

تنظيم وإدارة القنوات الفضائية وعلاقتها بعملية الإنتاج البرامجي

إعداد:

عبد الناصر وصفي عبد الوهاب
مخرج باتحاد الإذاعة والتلفزيون

مقدمة:

فرض الانطلاق إلى الفضاء، وظهور قنوات فضائية عربية جديدة تحدياً في غاية الأهمية والخطورة، يتمثل في الحاجة إلى إنتاج إعلامي وثقافي عربي يزود هذه القنوات باحتياجاتها من البرامج كافة، وتلجأ القنوات الفضائية العربية إلى بث القديم أو إعادة بث مواد وبرامج تليفزيونية سبق عرضها في اليوم نفسه وفي توقيت آخر، أو الاضطرار إلى إنتاج برامج متسعة سطحية، أو الاعتماد على البرامج المستوردة⁽¹⁾؛ فأصبحت القنوات الفضائية العربية - باستثناء القليل جدا منها- لا تعدو أن تكون اجتراراً للإنتاج الذي كان منذ ثلاثين عاماً، الذي لا يحقق الارتقاء المطلوب من حيث القالب و المحتوى.

ويرجع (ويليام روف) أهم عوامل ضعف الإنتاج في القنوات الفضائية العربية إلى ضعف القاعدة الاقتصادية، الذي يجعل رغبة المنتج تتركز في الحصول على المنتج النهائي للبرنامج بأقل تكلفة ممكنة؛ مما يؤثر على المستوى الفني للعمل، وبالتالي مستوى الإنتاج في القناة ككل⁽²⁾.

كما أن ظهور القنوات الفضائية الخاصة أدى إلى النظر إليها كصناعة وتجارة تهدف إلى الربح، وتعتمد في تمويلها على الإعلان بأشكاله المختلفة؛ مما جعل من المعلنين جهة ضاغطة على القنوات، وطبيعة المضامين المقدمة بها، واتجاه تلك القنوات نحو الجراًة في عرض البرامج؛ لضمان أكبر نسبة مشاهدة تزيد من حجم الإعلانات بتلك القنوات وبالتالي إيراداتها⁽³⁾.

ورغم تقدم القنوات الفضائية الخاصة على القنوات الحكومية في هذه الجوانب إلا أن هذا المناخ التنافسي جعل القنوات الحكومية تعيد النظر فيما تقدمه من مضامين إعلامية؛ حتى لا تجد نفسها في النهاية خارج المنافسة.

ونظراً لطبيعة المهنة الإعلامية فإن أهداف المؤسسات الإعلامية متحركة؛ ومن ثم فإن إدارة هذه المؤسسات تحتاج إلى أكثر من مهارة⁽⁴⁾، فالعملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية ليست مجرد التسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل إنها تحتاج أيضاً إلى مهارة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها، فالرسائل الإعلامية لها طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع؛ مما يفرض على المؤسسات الإعلامية مسئولية اجتماعية وأخلاقية تستلزم ضوابط ذاتية لا تجدها في المؤسسات الأخرى.

كما أن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه؛ وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري، وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة، ويفرض تنوع القواعد واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي وبساطتها ومرونتها.

واختلاف طبيعة ما تقدمه المؤسسة الإعلامية من منتجات يضع وظائف الإدارة بها من: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة في سبيل إنتاج مواد إعلامية مميزة ومتنوعة؛ مما يستلزم أن يكون العمل الإداري بالمؤسسات الإعلامية عملاً تكاملياً⁽⁵⁾.

والتنظيم الإداري بالقنوات الفضائية هو الإطار الذي في حدوده يتم ترتيب وتنسيق جهود كافة العاملين بتلك القنوات؛ لتحقيق هدف مشترك يتمثل في الحصول على منتج إعلامي يتفق مع السياسة العامة للقناة وتوجهات القائمين عليها، وكذلك يرضي أذواق الجماهير المستهدفة⁽⁶⁾.

ومن ثم نبعث فكرة الدراسة الحالية والمتمثلة في محاولة رصد أساليب تنظيم وإدارة القنوات الفضائية المصرية الحكومية والخاصة؛ للتعرف على العلاقة بين تلك الأساليب وانعكاسها على عملية إنتاج البرامج بها، وذلك بالتطبيق على حالي شبكة تلفزيون النيل لتمثل نظم الإدارة في القنوات الفضائية الحكومية، وشبكة تلفزيون الحياة لتمثل نظم الإدارة في القنوات الفضائية الخاصة، (وهما أحدث شبكتين أنشئتا في العالم العربي ابتداءً من عام 2008).

وجاء التركيز على هاتين الشبكتين نظراً لحدثة نشأة كل منهما، حيث إن المفترض أن يكون تأسيس هاتين الشبكتين قد اعتمد على مراجعة لتجارب الشبكات السابقة، واتباعاً

للأساليب الحديثة في التنظيم والإدارة، وكذلك للنجاح الكبير الذي حققته كل منهما رغم قصر عمرهما، حيث أطلقت شبكة تليفزيون النيل اعتباراً من أول أكتوبر 2008، وضمت كل من قنوات: (نيل دراما، نيل لايف، نيل سبورت، نيل سينما، ثم انضمت إليها نيل كوميدي اعتباراً من 29 يناير 2009) وتوازي مع ذلك خطوات في مجال التحديث والتطوير البرامجي الشامل -فنياً وتقنياً- وإعادة الهيكلة والتنظيم⁽⁷⁾.

أما شبكة تليفزيون الحياة فقد بدأت بثها بقناة الحياة 1 في 28 فبراير 2008، وهي قناة فضائية مصرية خاصة تبث على نيل سات (Nile Sat) في نطاق (7.0 غرباً) تعكس اهتمامات وألوان المجتمع المصري بكافة أطيافه وفتاته، وبتفكير ورأس مال مصري خاص، وهي تابعة لإحدى شركات سيجما جروب بميزانية وصلت إلى 70 مليون جنيهاً، بحيث يوضع ثلث الميزانية (25 مليون جنيهاً) في إنتاج البرامج الخاصة بالقناة، و(15 مليون جنيهاً) لشراء أفلام سينمائية جديدة، و(20 مليون جنيهاً) لشئون القناة الهندسية⁽⁸⁾.

ورغم حداثة القناة إلا أنها استطاعت أن تحتل المركز السادس في صدارة العشر قنوات الأكثر مشاهدة بمصر في نهاية مايو 2008 وذلك ضمن تقرير أعدته شركة بارك العالمية، وهي نتيجة متقدمة مقارنة بفترة انطلاقتها القصير التي سبقت الاستطلاع⁽⁹⁾.

مشكلة الدراسة:

تجمع القنوات الفضائية في إدارتها بين جانبين هما؛ الأول يتعلق بإدارة تهتم بشئون الرسالة الإعلامية وتسمى بإدارة البرامج، أما الثاني فيسمى بإدارة الأعمال ويشتمل على إدارة شئون الأفراد والإدارة المالية وغيرها من الخدمات التي تسهل عمل إدارة البرامج في القناة الفضائية أو المؤسسة الإعلامية بشكل عام⁽¹⁰⁾؛ ومن ثم فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى نوعين من المهارات هي: المهارات المتخصصة المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة كمهارات العمل التليفزيوني بالنسبة للقناة الفضائية من: (مونتاج، وتسجيل، وإدارة الحوار، والإعداد، والتصوير، وهندسة الصوت... إلخ)، والمهارات الإدارية المتمثلة في كيفية إدارة مجموعة من الأفراد المرؤوسين⁽¹¹⁾.

من ذلك يمكن القول بأن هناك علاقة تبادلية بين إدارة الأعمال وإدارة إنتاج البرامج في القنوات الفضائية، هذه العلاقة تمثل علاقة تأثير وتأثر، حيث إن المؤسسة الإعلامية شأنها شأن أي مؤسسة أخرى تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: المهام التي يناط بالمؤسسة إنجازها سواء بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف محددة، الهيكل أي الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف، الأفراد العاملين بالمؤسسة، الأجهزة والمعدات والخبرة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹²⁾.

ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتبلور في مجموعة من التساؤلات المتعلقة بالأساليب المتبعة في تنظيم وإدارة القنوات الفضائية الحكومية والخاصة، ومستوى اهتمام هذه القنوات بالكفاءات البشرية، والتقنيات الحديثة المتوافرة لديها؛ من أجل إنتاج برامج متميز يضع هذه القنوات في مصاف القنوات الناجحة والمؤثرة جماهيرياً؛ وذلك من خلال تحليل طبيعة النظم والهيكل الإدارية لهذه القنوات، وتأثيره على عملية إنتاج البرامج بها.

أهمية الدراسة:

انطلاقاً من سعي هذه الدراسة الى الكشف عن النواحي الإيجابية، وأوجه القصور في أساليب التنظيم والإدارة في القنوات الفضائية الحكومية والخاصة، وأثرها على عملية إنتاج البرامج، يمكن ان تفيد هذه الدراسة في تطوير الإنتاج البرامجي والفنى، وكذلك تطوير النظم الإدارية العمول بها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- المقارنة بين أساليب الإدارة بالقنوات الفضائية الحكومية والخاصة متمثلة في شبكتي تلفزيون النيل والحياة، وعلاقتها بعملية الإنتاج البرامجي.
- تفسير أثر الهياكل الإدارية، على عملية إنتاج البرامج بالقنوات الفضائية الحكومية والخاصة.
- التعرف على أهم النظم التكنولوجية المتبعة في عملية إنتاج البرامج وأساليب استخدامها في الإدارة.

- الكشف عن أهم ملامح وسمات الأساليب الحديثة في التخطيط، ورسم السياسات للقنوات الفضائية، وكذلك أوجه القصور بها.
- الوصول الى مدى رضا العاملين بالقنوات الفضائية الحكومية والخاصة عن الأساليب الإدارية المتبعة في القنوات التي يعملون بها، وانعكاسه على جودة الإنتاج البرامج.
- معرفة تصور العاملين لتطوير شبكتي تليفزيون النيل والحياة؛ بناء على نتائج الدراسة ومعلوماتها.

الدراسات السابقة:

رغم ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في مجال إدارة القنوات التليفزيونية، إلا أنه أمكن للباحث رصد عدد من الدراسات السابقة ذات الارتباط المباشر بموضوع الدراسة الحالية وتتضمن الدراسات التي اهتمت بالتخطيط والإدارة في المؤسسات الإعلامية وخلصت الدراسات الى عدة نتائج هي:

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة يميني محمد عاطف (2010): تمثلت أهم النتائج في ان أهمية التنظيم الإداري

يختلف بين كل من القنوات الفضائية الحكومية والخاصة وفقا لوعى الإدارة بكل منهما لوضع نموذج علمي لتقسيم العمل سواء المهام الإدارية او الفنية، كذلك فان نمط الملكية يؤثر على شكل وحجم التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية حيث ان القنوات الحكومية تميل الى التنظيم المعقد، والمتعدد المستويات الإدارية وتعدد مستويات الرقابة على المضامين الإعلامية بها، بينما يكون التنظيم الإداري في القنوات الخاصة بسيط وغير معقد. وكذلك يؤثر نمط الملكية وما يتبعه من توفير التمويل الكافي للإنتاج على جودة العمل الإعلامي النهائي ويكون لصالح القنوات الخاصة. (13)

2. دراسة عادي محمد الدوسري (2010): تمثلت أهم النتائج في ان تطبيق التنمية الإدارية

في المؤسسات يعنى تقليل نسبة الهدر وضياع الوقت، أيضا جودة المنتج وتحسينه باستمرار، من نتائج تطبيق التنمية الإدارية هو سهولة الاتصال بالإدارة مما يعنى نجاح المؤسسة

وأجازها لأهدافها، وأيضاً من نتائج تطبيق التنمية الإدارية في المؤسسة شعور العاملين بالرضا الوظيفي. (14)

3. دراسة محمد شريف موسى (2009): وتوصل إلى نتائج منها أهمية دور الإدارة على تطور سير العمل في البرامج وضرورة وضع رؤية ورسالة وأهداف إدارة البرامج الرياضية ووضع هيكل تنظيمي ونظم وإجراءات للعمل لتلك الإدارة. (15)

4. **دراسة خالد يحي كامل (2006):** وخلصت الدراسة إلى أن الثورة التكنولوجية انعكست على طرق الإدارة الصحفية وذلك بالعمل على سرعة اتخاذ القرار وفاعليته حيث يمكن التطور التكنولوجي من اختصار الوقت إلى حد كبير والدقة العالية التي قد لا تتوفر في العنصر البشري، كما كشفت نتائج الدراسة عن أن مؤسسة الأهرام تعمل على تنمية الكوادر البشرية فيها حيث تطلبت عملية تحديث العملية الإنتاجية للصحيفة برامج لتأهيل العنصر البشري الذي سيتعامل مع هذه المستحدثات.⁽¹⁶⁾

5. **دراسة رغدة محمد عيسى (2005):** أوضحت الدراسة أن القيادات الإعلامية تتأثر ببيئة المؤسسة ومنها - البيئة التكنولوجية - التي تنعكس على رسم السياسة الإعلامية وأثرها على العنصر البشري بالمؤسسة الإعلامية.⁽¹⁷⁾

6. **دراسة ماهيناز رمزي أحمد (2005):** توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة سيناريوهات يمكن من خلالها وصف وتحليل سمات مستقبل القنوات الخاصة في ضوء التحول في نمط ملكية القنوات التليفزيونية في مصر، وتتمثل هذه السيناريوهات الثلاث في سيناريو النمو والسيناريو المرجعي وسيناريو التوقف، وي طرح كل منها رؤية مختلفة لمستقبل هذه القنوات تم استخلاصها من آراء الخبراء وصناع القرار وتحليل آليات تطورها في التجارب الشبيهة على مستوى دول العالم المختلفة بالأنظمة الحكومية.⁽¹⁸⁾

7. **دراسة نوال عبد العزيز الصفي (2001):** أوضحت نتائج الدراسة أن: الصحف المصرية استفادت من تكنولوجيا الاتصال على المستوى التحريري بينما لم ينعكس استخدام تلك الصحف للتكنولوجيا على النظم الإدارية بها، كما ظلت الضغوط الإدارية على القائمين بالاتصال تمثل أولويات الضغوط الواقعة عليهم.⁽¹⁹⁾

8. **دراسة أحمد حسين (1992):** توصلت النتائج إلى وجود بعض المشاكل التي تعوق عمل إدارة الصحف الحزبية تتقدمها العوامل السياسية والقانونية والتي تتمثل في عدم ملاءمة النظام السياسي السائد لعمل الصحف الحزبية، وعدم استقرار الأوضاع السياسية في المجتمع، وجمود التشريعات الصحفية المنظمة للعمل الصحفي، وتعتمد الجهات الرسمية حجب المعلومات عن الصحف الحزبية وسيطرة الحكومة على بعض العوامل المادية والمالية الخاصة بالصحف، تلتها

العوامل والمعوقات الاقتصادية وتشمل عدم استقرار النظام الاقتصادي في المجتمع، والندرة النسبية في عوامل الإنتاج المادية والبشرية، ثم المعوقات الاجتماعية والثقافية وتمثل في التمسك الشديد بالقيم الدينية والعادات الاجتماعية. (20)

9. دراسة عبد الجواد سعيد ربيع (1989): وأكدت نتائج الدراسة الميدانية أن السوق الصحفية لازالت تستوعب الكثير من الصحف الأسبوعية، وأن هذه السوق لم تصل إلى درجة التشبع بالنسبة لتوزيع الصحف، ولازال أمام إدارات التوزيع في المؤسسات الصحفية فرصاً واسعة لبذل الجهد من أجل الارتفاع بحجم التوزيع الحالي، ولذا يجب وضع هدف وخطة للمستقبل مبنية على أساس توسيع دائرة السوق إلى أكبر حد ممكن سواء أكان هذا التوسع أفقياً أو رأسياً. (21)

