أن تكون متآلفة مع بعضها البعض.

2- التنبؤ بالأحداث المستقبلية:

يقصد به تلمس أحوال المستقبل بناء على استقراء منطقي أساسي لأحداث الماضي؛ فإن الماضي يقود للمستقبل، مع إضافة ما يمليه المنطق والتحليل العلمي.

* هناك عوامل مؤثرة في الخطط أولاً ومنذ البداية تم إعطاؤها الاعتبار الكافي عند وضع الخطة، ومنها:

السياسات الحكومية:

هي مجموعة من الإجراءات تتخذها الحكومة تجاه العمل التجاري أو المالي أو الحرفي، بحيث يكون لها التأثير الكامل على حيوية ونشاط المنظمة أو المؤسسة.

3- السياسات:

ويقصد بها المبادئ والمفاهيم وأطر التفكير واتخاذ القرارات التي يضعها المخططون، ويسترشد بها المنفذون.

4- البرامج:

هي عبارة عن خطط صغيرة محددة النطاق تنبثق من الخطة العامة، ويخصص كل برنامج منها لعمل معين كبرنامج لحملة إعلامية.

5- الإجراءات:

وهي الأعمال التفصيلية الرتيبة التي تسير في طريق ثابت مرسوم، والتي تسمى عرفاً بالروتين، وهي ضرورية للأعمال التي من طبيعتها أن تتكرر، والتي تتكون من مراحل أو خطوات تتوالى وراء بعض، منذ نقطة البداية حتى نقطة النهاية.

6- الوسائل والأدوات اللازمة للخطة:

يقصد بها تعيين الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز ما ورد في الخطة من الأعمال، وتشمل هذه الوسائل والأدوات كافة القوى البشرية والمادية والأموال اللازمة.

7- الموازنة التخطيطية:

ويسمىها البعض الموازنة التقديرية، وهي ترجمة رقمية للخطة، وتوضع على هيئة كشف يشمل التقديرات العينية والمالية والنقدية لكافة المواد والاستخدامات ومختلف

النتائج التي سوف تسفر عنها البرامج خلال فترة معينة، وتتكون الموازنة التخطيطية من ثلاث موازنات، هي الموازنة العينية والموازنة المالية والموازنة النقدية.

وبشكل عام توجد شروط للتخطيط الناجح؛ حيث يجب توفر أركان وشروط أساسية للتخطيط لكي يكون التخطيط ناجحاً وفعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وهي:

- أن يكون للخطة هدف نهائي.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح.
- أن تتضمن الخطة تعريفاً واضحاً لكل الأجهزة الإدارية المسئولة عن تنفيذ الخطة.
- واقعية الخطة وملاءمتها.
- الدقة في بيانات الخطة وحساباتها.
- ضرورة مرونة الخطة.
- أن يتم بناء الخطة من أعلى إلى أسفل.

أسس التخطيط في المؤسسات الإعلامية:

1- تكوين قاعدة معلومات إعلامية ومتخصصة ومهنية وقانونية وإدارية وتكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية. يرتبط التخطيط الإعلامي بمدى قدرة المؤسسة على توفير قدر مناسب من المعلومات الخاصة بما يلي:

- الموارد المادية والإمكانات البشرية.
- الخطط القومية الشاملة والخطط الإقليمية والقطاعية.
- القوانين والتشريعات الإعلامية الدولية والمحلية.
- دراسات الجمهور.
- الملامح الأساسية لمرافق الإعلام والاتصال.
- معلومات تقنية، ومدى التطور في تكنولوجيا الاتصال.

- المؤسسات التعليمية والتدريبية الإعلامية المحلية والقومية والدولية.
- الدراسات والبحوث الإعلامية والمتخصصة في مجال علم الاجتماع وعلم النفس وعلوم الاتصال.
- مدى توفر المنتجات التي تعتمد عليها صناعة الإعلام.
- واقع الإنتاج الإعلامي المحلي والعربي والدولي.
- 2- تحديد الأهداف ورسم السياسة الاتصالية للمؤسسة الإعلامية:
يراعى في تحديد الأهداف ورسم السياسة الاتصالية ما يلي:
* سياسة الدولة تجاه قطاع الإعلام والإعلاميين.
* حجم الديمقراطية الممارسة في المجتمع وعلى النطاق الإعلامي.
* قوانين وتشريعات الدولة.
* اقتصاديات الإعلام.
* حجم التطور المهني.
* درجة الجودة المطلوب تحقيقها وإنجازها، من حيث توفير المبادئ الأساسية لها، وتحقيق عناصرها المحددة.
* وضوح الأهداف لمختلف المستويات الإدارية.
* إمكانية تحقيق الأهداف في فترات محددة، وإمكانية قياس نتائجها.
- 3- استمرارية عملية التخطيط الإعلامي:

