

مجلة

البحوث الإعلامية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر



داخل العدد

- قياس الرأي العام - رؤية إسلامية
- أطر تفسير التحول الاستراتيجي
في التليفزيون الحكومي
- الإعلان وصناعة الإعلام في العالم
العربي - «دراسة وصفية»
- إسهام نظريات علم الاجتماع
المعاصرة في دراسة الاتصال
الجماهيري
- العلاقات العامة واتصالات الأزمة
«دراسة نظرية تطبيقية»
- الصحافة الفلسطينية تحت الاحتلال
الإسرائيلي (١٩٦٧ - ١٩٩٤)

العدد

الرابع عشر

أكتوبر ٢٠٠٠م

دار البيان



للطباعة
والنشر
والتوزيع

٤ عمارات الجبل الأخضر

أمام نادي السكة الحديد

مدينة نصر

تليفاكس: ٤٨٢٢٤٨٧

ت : ٤٨٣٤٣٢٧

رقم الإيداع:

٦٥٥٥

العدد الرابع عشر

أكتوبر ٢٠٠٠ م



مجلة

البحوث الإعلامية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر

رئيس مجلس الإدارة

الأستاذ الدكتور: أحمد عمر هاشم

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور: محيي الدين عبد الحليم

مدير التحرير

د. محمود عبد العاطي مسلم

سكرتير التحرير

د. أحمد منصور هيبية

توجه باسم الدكتور/مدير التحرير على العنوان التالي:

جامعة الأزهر - كلية اللغة العربية بالقاهرة قسم الصحافة والإعلام

المراسلات

تليفون : ٥١٠١٤٦٦

هيئة المحكمين في هذا العدد

أ.د. ج. ي. ه. ان. ر. ش. ت. ي

أ.د. ع. ا. ل. ي. ع. ج. و. ة

أ.د. م. ح. ي. ال. د. ي. ن. ع. ب. د. ال. ح. ل. ي. م

أ.د. ع. د. ل. ي. ر. ض. ا

أ.د. ح. م. ل. ي. ح. س. ن. م. ح. م. و. د

أ.د. م. ا. ج. ي. ال. ح. ا. و. ا. ن. ي

أ.د. ح. س. ن. ع. م. ا. د. م. ك. ا. و. ي

أ.د. أ. ش. ر. ف. ا. ص. ال. ح

أ.د. ش. ع. ب. ا. ن. أ. ب. و. ال. ي. ز. ي. د. ش. م. س

أ.د. ج. ا. ب. ر. م. ح. م. د. ع. ب. د. ال. م. و. ج. و. د

جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن رأي صاحبها ولا تعبر عن رأي المجلة

العدد الرابع عشر

أكتوبر ٢٠٠٠م

أطر تفسير التحول الاستراتيجي

في التليفزيون الحكومي

د. بركات عبد العزيز هاشم

أستاذ مساعد بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

تقديم

تزايدت البحوث والتقارير العلمية التي تتناول تطور صناعة الاتصال باعتبارها في مقدمة الصناعات الأسرع نمواً في العالم المعاصر ، لقد تلاقت تكنولوجيا المعلومات مع الاتصالات السلكية ، مع مؤسسات الاتصال الجماهيري ، مع الوسائط التقنية فائقة التطور ، وكان لهذا الخليط معطياته التي جعلت العالم يعيش عصر ثورة الاتصال والمعلومات والتكنولوجيا المتطورة ، وقد أصبحت التكنولوجيا في انتقالها من مكان لآخر - تخلق تدفقات معلوماتية متزايدة تعيد ترتيب الجوانب الثقافية والاقتصادية والسياسية ، كما تعيد تحديد العمل والتعليم والتنمية (Ferguson , 1998) ومع تسارع التطورات في مجال الاتصال ، أصبح من الصعب التنبؤ بما ستؤول إليه ، وبالنظر إلى الوسائط والخدمات والتسلية كما أن أجهزة التلفزيون والهاتف ومسجلات الفيديو VCR والأقراص المدمجة CD وألعاب الفيديو أصبحت تضطلع بأدوار ذات أبعاد جديدة تماماً ، كما أن أجهزة الكمبيوتر المتطورة والصغيرة الحجم خرجت عن نطاق المكتب لتضطلع بدور جديد في المنزل متخطية لما بعد المعلومات والحوسبة التقليدية (كيلش ٢٠٠٠ ، ص ١١) فيمكن بواسطتها الرد على المكالمات الهاتفية ، وتسلم الرسائل ، ومن خلالها يمكن قضاء الوقت في مشاهدة التلفزيون وألعاب الفيديو ، كما أن باستطاعتها أن تعرض أحدث أفلام السينما على أقراص مدمجة .

