

التخطيط في المؤسسات الصحفية

يعد التخطيط أحد أساسيات العصر الحديث للنجاح في بلوغ الاهداف، فهو يهتم بالوسائل التي تمكن من بلوغ الهدف على أسس علمية صحيحة استناداً الى الدراسات العلمية والاحصاءات والبيانات الدقيقة والتجارب السابقة التي تؤدي الى كشف المشكلات المتوقعة وايجاد الحلول السلمية لها قبل تفاقمها.

وغالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الاولى من وظائف الادارة، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الادارية الاخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن طريقة سير الامور للإجابة عن كثير من الاسئلة مثل يجب أن نفعّل؟، ومن يقوم به؟، وأين؟، ومتى؟، وكيف؟، ونشاط التخطيط يمكننا من تحديد الانشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الاهداف

أن التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف عن طريق نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة

كما يعد التخطيط مفهوما حديثا نسبيا لجأ إليه الانسان الواعي محاولا تجنب ما لا يرغب وتحقيق مصالحه وتأمين صالحه ودفعه الى اتخاذ اجراءات ووضع مخططات مسبقة تمكنه من الوصول الى غاياته مستقبلا، لذا فإن التوجّه للتخطيط العلمي أصبح ميزة من ميزات عصرنا الحاضر مثلما اصبح سمة مميزة للإنسان الحديث (3).

أولاً: ماهية التخطيط

اهتم الكثير من العلماء في مجال الإرادة العامة بمفهوم التخطيط وهو ما دفع العديد من الباحثين المتخصصين في الميادين المختلفة الى تقديم تعريفات وتحديد مفاهيم مختلفة للتخطيط منطلقين من اهتماماتهم وطبيعة اختصاصاتهم والوظائف التي يؤديها التخطيط وسنستعرض عددا من تعريفات التخطيط بالتحليل والمناقشة

-التخطيط عند "هنري فايول" هو "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له" وهو يقوم على هدف أو أهداف مستقبلية محددة يراد تحقيقها عن طريق التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وهو يتنافى مع العشوائية ويعني الاستعداد والاعداد للأمر.

-التخطيط هو "جمع المعلومات التي تساعد على تحديد الاعمال الضرورية لتحقيق النتائج والاهداف المرغوب فيها"، عن طريق وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ومن ثم وضع خطة تبين الاهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة محددة، والامكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الاهداف، وكيفية استخدام هذه الامكانات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

-التخطيط نشاط أساسي تنتهجه الادارة لحل مشكلاتها ولتحقيق أهداف محددة في زمن محدد.

ثانيا: التخطيط الاعلامي

أصبحت ظاهرة التخطيط الاعلامي ومساهمة الحكومات ومسؤولياتها من مقتضيات العصر وهي جزء من الخطط الشاملة للدولة، إذ أن هناك اهتماماً بالتخطيط الجزئي وخاصة في قطاعات النشر والانتاج الهندسي والاعلام الخارجي وهو تخطيط يتمشى مع استراتيجية الدولة.

ومن هذا المنطلق تعددت التعريفات الخاصة بالتخطيط الاعلامي من لدن المتخصصين، فقد عرف د. نبيل عارف الجردى، التخطيط الاعلامي بأنه: (توظيف الامكانيات المادية والبشرية والاعلامية من أجل تحقيق أهداف معينة).

بينما وضع د. محمود كرم سلمان التعريف الآتي للتخطيط الاعلامي: (اتخاذ التدابير العملية للاستفادة المثلى من الامكانيات والقوى والكفاءات الاعلامية المتاحة لتحقيق أهداف واضحة معينة مستقبلية في إطار سياسة اعلامية محددة وباستخدام خطط اعلامية متكاملة يجري تنفيذها تنفيذا فاعلا بأجهزة ادارية وتنظيمية قادرة). (7).

يبدو أن أدق التعاريف وأشملها تعريف الخبير الإعلامي سعد لبيب للتخطيط الإعلامي والذي عرفه بأنه (توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التي يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة من أجل تحقيق أهداف معينة في إطار السياسة الإعلامية أو الاتصالية مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات).

لثا: أهداف التخطيط الاعلامي

وضع الكثير من الباحثين المتخصصين أهدافا عدة لعملية التخطيط الاعلامي أبرزها ما يلي :

1-وضع سياسية اعلامية تقوم على اساسها خطط تنفيذ برامج مرحلية.