10. دراسة سمير حسين عبد الرازق (1985): أكدت نتائج الدراسة على أن إيراد المادة الإعلانية له دور هام في اقتصاديات المنشأة الصحفية، حيث أن له أثر تراكمي قد يؤدي إلى تطوير وتقديم الجريدة، وبالعكس قد يكون سبباً رئيسياً في فشلها وتدهورها وإجبارها على التوقف، كما أشارت النتائج إلى أن المنشآت الصحفية تعمل في سوق احتكار القلة مع عدم تجانس المنتج، ويتميز هذا السوق بوجود عدد قليل من المنشآت التي تتنافس فيما بينها من خلال تطوير المادة التحريرية لجرائدها. (22)

11. دراسة منصور علي كدسة (1985): خلصت الدراسة إلى أن البنية الهيكلية للأجهزة الإدارية المختلفة في المملكة العربية السعودية تعكس ميلاً واضحاً نحو الأخذ بأسلوب المركزية في التنظيم ويتضح ذلك من التضخم في مستويات الإدارة العليا، وأن كافة الهياكل التنظيمية تأخذ بنمط الهياكل العمودية وتجمع بين خطوط السلطة التنفيذية والوظيفية والاستشارية وأن نطاق الإشراف يتباين من مؤسسة إلى أخرى، كما توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من المؤسسات الإعلامية تحرض مستوياتها الإدارية على تفويض السلطة وأن أهم المشاكل التنظيمية التي تواجه مؤسسات الإعلام السعودية مشكلة القصور في نوعيات العمالة اللازمة لتلبية احتياجات مجالات العمل المختلفة، وأيضاً مشكلة عدم التحديد الواضح

للمصالحات والمسئوليات وتأثر التنظيم بالاتجاهات والرغبات الشخصية لأفراد معينين في المؤسسات الإعلامية. (23)

ب. الدراسات الأجنبية:

12. دراسة **Mathias Broth (2008)**: أكدت النتائج أهمية كل من: فاعلية التشغيل، والتنظيم المتسلسل، والقانون الفعال، في الإنتاج البرامجي ، وكيفية توظيف هذه العناصر داخل الاستوديو كنموذج للبيئة الإنتاجية لضمه العديد من العناصر الفنية وكيفية ادارتها، كما أوضحت الدراسة التأثيرات الوسيطة المحتملة خاصة في حالة تلقي الأوامر الخاصة بتفاعل داخل الاستديو على بعد مسافة، وأنه في غرفة التحكم يمكن فقط ملاحظة تفاعل الاستديو من خلال النظام التكنولوجي. (24)

13. دراسة **Stuart McFadyen & Others (2003)**: (25)

وأظهرت النتائج أن هناك فوائد وسلبيات مختلفة تواجه نماذج الإنتاج المشترك في كل دولة من الدول الثلاثة عينة الدراسة - نتيجة تحليل إدراك الأشخاص الكنديين والاسرائيليين واليابانيين الذين يشاركون في عمليات الإنتاج الدولي المشترك لبرامج التلفزيون والأفلام التسجيلية - وأن هذا الاختلاف يرجع في جزء منه إلى الطبيعة الثقافية لكل نموذج والمدى الذي وصل إليه الاختلاف الثقافي الموجود بين نماذج مشروع ما ومدى تأثير هذه الثقافة على نمط إدارة الإنتاج البرامجي وتأثيره على المنتج البرامجي النهائي.

14. دراسة حول القنوات المتخصصة وتحول الشبكات الأرضية إلى النظام الرقمي

(2003): أكدت النتائج أن النماذج الاقتصادية الحالية، للقنوات المتخصصة في الولايات المتحدة والسويد وفنلندا، وكذلك الفارق بين بيئة التشغيل التقليدية، وبيئة التشغيل الرقمية، كلها عوامل تأقر بشكل كبير على طرق الإنتاج البرامجي بها وعلى أساليب الإدارة وكلما تم تطبيق التكنولوجيا بشكل أكبر كلما تغير أسلوب الإدارة معه. (26)

15. دراسة **Andreas Neef (2002)**: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من

أهمها أن الثورة التكنولوجية الراهنة قد لعبت دوراً كبيراً في تطوير الأداء الإداري والتنظيمي

للمؤسسات وأن هذه المؤسسات أصبحت أكثر حساسية في الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الجمهور وأن التطورات التكنولوجية الراهنة قد أدت إلى زيادة الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل وتفعيل دور الإدارة وتعميق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، كما انتهت النتائج إلى أن ثمة احتمالات قوية يؤكدها المبحوثون على حلول نمط الإدارة عن بعد والإدارة الإلكترونية في المستقبل القريب محل النمط السائد. (27)

16. دراسة Olessia Koltsova (2001): (28)

أوضحت الدراسة أن كل الوكالات الاخبارية -بما فيها منتجو الإعلام- تمتلك بعض الموارد التي تساعدها على ممارسة السلطة، وهذا يعني أن علاقات السلطة في إنتاج الأخبار ليست أحادية الاتجاه، وأن الإنتاج في حد ذاته لا يتم حصراً داخل المجتمع الصحفي، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة القوة لا يمكن قياسها وبالتالي فإن توزيع السلطة بين الجهات الفاعلة لا يمكن حسابه خاصة في المجتمعات المتحولة. (29)

17. دراسة حول القنوات المتخصصة في الحقبة الرقمية (1999): توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التشغيل في السوق الأوربي سيطر عليها نموذج الشركات الأمريكية مع الحرص على أوربية القنوات القومية، كما توجد علاقات وارتباطات مالية مع شركات الكابل والقنوات الفضائية والأرضية، وخلصت إلى أن التكنولوجيا الرقمية سوف تسبب تغييراً جذرياً في صناعة إنتاج الصوتيات والمرئيات، وبالتالي على أساليب الإدارة في الإنتاج بها. (30)

18. دراسة Alan Fried (1997): (31) من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي أجريت على أربع مؤسسات صحفية هي: (مؤسسة Gannett، وتمتلك 92 صحيفة يومية، ومؤسسة Knight Ridder، وتمتلك 31 صحيفة يومية، ومؤسسة The New York Times، وتمتلك 21 صحيفة يومية، ومؤسسة Times Mirror، وتمتلك 9 صحف يومية)، للتعرف على المقومات أو الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الصحفية العملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية، لتنشيط وترويج خدماتها وجذب المساهمين ورؤوس الأموال للاستثمار بها، أن الأسلوب الذي تبنته مؤسسة "جانيت" في ترويج أنشطتها الإعلامية هو الإعلان والترويج على أنها مؤسسة رائدة وعملاقة، في حين جاء الأسلوب الذي استخدمته

مؤسسة "نايت رايدر" هو الترويج حيال الفرد نفسه وعلى انها تمتلك اقوى صحفيين متخصصين وأنها تعد ثاني أضخم مؤسسة صحفية في الولايات المتحدة الأمريكية، أما مؤسسة الـ "نيويورك تايمز" و"التايمز ميورور" فقد تبنتا أسلوباً واحداً ممثلاً في إبراز مقومات نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

التعليق على الدراسات السابقة:

- يتضح من العرض السابق أن التراث العلمي لدراسات الإدارة للمؤسسات الإعلامية لم ينل الاهتمام الكافي ومن ثم فهو يحتاج إلى الكثير من الدراسات النظرية والميدانية التي تهدف إلى تطوير وتحديث هذه المؤسسات ودراسة نظم الهيكلية والإدارة بها وأثرها على العملية الإنتاجية بها.
- لوحظ ندرة الدراسات العلمية -ومنها العربية- والتي اهتمت بالتعرض لأساليب الإدارة والتنظيم بالمؤسسات الإعلامية وخاصة القنوات التلفزيونية وكذلك الدراسات التي اهتمت برصد أساليب إنتاج البرامج وما تستخدمه المؤسسات من تقنيات حديثة في هذا المجال.
- رغم ندرة البحوث والدراسات العربية التي تناولت الجوانب الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الإعلامية، إلا أن هذه الدراسات ركزت على تناول الرضا الوظيفي للعاملين بتلك القنوات.
- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة المشكلة البحثية للدراسة والوقوف على ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج في هذا المجال.
- حددت الدراسات السابقة مفهوماً عاماً لإدارة المؤسسات الإعلامية إلا أنها لم تتطرق إلى الطرق الحديثة في استخدام الطاقات البشرية والتقنيات الحديثة في علمية إدارة هذه المؤسسات وإنما اكتفت بعرض كلاسيكي لنظريات الإدارة دون محاولة تقديم نموذج يجمع بين هذه النظريات وبين واقع الممارسة العملية في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية خاصة في ظل انتشار وتعدد القنوات الفضائية على اختلاف أنماط ملكيتها.