في سياق هذا التطور وجدنا تكنولوجيا التلفزيون تستحوذ على القدر الأكبر ، لقد تحول الإرسال من الأبيض والأسود إلى الملون ، وسرعان ما ما حدثت خطوة هائلة في البث والتوزيع مع استخدام التوايح الصناعية ، وصاحب ذلك تطور سريع في تكنولوجيا الإنتاج التلفزيوني ، وعلى مستوى الاستقبال أتاحت للمشاهدين إمكانية استقبال مئات القنوات التلفزيونية بواسطة الأطباق ، وتعزز ذلك مع انتشار الأجهزة الرقمية (Digital) ، وهكذا أصبح التلفزيون وسيلة اتصال جماهيرية متنامية تجمع بين الصوت والصورة والضوء واللون والحركة ، وفي المجتمعات المتقدمة اقتصادياً وتكنولوجياً تتاح خدمات تلفزيونية خاصة كالتلفزيون الكابلي ، والتلفزيون التفاعلي ، ومن مظاهر تطور الخدمات التلفزيونية حالياً وجدنا شركة ميكروسوفت تطرح مشروعاً جديداً يحمل اسمها (Microsoft TV) وهو يمثل الجيل الثاني من

البث التلفزيوني عبر الإنترنت (WEB TV) وبموجب هذا المشروع الجديد ، سيكون الاتصال عن طريق التلفزيون المنزلي (وليس عبر الإنترنت) للمشاهد الذي لديه جهاز تلفزيون يمكنه أن يشاهد ما يريد في الوقت الذي يحدده ، إنه يستطيع مشاهدة الأخبار في أي وقت يشاء (فلا ينتظر وقت تقديمها في التلفزيون) كما يستطيع الإعادة والتقديم وإيقاف الصورة واجتياز الإعلانات التي لا يريد مشاهدتها ، وإرسال البريد الإلكتروني والحوار مع مشاهدين آخرين .. كل ذلك يتم من خلال جهاز التلفزيون وليس من خلال الكمبيوتر ، أما عن مصدر اتصال المشاهد بالقنوات التلفزيونية بحيث تظهر على شاشة جهاز التلفزيون ، وليس من خلال الكمبيوتر ، أما عن مصدر اتصال المشاهد بالقنوات التلفزيونية بحيث تظهر على شاشة جهاز التلفزيون ، فإنه عبارة عن آلة صغيرة تشبه جهاز الرسيفر . ومن الواضح أن هذه التطورات تفوق بكثير جداً ما يعرف بالتلفزيون التفاعلي ، كما تفوق التكنولوجيا المماثلة التي تتاح فقط لمن يمتلك جهاز كمبيوتر ، فالتقنيات الحديثة مثلاً كانت تتيح تأجير الأفلام عن بعد ، كما أتاحت بث التلفزيون عبر الإنترنت من قبل AOL ، لكن كل ذلك يتم من خلال الإنترنت ، وليس عن طريق البث المباشر حسب مشروع ميكروسوف .

هذه التطورات الحالية والمرتبقة في مجال الاتصال كثيراً ما ينظر إليها على أنها تهديد للوسائط التقليدية (كالتلفزيون ، والإذاعات والصحف التي يسيطر عليها الدولة) وهذا صحيح إلى حد كبير ، لكننا على الجانب الآخر ، نجد أنه بالرغم من انتشار تكنولوجيا الاتصال المتطورة ، ووسائطها المتنوعة إلا أنها غير متاحة للغالبية الساحقة في المجتمعات النامية ومنها المجتمع العربي ، فالانشغال بأمور الحياة اليومية وقلة الإمكانيات الاقتصادية ، وكذلك الأمية الأبجدية والثقافية .. كلها عوامل تقلل من استخدام التكنولوجيا المتقدمة من جانب الغالبية في المجتمع ، هنا تظهر أهمية وسائل الإعلام التقليدية لمقابلة ظروف واحتياجات هذه الغالبية ويأتي التلفزيون باعتباره الوسيلة الأكثر جماهيرية دون حاجة إلى برهان أو إثبات .