التخطيط الإعلامي عملية مستمرة، لا تنتهي بوضع خطة؛ حيث يتبع الخطة خطط لاحقة مبنية على الخطط السابقة؛ إذ لا بد من تتابع الخطط في إطار التخطيط طويل المدى ومقتضياته، بالإضافة إلى متابعة الخطط الموضوعة أثناء وبعد تنفيذها، واكتشاف المعوقات التي تقف أمام التنفيذ، ودراسة سبل التغلب عليها من ناحية، وتحاشيها في الخطط

المستقبلية من ناحية أخرى، كما يتم قياس آثار الخطة الإعلامية من خلال التصنيف البرامجي اليومي والأسبوعي والشهري، والذي يمتد إلى دورة برامجية كاملة؛ حتى يتسنى إدخال التعديلات المناسبة في الخطط التالية لتلائم مع السياسات والخطط الإعلامية الموضوعية، وتحقيق أهدافها.

4- تكامل عملية التخطيط: حيث تشمل مراحل العمل الإعلامي والقطاعات الفنية والتقنية والإدارية والتنفيذية.

5- تطبيق مبدأ التنسيق:

من خلال إدارة خاصة للتوجيه أو التنسيق على مستوى القنوات أو المحطات أو البرامج أو مناطق البث الفضائي، والتنسيق داخل الإدارات المتخصصة لتحقيق الأهداف.

6- وضع إطار زمني لتحقيق الخطة:

فإذا كانت خطة سنوية تقسم إلى دورات برامجية عادية أو خاصة، ومنها الخطط التي تستمر لثلاث سنوات أو أكثر.

7- تحقيق مبدأ المرونة في الخطط الإعلامية:

ضرورة اتخاذ أكبر قدر ممكن من المرونة في الخطة الإعلامية، ويمكن وضع خطط بديلة مقدماً؛ لمواجهة الظروف المحتملة أو المتوقعة. فمن الضروري أن تشمل عملية التخطيط البحث عن البدائل، واختيار أفضلها بما يتلاءم مع الأهداف الموضوعية، ولذلك يستلزم التخطيط الإعلامي الفعال تحليل توقعات المستقبل والتخطيط لها؛ لتحاشي وقوع أية اضطرابات في الخطة الإعلامية؛ حيث يؤدي أخذ التوقعات والاحتمالات المستقبلية بعين الاعتبار عند التخطيط الإعلامي إلى توفير الكثير من الوقت والجهد عند وقوعها؛ ولذلك تتصف الخطط الإعلامية بالمرونة من ناحية، ووضع الخطط البديلة من ناحية أخرى.

8- تحقيق مبدأ المشاركة:

- إن ضمان أكبر قدر من المشاركة في صياغة أهداف الخطة وإعدادها يستلزم على قيادات المؤسسة الإعلامية عرض الخطوط العريضة للخطة الإعلامية وأهدافها ووسائل تنفيذها على القيادات الأدنى، مع إيجاد الأساليب التي تضمن أن تعود الخطة إلى القيادة الأعلى متضمنة الاقتراحات المختلفة لهذه القيادات، ومما لا شك فيه أن هذه المشاركة من العاملين بالمؤسسة الإعلامية - بل وجمهورها (إن أمكن) - من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فعالية الخطط الإعلامية وتحقيق أهدافها؛ حيث تؤدي هذه المشاركة إلى تدعيم الجسور القائمة بين القائمين بالتخطيط والإعلاميين والجمهور المستهدف.

9- تحقيق مبدأ المراقبة: وذلك بشكل مرحلي خلال تنفيذ الخطة، وبشكل دوري أثناء التنفيذ، وبشكل نهائي بعد انتهاء الدورة البرمجية أو انتهاء مرحلة زمنية محددة.

خطوات عملية التخطيط الإعلامي:

لابد للتخطيط الإعلامي الناجح، أن يقوم على مجموعة من المراحل والخطوات التي تتخذ لمواجهة الظروف والمشكلات خلال فترة زمنية مستقبلية.

ويقوم التخطيط الإعلامي على سلسلة من الخطوات المنطقية كما يلي:

الخطوة الأولى:

أ. تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة عنها وتحليلها.

ب. حصر وتقييم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وأساليب الممارسة الحالية.

ج. تحديد الاحتياجات والأولويات ودراساتها، ومعرفة علاقتها بأهداف التطور وخططه؛ لتحديد حقوق والتزامات وامتيازات مؤسسات الاتصال. لذلك أكدت الدراسات العلمية على أن الجمهور المستهدف يستجيب للمصادر ذات الثقة والموضوعية والنشطة، أو الخيرة بشئونه؛ لأنه يعتبرها محترمة وجريئة وقرية منه.

الخطوة الثانية:

وفي هذه الخطوة يقوم المخططون الإعلاميون بتحديد كل المصادر المتوفرة، وبشكل خاص المصادر المستغلة، وحصص المصادر المادية، بما في ذلك البنى التحتية من المستلزمات الرئيسة للتخطيط.