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى رضا العاملين بالقنوات الفضائية الحكومية والخاصة عن أساليب الإدارة المتبعة في تلك القنوات؟
- ما جوانب التميز والقصور الإداري في النظم الإدارية المتبعة في إدارة القنوات الفضائية الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين بتلك القنوات؟
- ما العوامل المؤثرة على جودة الإنتاج البرامجي بالقنوات الفضائية الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين بتلك القنوات؟
- ما الأساليب المتبعة في إدارة القنوات الفضائية الحكومية والخاصة كما يراها العاملين؟
- ما مدى اهتمام القنوات الفضائية الحكومية والخاصة بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة إنتاج البرامج؟
- إلى أي مدى يتم اتباع الأساليب الحديثة في التخطيط لإنتاج البرامج في القنوات الفضائية الحكومية والخاصة؟
- إلى أي مدى يتم تقييم وتقويم ما يتم انتاجه من برامج في القنوات الفضائية الحكومية والخاصة؟
- ما أثر الهيكل الإداري على عملية إنتاج البرامج بالقنوات الفضائية الحكومية والخاصة؟
- ما مقترحات العاملين بالقنوات الفضائية الحكومية والخاصة للتغلب على التحديات الإدارية التي تواجههم في عملهم؟

نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تسعى إلى وصف الظاهرة موضع الدراسة، ومحاولة الوصول إلى فهم أدق وأعمق للمتغيرات التي تسبب حدوث تلك الظاهرة. والدراسة الوصفية تستهدف تصوير وتحليل وتقويم خصائص مجموعته معينة، أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد، وهي دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة ما؛ وذلك

بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها، دون الدخول في أسبابها أو التحكم فيها وذلك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود فروض محددة مسبقاً⁽³²⁾.

وفي الدراسات الإعلامية تستخدم الدراسات الوصفية لأغراض الوصف المجرد أو المقارن للأفراد والجماعات، ووصف اتجاهاتهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخداماتهم لوسائل الإعلام، ودرجة تفضيلهم واهتماماتهم بها⁽³³⁾.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

منهج المسح: يستخدم الباحث منهج المسح Survey باعتباره نموذجاً معيارياً لخطوات جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ومعرفة مختلف جوانبها، فهو يعتبر أيضاً أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم⁽³⁴⁾.

ومن خلال منهج المسح يقوم الباحث بمسح عينة من العاملين بقنوات الشبكتين؛ لمعرفة تفاعلهم، ومدى رضاهم عن الإدارة وأسلوبها، وكيفية انعكاس ذلك على عملية إنتاج البرامج؛ وذلك من خلال استمارة استبيان يقوم الباحث بإعدادها.

منهج دراسة الحالة: كما يستخدم الباحث منهج دراسة الحالة الذي في إطاره تتم دراسة حالة معينة لظاهرة ما أو أكثر تتعلق بموضوع الدراسة دونما دراسة لباقي الظواهر أو الحالات الأخرى المرتبطة، بمعنى أننا إذا أردنا مثلاً دراسة حالة الديمقراطية في الوطن العربي فسنتكفي بدراسة ثلاثة نظم ممثلة أو حتى نظامين أحدهما ملكي والآخر جمهوري.

وفي هذه الدراسة يستخدم الباحث هذا المنهج بهدف دراسة أنماط التنظيم والإدارة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على شبكتين تليفزيونيتين هما: شبكة تليفزيون النيل وشبكة تليفزيون الحياة كحالتين مختلفتين، تمثل الأولى القنوات الفضائية الحكومية والأخرى تمثل القنوات الفضائية الخاصة.

مجتمع الدراسة:

- يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التطبيق على العاملين بشبكتي تليفزيون النيل والحياة، ومبررات هذا التطبيق يرجع إلى الأسباب الآتية:
- يعتبر العاملون بالشبكتين من كافة الإدارات بما هم أساس عملية إنتاج البرامج بها، ونجاحهم مرتبط بنجاح الإدارة بهما.
 - ضمان توافر الوعي والإدراك للعملية الإنتاجية، وضمان الحصول على إجابات صادقة وواعية وقادرة على التحليل والنقد.
 - ضمان توافر المتابعة للعملية الإنتاجية، وأسلوب الإدارة حتى نضمن تكوين رأى صائب نحوما يقدم من أساليب إدارية حديثة، ومدى تأثيره في عملية إنتاج البرامج.
 - النخبة العاملة لديها تحديد واضح نحو أساليب الإدارة والسياسات المتبعة، وهي قادرة على تحديد موقفها من الواقع المحيط بها وبالتالي تأثيره على الإبداع في العملية الإنتاجية لديهم، وكذلك تحديد لما يحتاجونه من أساليب وخطط إدارية والتي يمكن الاستفادة منها.

تحديد حجم العينة:

يبلغ حجم عينة الدراسة 307 مفردة من العاملين بشبكتي تليفزيون النيل والحياة وهم من استجابوا لتطبيق البحث.

طريقة سحب العينة:

تم اختيار العينة بطريقة حصصية (غير احتمالية) حيث تم تقسيم العاملين إلى عدة أنواع (تمثل كافة المهن العاملة بالقنوات، وكذلك تمثل كافة الإدارات) وقد تبدو العينة المختارة بطريقة الحصص ماثلة للعينة الطبقية؛ وذلك لكي تساعد على تقليل التباين الكلي للعينة، وذلك بتقسيم وحدات العينة بطريقة تجعل التباين داخل الطبقة أقل ما يمكن⁽³⁵⁾، وتم استخدام أسلوب التوزيع النسبي لأفراد العينة، حيث يتم تقسيم عدد مفردات العينة الكلية لمجتمع الدراسة نسبياً حسب عدد كل فئة إلى المجموع الكلي لفئات العاملين في الشبكتين لضمان تنوع ودقة النتائج.

أدوات جمع البيانات :

تقتضي ضرورات هذه الدراسة استخدام أداة استمارة الاستبيان: للتطبيق على العاملين بشبكتي تليفزيون النيل والحياة من الفنيين والقائمين بالاتصال.

الإطار النظري للدراسة:

نظرية النظم "System Theory":

ترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة "التزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية أخرى وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.⁽³⁶⁾

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة.

شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته فالأنظمة تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

وتسمى هذه النظرية نظرية التكيف والتوافق فهي تعتبر أن المنظمة تمثل نظاماً في حد ذاتها وتتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية وفي نفس الوقت تعتبر المنظمة ككل نظاماً فرعياً من نظام أكبر يمثل مكونات البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بهذه المنظمة، ووفقاً لهذه النظرية تعمل المنظمة في بيئة متغيرة، وهي تحتاج إلى مصادر تمويل تعزز من قدرتها التنافسية وتقلل من التهديدات التي تؤثر على بقائها.⁽³⁷⁾

وسواء اعترفت المنظمة بوجود مكونات هذه البيئة أو تجاهلتها فإن ذلك لا يمنع من التأثير المباشر لمكونات هذه البيئة على أداء المنظمة وفعاليتها وفي هذا الإطار يوجد نوعان من المنظمات:⁽³⁸⁾

- منظمات تعمل في نظم مفتوحة: وهي المنظمات الفاعلة التي تتبادل المعلومات والمصالح والموارد مع بيئتها.
- منظمات تعمل في نظم مغلقة: وهي المنظمات التي تعيش في فراغ دون التفاعل مع المنظمات الأخرى أو تتبادل المصالح معها، وتلك المنظمات تعتبر وفقاً لهذه النظرية مغلقة وغير نافعة.
- وعلى اعتبار أن تبادل المعلومات مع البيئة هو الأساس في تحديد طبيعة المنظمة وكونها مفتوحة على البيئة الخارجية أو مغلقة يأتي دور الإدارة في الاضطلاع بعدة مهام:⁽³⁹⁾
- المراقبة: وتعنى برصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع معلومات عن التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة والفرص المحتملة التي يمكن الاستفادة منها.
- التفسير: ويعني القدرة على استيعاب وفهم وتفسير المعلومات التي تم جمعها بوضع أولويات القضايا والجماهير وكذلك توقع اتجاهات التغير في البيئة لتحديد ما يمكن أن يساعد المنظمة ويقدم لها فرصاً أو يؤثر عليها سلباً ويمثل لها تحدياً.
- تقديم المشورة: وتعنى بالتحذير من المشكلات الموجودة في البيئة ومساعدة المنظمة في الاستجابة لهذه المشكلات من خلال تقديم مقترحات موضوعية تترجم إلى أنشطة ملموسة.

ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في دراسة علاقة القنوات الفضائية الحكومية والخاصة ببيئتها الداخلية والخارجية انطلاقاً من أن هذه القنوات لا تعمل في فراغ وتحتاج إلى بحث مستمر لفهم التغيرات المحيطة بها وتطوير قدراتها التنافسية في ظل التنافس القائم مع القنوات الأخرى.

نتائج الدراسة:

- توزيع الباحثين حسب المهنة:

في شبكة تليفزيون النيل: جاءت نسب المهن كالتالي: مخرج بنسبة (30.1%)، معد برامج بنسبة (20.4%)، مصور بنسبة (12.6%)، مقدم برامج بنسبة (10.2%)، مساعد مخرج بنسبة (9.2%)، مدير إنتاج بنسبة (7.8%)، مصمم جرافيك بنسبة (5.3%)، مونثير بنسبة (4.4%).

وفي شبكة تليفزيون الحياة: جاءت نسب المهن كالتالي: معد برامج بنسبة (36.6%)، مخرج برامج بنسبة (15.8%)، مصور بنسبة (13.9%)، مونثير بنسبة (8.9%)، مراسل بنسبة (7.9%)، مدير إنتاج بنسبة (6%)، مساعد مخرج بنسبة (4.9%)، مصمم جرافيك بنسبة (4%)، مقدم برامج (2%).

- توزيع الباحثين حسب المؤهل الدراسي:

في شبكة تليفزيون النيل: نسبة (86.4%) من الباحثين يحملون مؤهل جامعي، ونسبة (12.1%) من الباحثين يحملون درجة الماجستير، ونسبة (1%) من الباحثين يحملون مؤهل متوسط أو فوق متوسط، ونسبة (0.5) من الباحثين من حملة الدكتوراة

وفي شبكة تليفزيون الحياة: نسبة (93.1%) من العاملين عينة الدراسة يحملون مؤهل جامعي، بينما نسبة (4%) يحملون درجة الماجستير، ونسبة (2.9%) يحملون مؤهل متوسط أو فوق متوسط.

- توزيع الباحثين حسب التخصص الدراسي:

في شبكة تليفزيون النيل: نسبة (73.3%) من العاملين حاصلين على مؤهل في تخصص إعلامي، في حين أن (26.7%) حاصلين على تخصص غير إعلامي.

وفي شبكة تليفزيون الحياة: نسبة (74.3%) من العاملين حاصلين على مؤهل في تخصص إعلامي، في حين أن (25.7%) حاصلين على تخصص غير إعلامي.

- توزيع المبحوثين حسب مدة خبراتهم بالشبكة:

في شبكة تليفزيون النيل: أن نسبة (81.5%) من العاملين بشبكة تليفزيون النيل عينة الدراسة لديهم خمس سنوات فأكثر خبرة في العمل، في حين أن نسبة (17%) منهم لديهم خبرة من ثلاث إلى أقل من خمس سنوات، ونسبة (1%) منهم لديهم خبرة من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، وبعد ذلك نسبة ضئيلة أقل من سنة وهي (0.5%).

وفي شبكة تليفزيون الحياة: نسبة (38.6%) من العاملين عينة الدراسة لديهم خمس سنوات فأكثر خبرة في العمل، ونسبة (29.7%) منهم لديهم خبرة من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، في حين أن نسبة (26.7%) منهم لديهم خبرة من ثلاث إلى أقل من خمس سنوات، وبعد ذلك نسبة ضئيلة أقل من سنة وهي (4.9%).

- رؤية المبحوثين لمدى إنتاج برامجهم بالشكل الذي يرضيهم ويحقق إبداعهم:

في شبكة تليفزيون النيل: نسبة (88.3%) من العاملين بشبكة تليفزيون النيل يرون أنهم لم يقوموا بإنتاج برامجهم بالشكل الذي يرضيهم ويحقق إبداعهم، في حين أن (11.7%) منهم يرون أنهم قاموا بإنتاج برامجهم بالشكل الذي يرضيهم ويحقق إبداعهم.

وفي شبكة تليفزيون الحياة: نسبة (82.2%) من العاملين بشبكة تليفزيون الحياة يرون أنهم قاموا بإنتاج برامجهم بالشكل الذي يرضيهم ويحقق إبداعهم، في حين أن (16.8%) منهم يرون أنهم لم يقوموا بإنتاج برامجهم بالشكل الذي يرضيهم ويحقق إبداعهم.

- رؤية المبحوثين لمدى تأثير المعوقات التي تحول دون إنتاج برنامجهم بالشكل الذي يرضيهم:

في شبكة تليفزيون النيل: جاء عدم توافر المعدات الفنية بشكل تقني جيد في مقدمة المعوقات التي أثرت بوزن مئوي (92.5) ، في حين تحويل العمل الإبداعي إلى روتيني دون رقيب من الإدارة جاء بوزن مئوي (91.4)، أما الإجراءات الروتينية المعقدة في إنتاج البرامج بوزن مئوي (89.4)، وضعف الميزانية الإنتاجية للبرنامج بوزن مئوي (87)، ثم ضعف مستوى الأداء الإداري بشكل عام بوزن مئوي (82.8)، وعدم توافر الاستوديوهات بالكم والكيف المناسبين لإنتاج برنامج جيد بوزن مئوي (82.1)، أما تكليف الإدارة للعاملين بالبرامج دون مراعاة التجانس أو التوافق بينهم جاء بوزن مئوي (79.1)، وعدم وضوح الأهداف المرجوة من البرامج بوزن مئوي (71.6)، وأخيرا ضعف مستوى العاملين بوزن مئوي (57.9).

وفي شبكة تليفزيون الحياة: جاء تحويل العمل الإبداعي إلى روتيني دون رقيب من الإدارة في مقدمة المعوقات التي أثرت بوزن مئوي (78.4)، في حين ضعف الميزانية الإنتاجية للبرنامج جاء بوزن مئوي (74.5)، أما عدم وضوح الأهداف المرجوة من البرامج بوزن مئوي (72.5)، وعدم توافر المعدات الفنية بشكل تقني جيد بوزن مئوي (70.6)، ثم الإجراءات الروتينية المعقدة في إنتاج البرامج بوزن مئوي (68.6)، وضعف مستوى الأداء الإداري بشكل عام بوزن مئوي (68.6)، أما تكليف الإدارة للعاملين بالبرامج دون مراعاة التجانس أو التوافق بينهم جاء بوزن مئوي (66.7)، وضعف مستوى العاملين بوزن مئوي (60.8)، وأخيرا عدم توافر الاستوديوهات بالكم والكيف المناسبين لإنتاج برنامج جيد بوزن مئوي (49).

- رؤية المبحوثين لأسلوب الإدارة المتبع بالشبكة التي يعملون بها:

في شبكة تليفزيون النيل: نسبة (29.7%) من العاملين بشبكة تليفزيون النيل عينة الدراسة يرون أن أسلوب الإدارة المتبع بالشبكة هو الإدارة والقيادة التسلطية (القيادة الفردية)، في حين أن (26.7%) يرون أن أسلوب الإدارة هو الإدارة والقيادة غير الموجهة (تحلي الإدارة والقيادة عن مسؤوليتها وتركها للأفراد)، و(25.2%) يرون أن أسلوب الإدارة المتبع

هو الإدارة والقيادة الديمقراطية (القيادة بالمشاركة)، بينما (18.4%) لا يعرفون أسلوب الإدارة المتبع بالشبكة.