وفي المجتمع العربي ، فإن التلفزيون قد حقق انتشاراً ملحوظاً ، يبدو ذلك واضحاً عند مقارنة عدد الأجهزة المتاحة لكل ألف شخص خلال السبعينات بنظيره في التسعينات ، فخلال العام ١٩٧٠م كان متوسط عدد أجهزة التلفزيون لكل ألف

شخص يبلغ (٢٥, ٠٩) جهاز ، ارتفع إلى (١٦١, ٨) جهاز عام ١٩٩٧ م ، وإذا كان ذلك حسب تقديرات اليونسكو على مستوى الدول العربية ككل ، فإن هذه النسب تتفاوت من دولة إلى أخرى ، وإن كانت تؤكد التزايد الملحوظ للتلفزيون في الدول العربية كل على حدة وذلك على النحو المبين بالجدول الآتي : (, 1999 , Unesco . pp . IV 205-239) .

جدول رقم (١)

عدد أجهزة التلفزيون لكل ألف شخص

في الدول العربية ١٩٧٠، ١٩٩٧

عدد أجهزة التلفزيون لكل ألف شخص		الدولة
١٩٩٧	١٩٧٠	
١٠٥	٢٩	الجزائر
١١٩	١٥	مصر
١٤٠	٠,٥	ليبيا
٢٥	—	موريتانيا
١١٥	١٣	المغرب
١٥	—	الصومال
٨٦	٣,٢	السودان
١٠٠	١٤	تونس
٨٣	٣٧	العراق
٨٢	٢٠	الأردن
٥٠٥	١٣٤	الكويت
٣٧٥	١٠٥	لبنان
٦٩٤	—	سلطنة عمان
٤٠٤	٤,٥	قطر
٢٦٢	٨٧	السعودية
٧٠	١٩	سوريا
١٣٤	—	الإمارات
٢٩	٢٦	اليمن
٢٨	٦٠,٨	جيبوتي
٢٤	١٣	الصحراء الغربية
١,٩	—	جزر القمر

وكما هو واضح من الجدول ، فإن معدل أجهزة التلفزيون قد تزايد بدرجة ملحوظة ، فمقارنة عام ١٩٧٠ بعام ١٩٩٧ ، نجد أن نسبة الزيادة بلغت ٠٦ ، ٢٦٢٪ في الجزائر ، كما بلغت ٦ ، ٧٤٨٪ في المغرب ، وفي مصر بلغت نسبة الزيادة ٣ ، ٦٩٣٪ ، وفي سوريا بلغت ٤ ، ٢٦٨٪ ، وفي الكويت ٩ ، ٢٧٦٪ ، هذا التزايد في أجهزة الاستقبال التلفزيوني صاحبه تزايد في عدد القنوات التلفزيونية ، وتطور في تكنولوجيا التلفزيون عموماً بما انعكس على البرامج والمواد المقدمة وساعات البث ونطاق التغطية ، بحيث أتيحت للمشاهد العربي مجالات أوسع في الاختيار .