2-حشد الطاقات الاعلامية البشرية والمادية في المؤسسات الاعلامية.

3-تنمية المجتمع وتطويره.

4-التصدي للازمات والتحديات الداخلية والخارجية.

5-وضع أهداف استراتيجية متكاملة.

6-الحصول على اجهزة ادارية وتنظيمية قادرة على التنفيذ الفاعل للخطط.

7-تقديم رؤية مستقبلية من أجل تحقيق أجندة معينة.

رابعاً: أهمية التخطيط في المؤسسات الاعلامية:

للتخطيط وظيفة ضرورية لا غنى عنها للمؤسسات الاعلامية العامة او الخاصة
للاسباب الاتية :

1-يوضح التخطيط الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وبالتالي يسعى كل فرد من افراد المؤسسة الى ان يؤدي عمله مما يساعد على تحقيق هذه الاهداف
بالاضافة الى انه يساعد على توفير الاطار الذي يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف

2-يسهم التخطيط في التنسيق بين جهود العاملين الذين يشتركون في التنفيذ كما ان التنسيق بين الخطط الفرعية يضمن التنسيق بين الاعمال والادارات التي تتكون منها المؤسسة ويعتبر اساس لتنظيم

3-يشجع التخطيط على الاستخدام الدقيق الافضل للموارد المتاحة مادية او بشرية
وتحقيق الاهداف بأقل تكلفة ممكنة.

4-يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمداخلات من الموارد المطلوبة من حيث الكم والنوع سواء كانت الموارد مادية مثل الاموال والخامات والمعدات... الخ او البشرية حتى يمكن اعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.

5-يحقق التخطيط الرقابة بمجال العمل فالتخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان
والتخطيط يحدد مستويات الاعمال اما الرقابة فتعمل على التأكد من ان المراحل التنفيذية الاعمال متطابقة مع التخطيط الذي تم وضعه واكتشاف الانحرافات إن وجدت والاستفادة من ذلك في اجراء التعديلات في الخطط الحالية لتصبح اكثر من مناسبة.

6-يساهم التخطيط في تحقيق الامن النفسي للعاملين والجماعات حيث يطمئن الجميع الى الامور التي تهمهم.

خامساً: خطوات عملية التخطيط الاعلامي

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

ويقوم التخطيط الاعلامي على سلسلة من الخطوات المنطقية بالشكل الآتي :

الخطوة الاولى:

ا. تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة عنها وتحليلها.

ب. حصر وتقييم الامكانيات المادية والبشرية المتاحة واساليب الممارسة الحالية الاتصال.

ج. تحديد الاحتياجات والأولويات ودراستها ومعرفة علاقتها باهداف التطور وخطته لتحديد حقوق والتزامات وامتيازات مؤسسات الاتصال، لذلك اكدت الدراسات العلمية على ان الجمهور المستهدف يستجيب للمصادر ذات الثقة، والموضوعية والنشطة او الخبرة بشؤونه لانه يعتبرها محترمة وجريئة وقريبة منه.

الخطوة الثانية

وفي هذه الخطوة يقوم المخططون الاعلاميون بتحديد كل المصادر المتوفرة، وبشكل خاص المصادر المستغلة، وحصر 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 الاعلامية المتوفرة بشكل تفصيلي دقيق (بشر، اجهزة، قنوات) وما يساندها من قوى اخرى (ادارية مالية) التي تؤثر بفاعلية عملية التخطيط الاعلامي ونجاحها.

الخطوة الثالثة

يراعى في عملية التخطيط الاعلامي، دراسة احتياجات المجتمع ككل او احتياجات ومصالح الجمهور المستهدف، شرط أن ينعكس ذلك في اهداف سياسات الاتصال وبرامجه.

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

الخطوة الرابعة

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

الخطوة الخامسة: إعداد وتنفيذ التخطيط الاعلامي

يقوم التخطيط الإعلامي بصفة عامة والتخطيط الإذاعي بشقيه المسموع والمرئي بصفة خاصة على مجموعة أساسية من العناصر لا تتم بدونها عملية التخطيط ويتسم بمجموعة من السمات من أهمها :

أولاً: توفر المعلومات: لا تخطيط بدون معلومات

ثانياً : وضع سياسة اتصالية واضحة:

إن السياسة الاتصالية هي مجموع المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات تنظيم وإدارة ورقابة وتقييم ومواءمة نظم وأشكال الاتصال المختلفة على الأخص منها: وسائل الاتصال الجماهيري من أجل تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية الممكنة في إطار النموذج السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي تأخذ به الدولة.