وفي شبكة تلفزيون الحياة: نسبة (34.7%) من العاملين بشبكة تلفزيون الحياة عينة الدراسة يرون أن أسلوب الإدارة المتبع بالشبكة هو الإدارة والقيادة الديمقراطية (القيادة بالمشاركة)، في حين أن (28.7%) يرون أن أسلوب الإدارة هو الإدارة والقيادة التسلسلية (القيادة الفردية)، و(26.7%) يرون أن أسلوب الإدارة المتبع هو الإدارة والقيادة غير الموجهة (تخلى الإدارة والقيادة عن مسئوليتها وتركها للأفراد)، بينما (9.6%) لا يعرفون أسلوب الإدارة المتبع بالشبكة.

• ويتضح من النتائج السابقة أن أسلوب الإدارة بكل من شبكة تلفزيون النيل، وشبكة تلفزيون الحياة هو أسلوب خليط بين المشاركة والفردية وغير الموجهة، وليس هناك معالم واضحة للأسلوب؛ مما جعل العاملين لا يستطيعون تحديد الأسلوب بدقة.

- رؤية المبحوثين لمدى مساعدة الهيكل التنظيمي الحالي في إنتاج البرامج بالشكل المطلوب:

في شبكة تلفزيون النيل: نسبة (54.9%) من العاملين بشبكة تلفزيون النيل عينة الدراسة يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي لم يساعدهم في إنتاج البرامج بالشكل المطلوب، في حين أن (42.2%) يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي ساعدهم إلى حد ما في إنتاج البرامج بالشكل المطلوب، و(2.9%) يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي ساعدهم في إنتاج البرامج بالشكل المطلوب.

وفي شبكة تلفزيون الحياة: نسبة (52.5%) من العاملين بشبكة تلفزيون الحياة عينة الدراسة يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي ساعدهم إلى حد ما في إنتاج البرامج بالشكل المطلوب، في حين أن (34.2%) يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي ساعدهم بشكل واضح في إنتاج البرامج بالشكل المطلوب، و(12.9%) يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي لم يساعدهم في إنتاج البرامج بالشكل المطلوب.

• تليفزيون النيل؛ جعل الهيكل لا يساعدهم على إنتاجهم بالشكل المطلوب؛ ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الهيكل الإداري لقطاع القنوات المتخصصة وضع قبل إنشاء القطاع وبالتالي الشبكة بفترة كبيرة، ولم يتم تحديثه نهائيا منذ إنشاء القطاع عام 1998م، أما الأغلبية العظمى من العاملين في شبكة تليفزيون الحياة عينة الدراسة على العكس يرون أن الهيكل قد ساعدهم في إنتاج برامجهم بالشكل المطلوب؛ ويمكن أن نرجع تفسير ذلك إلى أن الهيكل الموجود حاليا بشبكة تليفزيون الحياة هو هيكل واحد لكل القنوات.

- رؤية الباحثين ومدى اهتمام المديرين في الشبكة التي يعملون بها بالجوانب الإدارية.

في شبكة تليفزيون النيل: جاء اتخاذ القرارات في مقدمة الجوانب التي يهتم بها المديرين بوزن مئوي (77.3)، في حين التنظيم جاء بوزن مئوي (70.1)، أما التنسيق فجاء بوزن مئوي (67.8)، وجاء جانب الرقابة بوزن مئوي (70.6)، ثم جانب (التوجيه) بوزن مئوي (60)، في حين جاء (مبدأ الثواب والعقاب) بوزن مئوي (68.6)، أما جانب تطبيق التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل جاء بوزن نسبي (50.3)، وأخيرا جانب التدريب بوزن مئوي (45.3).

وفي شبكة تليفزيون الحياة: جاء جانب (اتخاذ القرارات) في مقدمة الجوانب التي يهتم بها المديرين بوزن مئوي (89.8)، في حين (الرقابة) جاء بوزن مئوي (88.4)، أما (التنظيم) فجاء بوزن مئوي (87.1)، وجاء جانب (التنسيق) بوزن مئوي (84.2)، ثم جانب (التوجيه) بوزن مئوي (83.2)، في حين جاء (تطبيق التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل) بوزن مئوي (81.5)، أما (مبدأ الثواب والعقاب) جاء بوزن مئوي (73.9)، وأخيرا جانب (التدريب) جاء بوزن مئوي (54.1).

• وقد اتضح من النتائج ان المديرين بشبكة تليفزيون الحياة يطبقون بشكل كبير الجوانب الادارية المذكورة مقارنة بالمديرين بشبكة تليفزيون الحياة.

- رؤية الباحثين لمستوى تطور النظام الإداري المتبع في الشبكة التي يعملون بها:

في شبكة تلفزيون النيل: أكد العاملون أن نظم الإدارة بشبكة تلفزيون النيل تقليدية عقيمة بنسبة (54.4%)، بينما يرى البعض الآخر أنها نظم تجمع بين التقليدية والحديثة بنسبة (38.8%)، بينما لم يكن للبعض منهم رأي في مستوى تطور النظم الإدارية بالشبكة بنسبة (4.4%)، في حين أن هناك من يرى أنها نظم إدارية حديثة متطورة بنسبة (2.4%).

وفي شبكة تلفزيون الحياة: يرى العاملون أن نظم الإدارة بشبكتهم تجمع بين التقليدية والحديثة بنسبة (62.4%)، بينما يراها آخرون أنها نظم إدارية حديثة متطورة بنسبة (23.8%)، في حين أن البعض الآخر يرى أنها نظم تقليدية عقيمة بنسبة (8.9%)، بينما لم يكن للبعض منهم رأي في مستوى تطور النظم الإدارية بالشبكة بنسبة (4.9%).

- رؤية المبحوثين لمدى مساعدة نظام الإدارة الحالي على إنتاج البرامج بالشكل المطلوب لتحقيق أهدافها.

في شبكة تلفزيون النيل: أكدت نتائج العاملين بشبكة تلفزيون النيل أن النظام الإداري الحالي لم يساعدهم على إنتاج البرامج بالشكل المطلوب بنسبة (55.8%)، بينما يري آخرون أن نظم الإدارة الحالية ساعدهم إلى حد ما بنسبة (39.3%)، في حين أن القلة يرون أن نظام الإدارة الحالي ساعدهم على إنتاج برامجهم بالشكل المطلوب بنسبة (4.9%).

وفي شبكة تلفزيون الحياة: يرون العاملون أن نظام الإدارة الحالي ساعدهم إلى حد ما في إنتاج برامجهم بالشكل المطلوب بنسبة (61.4%)، في حين أن آخرين يرون أن النظام الإداري الحالي ساعدهم بالفعل على إنتاج برامجهم بالشكل المطلوب بنسبة (28.7%)، بينما يرى البعض الآخر أن النظام الإداري الحالي لم يساعدهم على إنتاج برامجهم بالشكل المطلوب بنسبة (9.9%).

• ومن النتائج يتضح ان النظام الاداري بشبكة تلفزيون النيل لم يساعد العاملين على انتاج برامجهم بالشكل المطلوب ولم يساعدهم في تحقيق اهدافهم، بينما في شبكة تلفزيون الحياة ساعد النظام الاداري على انتاج برامجهم بالشكل المطلوب وعلى تحقيق الاهداف.

- رؤية المبحوثين مدى وجود تخطيط واضح للبرامج من قبل الإدارة التي يعملون بها:

في شبكة تليفزيون النيل: لا يعرف العاملون إن كان هناك تخطيط أم لا للبرامج من قبل الإدارة بنسبة (57.3%)، بينما يرى آخرون أن هناك بالفعل تخطيطا واضحا للبرامج من قبل الإدارة بنسبة (31.1%)، في حين أن البعض يرى أنه لا يوجد تخطيط واضح للبرامج من قبل الإدارة بنسبة (11.6%).