وإذا كان التلفزيون في الدول العربية قد شهد تطورات ملحوظة من حيث الإنتاج والبث والتوزيع ، فإنه من الملاحظ أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه لبرامج التلفزيون سواء من حيث الإنتاج والبث والتوزيع ، فإنه من الملاحظ أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه لبرامج التلفزيون سواء من حيث الشكل أو المحتوى أو الأسلوب ، ودعم من هذه الانتقادات تزايد الإقبال على اقتناء أطباق ومعدات التقاط القنوات التلفزيونية القادمة من خارج الحدود ، هذا بالإضافة إلى تنامي استخدام تقنيات حديثة أتاحتها تكنولوجيا المعلومات ، الأمر الذي يربطه البعض بتراجع دور وسائل الإعلام الجماهيرية ومنها التلفزيون على سبيل المثال فقد تغيرت النظرة إلى هذه الوسائل حالياً عما كانت عليه في الخمسينيات أو الستينيات من القرن العشرين ، وساعد مجتمع المعلومات على تهميش وسائل الإعلام التقليدية وسلط الأضواء على المعلومات بوصفها موجودات لها قيمتها الاقتصادية والاستراتيجية (عايش ، ١٩٩٨ ، ص ١٧٨) .

ومن المنظور الأكاديمي ، وكذلك من منظور الاعتبارات الواقعية المشار إليها ، فإن منظمات التلفزيون الحكومية - والتي هي السائدة في العالم العربي - في حاجة ماسة إلى توافر مقومات الممارسة الصحيحة ، وإلى ضبط هذه الممارسة بحيث يكون الناتج (البرامج) على مستوى المنافسة ، فإذا كان الناتج ضعيفاً ، فإن هذا الضعف كان نتيجة أسباب معينة ، ومن الصعب تفسير هبوط مستوى البرامج (إن وجد) بعامل واحد ، أو بمجرد رأي يركز على زاوية ضيقة ، فالأحكام المتسرعة أو الآراء المتعجلة لا تفيده ولا تجدي من الأمر شيئاً في الإصلاح والتطوير . على سبيل المثال ، فإن تدني مستوى البرامج قد يفسر بأسباب تتعلق بالقائمين بالاتصال ، أو بالإدارة .. الخ ، في

الوقت الذي نجد أن السياسية المعلنة لا تخلو من التأكيد على تنفيذ معايير علمية في اختيار القائمين بالاتصال وتأهيلهم على أعلى مستوى ، وكذلك التأكيد على اتباع أحدث طرق الإدارة في التلفزيون . إن ما تؤكده السياسة المعلنة قد يكون غير صحيح سواء بصفة كلية أو جزئية ، في هذه الحالة يمكن تفسير تدني مستوى البرامج بأسباب تتعلق بالقائمين بالاتصال أو بالإدارة ، لكن في الوقت نفسه قد تكون هناك أسباب أخرى أشد تأثيراً ، كوجود ثقافة تنظيمية غير مواتية ، أو اتصال تنظيمي غير فعال ، أو عدم توافر التكنولوجيا المتطورة ، أو نقص التمويل .. الخ . الخطورة هنا أن العمل التلفزيوني يستمر مع وجود اختلالات بعضها ظاهر وبعضها مستتر ونتيجة ذلك تحدث تراكمات سلبية مستمرة فتعرقل التلفزيون من حيث التنظيم ، كما أنها تعرقل الممارسة الإعلامية السليمة ليس فقط من منظور البرامج والمواد التلفزيونية ولكن أيضاً من منظور الوظائف الإدارية على مستوى التخطيط والتنظيم والتمويل والرقابة والمتابعة وما يرتبط بذلك من عمليات خاصة بالوظائف الإدارية ، إن التلفزيون في هذه الحالة يكون في حالة مستمرة من الارتداد أو التحول السلبي في كافة الجوانب ، هذا التحول هو ما يعرف بالتحول الاستراتيجي السلبي والذي تعدد العوامل التي تفسره .

مشكلة الدراسة :

تلخص مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل أساسي هو : ما هي الأطر التي يمكن من خلالها تفسير التحول الاستراتيجي في التلفزيون ؟ والتحول الاستراتيجي الذي تعنيه هذه الدراسة هو ذلك التحول السلبي ، ولما كان التحول الاستراتيجي يتصف بالشمول ، فإن هذا يعني أنه يشمل كل ما يخص الواقع التنظيمي والممارسة والأداء في التلفزيون (وليس البرامج فقط) ، إن التحول الاستراتيجي السلبي في التلفزيون يعبر عن اختلالات أو ممارسات غير مواتية أياً كان مجالها في التلفزيون مثل : الوظائف الإدارية ، الاتصال التنظيمي ، التكنولوجيا الموجودة وطرق التعامل معها من حيث الاستخدام والإحلال والصيانة ، تخطيط البرامج وتنفيذها من حيث اختيار الأفكار والإعداد والإخراج والتقديم ، اختيار القائمين بالاتصال وتدريبهم هذا بالإضافة إلى العمليات الهندسية وخدمات السكرتارية وكل ما يخص التلفزيون كواقع تنظيمي وممارسة فنية وإدارية وخدمات . والتحول الاستراتيجي السلبي إذا كان