-ركائز مبدأ ديمقراطية الاتصال والنتائج المترتبة على الأخذ به في السياسات الاتصالية والإعلامية :

إن الأساس الذي ينبغي أن تقوم عليه السياسة الإعلامية هو مبدأ ديمقراطية الاتصال الذي يتكون من ثلاث ركائز هي: الحق في الاتصال، الانتفاع والمشاركة.

ثالثاً: تحديد الأولويات والأهداف

يعتبر العنصر الثالث من عناصر التخطيط الإعلامي هو تحديد الأولويات والأهداف العامة للخطة الإعلامية ووسائل الوصول إليها من خلال توجيه كافة الامكانيات صوب تحقيقها بحيث يتم توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التي يمكن أتاحتها خلال عام أو أعوام الخطة .

رابعاً : التخطيط الإعلامي عملية مستمرة:

أن التخطيط الإعلامي عملية مستمرة لا تنتهي بوضع خطة، حيث يتبع الخطة خطاً لاحقة مبنية على الخطط السابقة، إذ لا بد من تتابع الخطط في إطار التخطيط طويل المدى ومقتضياته بالإضافة الى 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 الى دورة برامجية كاملة حتى يتسنى إدخال التعديلات المناسبة في الخطط التالية لتتلائم مع السياسات والخطط الإعلامية الموضوعة وتحقق أهدافها.

خامساً: التخطيط الإعلامي عملية متكاملة:

أن التنسيق الإعلامي عملية متكاملة لا تقتصر فيها عملية التخطيط الإذاعي على سبيل المثال على البرامج وأن كانت هي المجال الأساسي لها وإنما تمتد الى النواحي الهندسية والتدريبية والمالية حيث يستلزم التخطيط الإذاعي وضع خطة رئيسية للبرامج ترتبط بها مجموعة من الخطط المعاونة في المجالات الأخرى بالإضافة الى مجموعة الخطط التفصيلية المتفرعة عن الخطط العامة أو الخاصة بقطاعات العمل المختلفة .

سادساً: التنسيق

ضرورة التنسيق بين الخطط الإعلامية للقطاع الواحد كالتنسيق بين الخطط الإذاعية للمحطة الواحدة وبينها وبين خطط المحطات الإذاعية الوطنية الأخرى وبين الخطط الإذاعية بوجه عام وبين خطط وسائل الإعلام المختلفة.

وتتولى إدارة التنسيق وضع وتصميم هيكل البرامج بناء على ما يصلها من اللجنة العليا للبرامج من خلال ترتيب ظهور البرامج في شكل ونسق معين خلال فترة الإرسال وتراعى فيه ظروف المستمع أو المشاهد وعادات الناس وهي تختلف من خدمة إذاعية أو تلفزيونية ألي أخرى ومن مكان لآخر وتراعى التوازن في ترتيب الفقرات والحرص على عدم التعارض بين المواد المذاعة في الوقت نفسه، ولذلك توجد في محطات الإذاعة وقنوات التلفزيون إدارة للتنسيق تضم عدة شعب منها شعبة البرنامج الأسبوعي وشعبة البرنامج اليومي ومكتبة الاحتياطي ومكتبة التنفيذ وشعبة التنفيذ وشعبة الموسيقى...الخ.

سابعاً: الإطار الزمني للخطة:

يتم التخطيط الإعلامي بصفة عامة والإذاعي والتلفزيوني بصفة خاصة في إطار زمني معين فلا بد من تحديد الإطار الزمني للخطة وفقاً للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد يكون الإطار الزمني خمس أو ثلاث سنوات ولكن الإطار الغالب على الخطط الإعلامية هو الخطط السنوية التي تقسم الى دورات برامجية عادية وخاصة وتكون الدورات البرامجية العادية مدتها ثلاثة أشهر والدورات الخاصة كدورة برامج شهر رمضان المبارك تكون مدتها شهر واحد.

ثامناً: المرونة:

ضرورة اتخاذ اكبر قدر ممكن من المرونة في الخطة الإعلامية حتى لا تنهار أمام الظروف الجديدة 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 لتحاكي 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 .