ويتم ذلك من خلال دراسة كل الموارد والجهود، التي يمكن استخدامها، وكيفية الاستخدام الأمثل لها، كما ينبغي التعرف على ماهية، الطاقات الإعلامية المتوفرة بشكل تفصيلي دقيق (بشر، أجهزة، قنوات)، وما يساندها من قوى أخرى (إدارية مالية) التي تؤثر بفاعلية عملية التخطيط الإعلامي ونجاحها.

الخطوة الثالثة:

يراعى في عملية التخطيط الإعلامي، دراسة احتياجات المجتمع ككل أو احتياجات ومصالح الجمهور المستهدف، شرط أن ينعكس ذلك في أهداف سياسات الاتصال وبرامجه.

ويعرف الهدف بأنه: صورة ذهنية عن الحالة المستقبلية المراد بلوغها.

الخطوة الرابعة:

وفي إطار هذه الخطوة يقوم القائمون على التخطيط الإعلامي بتحديد المصادر التي سيخصصونها لتنفيذ الخطط، ومدى تكلفة كل وسيلة، إلى جانب دراسة أساليب التنسيق بين الوسائل، مع استخدام الوسائل الأقل تكلفة التي تصل للجمهور المستهدف بشكل فعال.

- الصعوبات التي تواجه التخطيط الإعلامي في الدول النامية:

- يواجه التخطيط الإعلامي بصفة عامة والتخطيط الإذاعي والتلفزيوني بشكل خاص مجموعة من الصعوبات في الدول النامية، هي:
- عدم توافر البيئة الصالحة للتخطيط.
- قلة الخبرات العلمية في مجال التخطيط.

- عدم قناعة القيادة العليا.

- عدم إشراك مخططي الإعلام في عملية التخطيط التنموي.

- عدم الاستعانة بالمخططين الإعلاميين عند وضع السياسات العامة والسياسات الإعلامية؛ حيث تأتي الخطط التي توضع لوسائل الإعلام في مرحلة متأخرة، وتهدف فقط إلى نشر معلومات أو أفكار محددة.

- قد لا يعرف المخططون تمامًا (بسبب نقص الأبحاث) احتياجات الجماهير المستهدفة واتجاهاتها ورغباتها، وعادات وأنماط تعرضها لوسائل الإعلام؛ فهناك نقص شديد في أساليب نقل احتياجات الجماهير إلى مخططي التنمية والإعلام وفي بعض الأحوال قد لا يكون لدى المخططين استعداد لاستخدام تلك المعلومات حتى إن وجدت.

- وجود اختلاف بين ما يريده الناس على مختلف المستويات وما يحتاجون إليه، فقد لا يستطيع الناس التعبير عن احتياجاتهم، وعلى المخططين أن يسبقوهم ويعملوا على بلورة الاحتياجات التي قد يعجز الجمهور عن التعبير عنها.

- نقص الاتصال بين الإعلاميين الممارسين والباحثين الأكاديميين؛ حيث أكدت العديد من الدراسات الميدانية ذلك؛ مما يدعو إلى إيجاد قنوات تحقق هذا الاتصال المفيد للعمل الإعلامي.

- الحاجة إلى تبسيط نتائج البحوث؛ حتى تصبح أكثر فائدة للعاملين في المجال الإعلامي؛ حيث تبين ندرة الاستفادة من الدراسات الأكاديمية التي تظل حبيسة أدراج ورفوف المكتبات لكبر حجمها من ناحية أخرى، كما أن البحوث التي تجريها المؤسسات الإعلامية لا يعرف الممارسون الكثير عن نتائجها، وتظل الاستفادة منها محدودة في تطوير الأداء الإعلامي.

- عدم وجود تنسيق سواء بين نشاطات المؤسسات الخدمية المختلفة التي تستعين بوسائل الإعلام، أو بين الوسائل الإعلامية نفسها وبين الخدمات المتعددة لوسيلة واحدة كالإذاعة في حالة تعدد المحطات الإذاعية.

- إغفال الإعلام المحلي وأساليب الاتصال الأفقي بين المواطنين، والتركيز على أساليب الاتصال الرأسية المركزية؛ مما يؤدي إلى إغفال احتياجات الجمهور المحلي، وبالتالي اختلال خطط الاتصال من أجل التنمية.

رابعاً: التقويم:

- 1- كيف يمكن تفسير المشكلات الناجمة عن خلل في التخطيط للمؤسسات الإعلامية؟
- 2- حدد خصائص التخطيط بالوصف والتعريف.
- 3- اذكر الفرق بين أنواع التخطيط.
- 4- ما هي أهمية التخطيط للمؤسسات الإذاعية؟
- 5- حلل الخطوات العلمية للتخطيط.
- 6- قيم الوضع الحالي في التخطيط لإحدى المؤسسات الإذاعية.
- 7- ما هي عناصر التخطيط وخصائصه ومعيقاته؟