يعبر عن اختلالات تحدث باستمرار وبصورة بطيئة ، فإن الناتج يتجسد في سلبيات كثيرة تعبر عن فجوة تتسع باستمرار بين ما يجب أن يكون وما هو كائن بالفعل ، وبالتالي يصبح من الضروري تسليط الأضواء على العوامل التي تمكن من تشخيص « وردم » هذه الفجوة ، لا شك أن ذلك يمثل دلالة شديدة الأهمية للقنوات التلفزيونية الحكومية العربية بوجه خاص باعتبارها النمط السائد ، والتي أصبحت تواجه منافسة شديدة ليست فقط من القنوات الأجنبية ، بل أيضاً من القنوات العربية الخاصة وكذلك من التقنيات الحديثة التي أتاحها نظم المعلومات المتطورة ، كما تتضح أهمية تشخيص التحول الاستراتيجي السلبي في التلفزيون الحكومي بالنظر إلى الانتقادات المتزايدة للأداء ، وهي قد تكون انتقادات جزئية أو متسعة ، وبالتالي لا تفيد في التطوير .

منهج الدراسة :

هذه الدراسة من النوع الكيفي Qualitative ، وهي تهدف إلى تفسير التحول الاستراتيجي السلبي في ممارسات التلفزيون الحكومي بوجه عام : لماذا يحدث هذا التحول ؟ ويتضح من ذلك أن التفسير هو الهدف الأساسي للدراسة . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري ومنهج التقارير السردية ، فالمنهج التفسيري يعين الباحث على تحليل الظاهرة موضوع البحث من خلال الإجابة على التساؤل : لماذا ؟ (إبراهيم ، ١٩٨٥ ، ص ٤٠) أما منهج التقارير السردية فهو عبارة عن جمع المعلومات والنتائج المتراكمة من البحوث والدراسات حول موضوع معين ثم تسجيل الاستنتاجات وصياغتها في صورة تقرير علمي ذي طبيعة كيفية (أبو حطب & صادق ، ١٩٩١ ، ص ١٢٢) .

بالاستفادة من هذين المنهجين فإن إجراءات الدراسة الحالية تمثلت في جمع وتنظيم المعلومات المعنية بالتحول الاستراتيجي والأطر المفسرة له وذلك حسب أدبيات علم الإدارة مع توضيح دلالة هذه الأطر لتفسير التحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون بوجه خاص ، ومن كل ذلك خرجت الدراسة بإجراءات تطبيقية حول كيفية تفعيل أطر التحول الاستراتيجي في إصلاح وضبط الممارسات التلفزيونية بحيث لا يحدث هذا التحول أو أن يكون حدوثة في الحدود المقبولة . بناء على ذلك ، فإن الدراسة تغطي ثلاث نقاط أساسية :

- مفهوم الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي .

- أطر تفسير التحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون .

- أهمية تفسير التحول الاستراتيجي لتطوير التلفزيون .

وفيما يخص مفهوم الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي ، فإن الدراسة ناقشته انطلاقاً من مفهوم الاستراتيجية وباعتباره انحرافاً عما يجب أن يكون عليه الواقع التنظيمي والممارسة حسب الاستراتيجية المفترضة ، أما فيما يخص أطر تفسير التحول الاستراتيجي فإن الدراسة ناقشتها من منظور دلالتها للمنظمات بوجه عام مع التطبيق على منظمات التلفزيون بوجه خاص ، أما بخصوص أهمية التحول الاستراتيجي لتطوري منظمات التلفزيون فإن الدراسة ناقشت هذه النقطة من المنظورين الوقائي والعلاجي مع توضيح طرق وضع الاستراتيجية ، وأسباب فشلها والمقومات المطلوبة للتنفيذ .