وفي شبكة تليفزيون الحياة: يرى العاملون بشبكة تليفزيون الحياة أن هناك بالفعل تخطيطا واضحا للبرامج من قبل الإدارة بنسبة (68.3%)، في حين أن البعض يرى أنه لا يوجد تخطيط واضح للبرامج من قبل الإدارة بنسبة (20.8%)، بينما هناك من العاملين من لا يعرف إن كان هناك تخطيط أم لا للبرامج من قبل الإدارة بنسبة (10.9%).

• ويتضح من النتائج السابقة أنه ليس هناك بشبكة تليفزيون النيل تخطيط معن وواضح للبرامج من قبل الإدارة؛ مما دعا النسبة الأكبر للعاملين للإجابة بعدم المعرفة، وآخرون أجابوا بعدم وجود تخطيط، أما في شبكة تليفزيون الحياة فأكدت الأغلبية الكبرى من العاملين أن هناك تخطيطا واضحا للبرامج من قبل الإدارة.

- تقييم المبحوثين لمستوى التخطيط:

في شبكة تليفزيون النيل: قيم العاملون - ممن اقروا بوجود تخطيط - مستوى التخطيط المتبع حاليا بأنه مقبول بنسبة (67.2%)، وقيم آخرون مستوى التخطيط بأنه ضعيف بنسبة (26.6%)، في حين قيم البعض مستوى التخطيط على أنه متميز بنسبة (6.2%).

وفي شبكة تليفزيون الحياة: قيم العاملون - ممن اقروا بوجود تخطيط - مستوى التخطيط المتبع حاليا بأنه مقبول بنسبة (69.6%)، وقيم آخرون مستوى التخطيط بأنه متميز بنسبة (29%)، في حين قيم البعض مستوى التخطيط على أنه ضعيف بنسبة (1.4%).

• ويتضح من النتائج السابقة أن العاملين بشبكة تلفزيون النيل قيموا التخطيط الموجود على أنه بين مقبول وضعيف وإن زادت نسبة المقبول، وجاء تقييم العاملين بشبكة تلفزيون الحياة للتخطيط، بين مقبول ومتميز وإن زادت نسبة المقبول أيضا، إلا أن نسبة تقييم التخطيط بالمتميز جاءت أكبر لصالح شبكة الحياة عن شبكة تلفزيون النيل.

- رؤية المبحوثين لمدى وجود تقييم وتقييم لما ينتج من برامج في إداراتهم.

في شبكة تلفزيون النيل: يرى العاملون أنه لا يوجد تقييم ولا تقويم لما ينتج من برامج في إداراتهم بنسبة (63.1%)، بينما يرى آخرون أنه في بعض الأحيان يوجد تقييم وتقييم لما ينتج من برامج في إداراتهم بنسبة (29.1%)، في حين أن البعض يرى أنه يوجد بصورة دورية تقييم وتقييم لما ينتج من برامج في إداراتهم بنسبة (7.8%).

وفي شبكة تلفزيون الحياة: يرى العاملون أنه في بعض الأحيان يوجد تقييم وتقييم لما ينتج من برامج في إداراتهم بنسبة (53.5%)، بينما يرى آخرون أنه يوجد تقييم وتقييم بصفة دورية لما ينتج من برامج في إداراتهم بنسبة (31.7%)، في حين أن البعض يرى أنه لا يوجد تقييم ولا تقويم لما ينتج من برامج في إداراتهم بنسبة (14.9%).

• من خلال ملاحظة ومعايشة الباحث لنظام العمل بشبكة تلفزيون النيل كونه واحد من العاملين، فإنه يؤكد على عدم وجود تقييم للبرامج بصورة واضحة، وإن التقييم يحدث على استحياء؛ عندما تحدث أخطاء كبيرة فقط، وبشبكة تلفزيون الحياة وجد أن هناك تقييما وتقييما لما ينتج من برامج ولكن غير محدد الشكل أو الانتظام.

- توزيع المبحوثين حسب مدى اشتراكهم في أي دورات تدريبية:

في شبكة تلفزيون النيل: نفي العاملون اشتراكهم أو تكليفهم من قبل الإدارة بدورات تدريبية بنسبة (55.8%)، بينما أكد آخرون اشتراكهم في دورات تدريبية بنسبة (44.2%).

وفي شبكة تلفزيون الحياة: أقر العاملون بعدم إشتراكهم في أي دورات تدريبية وبنسبة (91.1%)، في حين أن هناك من اشترك في دورات تدريبية بنسبة (8.9%).

- من خلال ملاحظة ومعايشة الباحث لنظام العمل بشبكة تليفزيون النيل يتضح الاهمال الشديد في تدريب العاملين ويكتفى التدريب على الدورات الاجبارية والمطلوب للتعين او الترقى، اما إدارة شبكة تليفزيون الحياة فانها تحمل التدريب بشكل كامل ولا تحرص على تدريب العاملين لعدة أسباب أهمها: إن الإدارة من الأساس تعتمد (كما ذكرنا من قبل) على اختيار أفضل وأمهر العناصر والاستعانة بهم في العمل بالشبكة، وإنه كمؤسسة تجارية يبحث عن الأفضل دائما والمدرّب والجاهز للعمل بمستوى عال وبصفة عامة يرى العاملون بشبكة تليفزيون النيل ان الادارة غير فعالة والاسلوب الاداري لا يساعد على انتاج البرامج بالشكل المطلوب ويحتاج لكثير من التعديل والتغيير، بينما يرى العاملون بشبكة تليفزيون الحياة ان النظام الاداري المعمول به نظام جيد ويسمح بانتاج البرامج بالشكل المطلوب وان كان يحتاج لبعض التعديلات والتطوير.

• مقترحات العاملين بشبكة تليفزيون النيل لتطوير الشبكة :

- تقويم دوري للبرامج استنادا إلى نتائج بحوث يتم تطبيقها بشكل دوري على الجمهور والقائم بالاتصال.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في الإدارة والإنتاج البرامجي.
- وجود خطة واضحة ومفهومة بناء على دراسات علمية تحدد أهداف القناة.
- التحفيز الدائم وخلق جو من المنافسة بين العاملين.
- إعادة تصنيف العاملين حسب قدراتهم وخبراتهم الفعلية، وإعادة تقييم شامل لادائهم.
- بحث فكرة المعاش المبكر ومنح مكافآت نهاية خدمة مجزية ومغرية؛ تعمل على تقليل حجم العمالة.
- الاستعانة بخبراء من شبكات ناجحة في الداخل والخارج؛ لإعادة التخطيط ووضع استراتيجية واضحة الأهداف ذات خطوات محددة يمكن تنفيذها.

- اتباع أسلوب توزيع العمل على أساس الكفاءة وليس الأقدمية.
- دمج بعض الإدارات التي تتداخل اختصاصاتها.
- تقليل عدد العاملين وخاصة في المهن الإدارية.
- تفعيل دور الإدارات الخاصة بالتسويق الإعلاني؛ لجلب معلنين ورعاة للبرامج.
- تشكيل لجنة متخصصة في تطوير البرامج.
- تأهيل وتدريب كافة العاملين في البرامج.
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- اختيار القيادات على أساس معيار الكفاءة وليس الاقدمية.
- التحول من النظام الإداري الورقي إلى النظام الإلكتروني؛ لتسهيل العمل.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الشفافية في أسباب اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالفكر الإبداعي والعمل على تحقيقه.
- تفعيل التواصل مع العاملين.
- إعادة هيكلة القنوات.
- تفعيل الوصف الوظيفي لكل مهنة وتحديد مهامها، وتقييمها باستمرار.
- مكافأة العاملين المتميزين وتصعيدهم إداريا دون الالتفات للأقدمية والدرجات الوظيفية التقليدية.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والاعتراف بها كوسيلة تواصل معتمدة بين العاملين.
- تنظيم مسابقات إبداعية مستمرة بين العاملين في الإنتاج وتطوير الشاشة.
- تقليل عدد القنوات ودمج المتشابه منها.
- ابتكار إدارات حديثة لرفع كفاءة العمل.
- إعادة النظر في الإدارات الحالية وربط استمرارها بمدى فاعليتها وحاجة العمل إليها.