تاسعاً : المشاركة:

إن ضمان أكبر قدر من المشاركة في صياغة أهداف الخطة واعدادها يستلزم على قيادات المؤسسة الإعلامية عرض الخطوط العريضة للخطة الإعلامية وأهدافها ووسائل تنفيذها على القيادات الأدنى مع أيجاد 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 (أن 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

عاشراً : متابعة الخطة الإعلامية:

ضرورة متابعة الخطة حيث تعمل المتابعة على تحقيق هدفين رئيسيين الأول ضمان تنفيذ الخطة باكتشاف معوقات التنفيذ وأزالتها أولاً بأول، والثاني قياس الآثار الناتجة عن التنفيذ لمعرفة مدى مطابقتها للتصورات الخاصة في أذهان واضعي الخطة وفق ما تبين من أثارها.

سابعاً : عملية التخطيط الإعلامية

1-استمرارية التخطيط: التخطيط من الوظائف المستمرة طول حياة المؤسسة خاصة فالمؤسسات الإعلامية لا تعمل في ظروف ساكنة ولكنها تتسم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.. الخ. يتطلب الاستعداد لمواجهتها ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط.

2-الاهتمام بمستقبل المؤسسة: يهتم التخطيط دائماً بالمستقبل فعن طريق تقييم البدائل (الخطط المقترحة) يمكن تحديد البديل الأنسب الذي يمكن تطبيقه في المستقبل بناء على الموارد المتاحة والمتوقعة والحصول على المعلومات عن أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وكذلك التنبؤ بما سيحدث في المؤسسة والظروف المحيطة بها في المستقبل واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة.

3-شمولية التخطيط: يشمل التخطيط جميع نواحي النشاط في المؤسسة ولا يقتصر على بعض النواحي دون الاخرى. فعملية التخطيط ينتج عنها هيكل كامل من الخطط على المستويات المختلفة بالمنظمة.

4-مرونة التخطيط: ينبغي أن تكون الخطة مرنة ويقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء الظروف الجديدة والتغيرات المستقبلية التي لم تكن في الحسبان وقت القيام بالتخطيط وإعداد الخطة.

5-يجب أن تكون الخطة سرية بحيث لا يعرف محتوياتها إلا الافراد القائمين بإنجازها.

6-مسؤولية التخطيط: قد تقع مسؤولية التخطيط على الادارة العليا بالمؤسسة الاعلامية حيث يقوم رئيس مجلس الادارة أو المدير العام بمعاونة مساعديه ومستشاريه بوضع الخطة العامة أو الخطط الفرعية.

ثامنا: سبل التخطيط الاعلامي

1-بناء التخطيط على اساس التقييم الموضوعي لجميع المعلومات وعلى اساس اعتبار الوسائل الصحيحة بتنفيذه، و ان يبتعد عن التناقضات، فالتخطيط لنوع معين من العمليات او المشروعات قد يؤدي احيانا الى مناقضة تامة للأهداف والاعراض التي تؤدي اليها الخطط، لذا ينبغي ان يدرك المخططون مدى تأثير الخطة على الخطط السابقة، وان يوضحوا ما يجب اتباعه بالنسبة لما قد يبدو من تعارض او تناقض بين الخطط حتى يكون المنفذون على بينة من الأمر.

2-عدم تقيد المخططين لأنفسهم بتجاربههم الخاصة او التجارب التي سبق دراستها بواسطة الادارة المختصة وان يعد المخطط نفسه لمواجهة حقائق غير سارة وان يناقض الاجراءات التنفيذية المتبعة اذا لزم الامر وان يستفيد من تجارب الاخرين فيما يتعلق بالمشكلة موضوع التخطيط كما ان فاعلية الخطة الناجحة تعتمد الى درجة كبيرة على حسن توقيتها ومعرفة اتجاهات الافراد وقابليتهم لتنفيذ الخط.

تاسعا: التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاعلامي :

1-عدم وضوح الاهداف وغموضها.

2-عدم الواقعية في تحديد الاهداف.

3-وضع أهداف غير قابلة للقياس.

4-عدم مشاركة المستوى الأدنى في وضع الاهداف.

- 5- التركيز على الاهداف قصيرة المدى بغية الحصول على نتائج سريعة وعدم الاهتمام بالأهداف بعيدة المدى.
- 6- عدم دقة المعلومات والبيانات.
- 7- معارضة اتجاهات العاملين على تنفيذ الخطة.
- 8- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- 9- إغفال العامل الانساني أثناء التخطيط.
- 10- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
- 11- القيود الحكومية.
- 12- التغيرات المستمرة.
- 13- عدم مراعاة تسلسل خطوات التخطيط.