أولاً : مفهوم الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي :

التحول في معناه العام يشير إلى نوع من التغيير غير الجذري ، كما أن صفة (استراتيجي) تعني أنه مرتبط بما اصطلح على تسميته بالاستراتيجية ، وبمراجعة الأدبيات المعنية بمفهوم الاستراتيجية في مجال إدارة المنظمات ، تبين أن هذا المفهوم له تعريفات متعددة ، فالاستراتيجية في مجال إدارة المنظمات ، تبين أن هذا المفهوم له تعريفات متعددة ، فالاستراتيجية كما يرى (Mnintzlerg , 1994) تعني خطة التشغيل السنوية ، والتي تقود أداء المنظمة إلى المستقبل . في الاتجاه نفسه يذكر (Higgins & Vincze 1993) خطط زمنية شاملة طويلة المدى في العادة لتنفيذ الأهداف والزرغراض الاستراتيجية للمنظمة بما يقابل مهامها ورؤيتها أما (Peffer 1991) فيذكر أن الاستراتيجية هي الوسائل الأساسية لتحقيق الغايات والأغراض ، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى بجانب الأهداف ، فهو يرى أن الاستراتيجية هي إجراءات مدروسة لتنظيم الموارد وتخصيصها في تتابع زمني بما يقابل القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها .

وهناك من ينظر إلى الاستراتيجية على أنها نمط (Pattern) ، فهي نمط الأغراض والسياسات والبرامج والأنشطة والموارد بما يحدد هوية المنظمة ولماذا وجدت (Bryson 1995, p . 32) كما أن مفهوم الاستراتيجية يراه البعض على أنه خلق مكانة منفردة وذات قيمة للمنظمة ، وتتضمن مجموعة من الأنشطة التفصيلية التي تعبر عن هذه المكانة (PORTER , 1998) .

ومن منظور السياسة التنظيمية (ORGANIZATIONAL POLICY) فإن مفهوم الاستراتيجية له تعريفات متنوعة ، لقد استخدم أنزوف (, Ansof 1987) مفهوم الاستراتيجية على أنه القواعد التي تحكم القرارات والمبادئ التي ترشد عملية تنمية المنظمة والسلوك التنظيمي . وإذا كانت سياسة التنظيم تنحو إلى كيفية تحقيق الأهداف المبتغاة ، فإن هذه الأهداف تمثل مجال تركيز الاستراتيجية الخاصة بالتنظيم (Mintzberg & Quinn, 1996, p . 56) وفي مناقشة متعمقة لهذه الفكرة توضح بعض الأدبيات المعنية ، أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى وتكييف الخطط والبرامج ، وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (Rumelt et al , 1994, p . 16) .

هناك أيضاً من يتعامل مع مفهوم الاستراتيجية على أنه يعني الرؤية (Vision) أو المنظور (perspective) فهي رؤية لما سيكون عليه تشغيل المنظمة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة التكامل وعوامل السوق والوظائف المطلوب القيام بها (Abell, 1999, p . 73) ، والاشراتيجية هي (منظور) بمعنى الطريقة التي تتبعها المنظمة في تحديد نشاطها وربط هذا النشاط بأهم مصدرين للاقتصاد وهي المعرفة والعلاقات التي تربط المنظمة بكافة الأطراف بما في ذلك المستهلكين (Normann & Ramirez, 1993) الاستراتيجية تتضمن فن خلق القيمة الاقتصادية ، إنها تتيح أطر العمل والنماذج العقلية التي تحكم الأفكار بما يمكن الإدارة من تحديد الفرص التي تحقق قيمة اقتصادية للعملاء وتحقيق ربحاً للمنظمة ، ويرتبط بذلك توجيه الاختيارات محددة يتم على أساس مراحل متقدمة جداً من جمع وتحليل البيانات الدقيقة والكافية . ومع تطور الواقع التنظيمي والمجتمعي في أبعاده الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية ، أصبحت الأفكار التقليدية في علم الإدارة غير مجدية ، لقد ظهر فكر إداري جديد يعكسه مفاهيم جديدة كالإدارة بالجودة الشاملة ، والإدارة الاستراتيجية ، والإدارة بالنظم . الخ ، وبموجب تطور المعيار الحقيقي للفاعلية التنظيمية هو تحقيق الأهداف المبتغاة بحيث تتمكن المنظمة من الاستمرار والنمو ، ويتطلب ذلك وجود « استراتيجية » تحتوي الخطط والموارد وكذلك الفرص والتحديات وكيفية تفعيل هذا المزيج بطريقة سليمة (الإدارة) .