- الربط بين القنوات والإدارات المختلفة.
- اعتماد إدارة للتقارير الخارجية لكل القنوات.
- تفعيل دور قيادات الصف الثاني، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم.
- وضع تخطيط عام مع تحقيق مبدأ اللامركزية من خلال اتاحة الفرصة لكل قناة للتخطيط والإنتاج وفقاً لرؤيتها.
- إعادة النظر في الإدارات العامة بالقطاع وتوزيع كافة الاختصاصات والمهن على القنوات.
- السماح لكل قناة بإدارة مواردها الفنية والبشرية والخاصة بما بالرؤية التي تحقق نجاحها.

• مقترحات العاملين بشبكة تليفزيون الحياة لتطوير الشبكة:

- استطلاع رأي العاملين حول الإدارة والأخذ بمقترحاتهم.
- المشاركة في التخطيط وبطرق واضحة ودورية.
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب؛ لأنه يحفز على الاجتهاد في العمل.
- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بصورة واضحة وفعالة.
- التقدير المادى والمعنوي للعاملين المجتهدين؛ لخلق روح التنافس والإبداع بينهم.
- خلق جو من التعاون بين العاملين.
- الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- تشجيع الأفكار الإبداعية في البرامج.

هوامش البحث ومراجعته

- (1) وديع محمد سعيد العززي: القنوات الفضائية في عصر العولمة "الثقافة الوافدة وسلطة الصورة" (صنعاء: وزارة الثقافة والسياحة، 2004) ص ص: 94-95.
- (2) William A. Rugh: Arab Mass Media, (London: Westport, Connecticut, 2005) P: 5.
- (3) حسن عماد مكاوي: أبعاد العولمة وإعادة هيكلة وسائل الإعلام، (في): مجلة البحوث العربية، ع31، ع32 (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، يوليو-ديسمبر 1999) ص: 44 - 45.
- (4) عدلي سيد رضا، عاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2002) ص: 19.
- (5) محمد فريد عزت: إدارة المؤسسات الإعلامية (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1995) ص: 41.
- (6) محمد إبراهيم معوض: إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، (في): مجلة الدراسات الإعلامية، ع92 (القاهرة: المركز العربي الإقليمي للدراسات الإعلامية للسكان والتنمية والبيئة، يوليو-ديسمبر 1998) ص: 120.
- (7) اتحاد الإذاعة والتلفزيون: الكتاب السنوي (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتلفزيون، 2010) ص: 81.
- (8) مقابلة شخصية مع المشرف العام على إدارة التقنية والإخراج أ. أحمد عبدالنواب في 2 يونيو 2010 بمقر قناة الحياة
- (9) <http://ar.wikipedia.org/wik>
- (10) فيصل علي خالد: المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005) ص: 6.
- (11) محمد فريد عزت: مرجع سابق، ص: 21.
- (12) عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام (القاهرة: مركز المحروسة للنشر، 2001) ص: 37.
- (13) يمنى محمد عاطف، التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية المصرية الحكومية والخاصة وعلاقته بطبيعة المضمون الإعلامي المقدم بها، (جامعة أسيوط: دراسة ماجستير غير منشورة ، 2010).
- (14) عادي محمد الدوسري، دور التنمية الإدارية في إدارة المؤسسات الإعلامية، دراسة ميدانية على مؤسسة تلفزيون الشرق الأوسط، (جامعة الإسكندرية: دراسة ماجستير غير منشورة ، 2010).
- (15) محمد شريف موسى: إعادة هيكلة إدارة البرامج الرياضية لقنوات قطاع التلفزيون المصري، المؤتمر العلمي الدولي الخامس عشر لكلية الإعلام والإعلام و الإصلاح: الواقع والتحديات " (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، يوليو 2009) ص ص 128 - 131.
- (16) خالد يحي كامل الزهويني: تحديث البناءات التنظيمية ودورها في زيادة فاعلية المؤسسات الإعلامية، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الإسكندرية: كلية الآداب، قسم الاجتماع، شعبة الإعلام، 2006).

- (17) رعدة محمد عيسى: العوامل المؤثرة على القيادات الإعلامية النسائية باتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري وانعكاسها على التخطيط الإعلامي، رسالة ماجستير غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، 2005).
- (18) ماهيناز رمزي أحمد: العوامل المؤثرة في مستقبل أنماط ملكية القنوات التلفزيونية المصرية الخاصة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام مستقبل وسائل الإعلام العربية"، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، الجزء الأول ، 2005) ص ص 325 - 365 .
- (19) نوال عبد العزيز الصفتى: إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام* (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، العدد الثاني عشر، يوليو - سبتمبر 2001) ص ص 77 - 104 .
- (20) أحمد حسين: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الصحف الحزبية: دراسة تطبيقية على صحف الوفد والشعب والأحرار والأهالي والأمة فى الفترة من 1980 - 1987، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية الآداب بسوهاج 1992 .
- (21) عبد الجواد سعيد ربيع: النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية- دراسة مقارنة بين مؤسسة دار الهلال ومؤسسة روزاليوسف، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1989).
- (22) سمير حسين عبد الرازق: تطوير أسلوبيين من الأساليب التي تستخدم في تخطيط الربح والرقابة في المنشأة الصحفية في جمهورية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 1985).
- (23) منصور علي كدسة: الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الإعلامية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإعلامية بالملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1985).
-) 24(Mathias Broth: The studio interaction as a contextual resource for TV-production, *Journal of Pragmatics*, 40 (2008), pp: 904-926.
- (25) Stuart McFadyen, Colin Hoskins, & Adam Finn , The Effect of Cultural Differences on the International Co-production of Television Programs and Feature Films
<http://www.wlu.ca/~wwwpress/jrls/cjc/BackIssues/23.4/mcfadyen.html>, (Dec 15, 2003)
- (26) Thematic channels faced with digitisation of the terrestrial network, Market Research, March 2003:
http://www.bizintelagents.com/reports/iu11076_thematic_channels.html
-) 27(Andreas Neef: Corporate foresight: the European Experience, paper Published at Organization and Change, Edited By: Edward Cornish,
-) 28(Olessia Koltsova: News Production in Contemporary Russia Practices of Power, *European Journal of Communication*, Vol 16(3), 2001, pp: 315-335.
-) 29(Olessia Koltsova: News Production in Contemporary Russia Practices of Power, *European Journal of Communication*, Vol 16(3), 2001, pp: 315-335.

- (30) **Thematic Channels in the Digital Era**, Market Research Journal, September 1999, (<http://www.allbizreport.com/en/market/Communication-%20Media/1440.html>)
- (31) Alan Fried: Newspaper Self-Promotion A Frame For Understanding Market Driven Journalism, *Paper Presented to the Annual Conference for the Center of Mass Communication Research* (Colombia: University of South Carolina, October 12-14 1997) PP: 2-30.
- (32) سمير ممد حسين: بحوث الإعلام (القاهرة: عالم الكتب، 1995) ص 131.
- (33) محمد عبد الحميد: البحث العلمي فى الدراسات الإعلامية، ط1 (القاهرة: عالم الكتب، 2000) ص 158.
- (34) محمد عبد الحميد: مرجع سابق، ص 158.
- (35) عاطف عدلى العبد: استطلاعات وبحوث الرأي العام والإعلام (القاهرة: دار الفكر العربى، 2002)، ص15.
- (36) محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية (عمان: دار المسيرة، ط3، 2002) ص: 47.
- (37) O. Baskin, Et. Al: Public Relations: The Profession and the practice (Boston: McGraw- Hill, 1997).
- (38) راسم محمد الجمال، خير معوض عياد: إدارة العلاقات العامة "مدخل استراتيجي" (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط5، 2005) ص: 60.
- (39) E. Austin & B. Binkleton: Strategic Public Relations Management: Planning and Managening Effective Communication Programs (New Jersey: Lawerence Erlbaum Associates Publishers, 2001).