وفي سياق الاهتمام بهذه المسألة ، ومع تطور علم الإدارة أصبح مصطلح التحول الاستراتيجي (Strategic Drift) مصطلحاً شائعاً للدلالة على التغير في واقع

المنظمة بما ينعكس على الأداء ونتائجه . والتحول الاستراتيجي قد يكون سريعاً ، كما قد يكون بطيئاً ، وقد يكون مقصوداً أو غير مقصود ، وقد يكون التحول الاستراتيجي إيجابياً أو سلبياً من منظور قوة المنظمة .

إن التحول الاستراتيجي الإيجابي هو المطلوب للمنظمات عموماً بما في ذلك منظمات الاتصال ، سواء كان هذا التحول يحدث ببطء أو بسرعة وذلك حسب ظروف كل منظمة ، ولكن التحول الاستراتيجي غير المرغوب ، هو ذلك التحول «السليبي» خاصة هذا الذي يحدث ببطء واستمرارية ، وبأسلوب غير مدرك أو ظاهر ، يمكن الخطورة هو أن الناتج المتحقق يكون دون المستهدف ، بالرغم من توافر الإمكانيات اللازمة ، ولا يتم التعرف علي هذا الإخفاق إلا بعد مضي فترة زمنية تقدر بالسنوات تكون قد حدثت تغيرات بيئية متنوعة تعمل بمثابة «قوة دفع ضاغطة» نحو السير في اتجاه الضعف والتدهور ، أو السكون في وضع لا يناسب التغيرات الخارجية المستمرة ، ولمواجهة هذا الوضع المتدهور ، أو السكون في وضع لا يناسب التغيرات الخارجية المستمرة ، ولمواجهة هذا الوضع المتدهور يتطلب الأمر إعادة تحليل واقع المنظمة وتعميل الإمكانيات وفق نظام مراقبة محكم لتوجيه قوة الدفع في الاتجاه الصحيح ... في كل ذلك يكون هناك فرص ضائعة ، ووقت مهدر مع ضياع الجهود والإمكانيات هباءاً منثوراً ، وهنا تأتي ضرورة فحص أسباب ذلك من منطلق نظرة شاملة تتمثل في أطر تفسير التحول الاستراتيجي .

ثانياً : أطر تفسير التحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون :

سبقت الإشارة إلى أن الرأي القائم على مجرد الانطباع أو الحكم المتسرع لا يفيد في تفسير جوانب الاختلال في المنظمات الحديثة ، فلقد أتاحت أدبيات علم الإدارة رؤية أكاديمية تطبيقية تفسر التحول الاستراتيجي السليبي في هذه المنظمات ، وبموجب هذه الرؤية ، فإن هناك أطراً واسعة لتفسير هذا التحول بحيث يتضمن الإطار الواحد أسباباً متعددة ، هذه الأطر هي : القوى البشرية ، الإدارة ، التمويل ، التكنولوجيا الحديثة ، التغيرات البيئية ، الثقافة التنظيمية ، توزيع السلطة داخل التنظيم ، الهيكل التنظيمي ، الاتصال التنظيمي ، أداء المنظمة ، سياسة المنظمة ، وأخيراً القوانين واللوائح . في الصفحات القادمة توضيح هذه الأطر كمفسرات للتحول الاستراتيجي مع التطبيق على منظمات التلفزيون :

(١) القوى البشرية :

هذا العامل هو المؤثر جوهرياً في أي منظمة ، إن امتلاك الأموال والتكنولوجيا

المتطورة واتباع الأساليب الإدارية الحديثة وغير ذلك من المقومات المادية، يعتمد على القوى البشرية المؤهلة لتطويع واستخدام هذه المقومات في تحقيق أهداف . ويقدر ما تكون عليه القوى البشرية من كفاءة ومهارات عالية وإيمان بالعمل ورغبة فيه ، يكون نجاح المنظمة (Bogner et al , 1998) . إن أهمية القوى البشرية للمنظمات تنطبق على كل المتسبين إليها بدءاً من الإدارة العليا، مروراً بالمستويات الإدارية الأقل والقائمين على التنفيذ بمظاهره المختلفة ، وقد كان للتطورات التقنية والمعلوماتية التي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين آثار متعددة على المنظمات المختلفة والتي وجدت في تلك التطورات مصادر للقوة وامتلاك زمام المبادرة في سوق المنافسة، بل إن منظمات الأعمال نفسها كثيراً ما كانت عوامل دافعة نحو خلق أنماط تكنولوجية معينة ، سواء من خلال التمويل السخي أو من خلال إتاحة الخبرات (Brockmann & Anthony , 1998) وبموجب التطورات الحديثة تضاءلت قيمة « المدير - الإداري » وأصبح هناك « المدير - القائد » ، و « المدير - الاستراتيجي » وغير ذلك من المصطلحات التي تعكس أن المدير التقليدي بما يمثله من سلطة بيروقراطية جامدة ، لم يعد مناسباً لطبيعة المنظمات الحديثة ، وإذا كانت أهمية القوى البشرية في المنظمة تنسحب على المديرين بمستوياتهم المختلفة ، فإنها - بالتأكيد - تنسحب على الموظفين (المرءوسين) فالمدير ، مهما كانت كفاءته ، أو موقعه في المنظمة لن يتمكن من إدارتها ، ما لم يكن المرءوسين على مستوى معين من التأهيل والكفاءة ، وهؤلاء بدورهم لن يتمكنوا من تنفيذ المهام على الوجه الأكمل ، دون وجود المدير المؤهل ، وهنا تبرز العلاقة العضوية بين كافة مستويات القوى البشرية بالمنظمة فإذا كان الشخص مديراً أو مرءوساً فإنهما يشكلان « القوى البشرية » (CROUCH , 1998) .

وفي مجال الاتصال ، شهدت التقنية تطورات عميقة ، كما شهدت الممارسة أساليب وطرقاً جديدة لجذب الجمهور المستهدف وتحقيق فاعلية المواد والبرامج ، واهتمت منظمة التربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) بهذه المسألة في مواقع مختلفة من العالم ، وأكدت في أحد تقاريرها على أن قضية تنمية الموارد البشرية يجب أن تحظى بأولوية الاهتمام من قبل واضعي السياسات والمخططين في مجال الاتصالات وذلك بالنظر إلى النقص الحاد في القائمين بالاتصال المدربين خاصة في الدول النامية ، كما

أكد التقرير على أن هناك حاجة ضرورية إلى التأهيل الصحيح للعاملين في وسائل الاتصال بما يناسب الظروف المحلية ويتجاوب مع التكنولوجيا المتطورة باعتبار ذلك من أهم مستلزمات تحقيق الاستفادة من طاقات الاتصال وموارده سواء لأغراض التنمية ونشر المعرفة والثقافة ، أو من أجل تدعيم الأمن والسلام في العالم (KEARSELY . 1991).

وعلى مستوى التلفزيون على وجه التحديد ، فإن القوى البشرية المؤهلة هي القادرة على تنظيم واستخدام تكنولوجيا الإنتاج على النحو الذي يحقق الاستفادة الأمثل ، إن ذلك ينطبق على المسؤولين عن الإنتاج بكافة مواقعهم بدءاً من هؤلاء الذين يتولون الإدارة العليا وانتهاءً بأبسط فني تصوير أو إضاءة ، ويرتبط بالإنتاج إجراءات الإعداد بما في ذلك اختيار الفكرة وكتابة السيناريو وتنفيذه (الصوت والصورة) وعمليات المونتاج .. الخ ، هناك أيضاً القوى البشرية المطلوبة لتشغيل وصيانة تكنولوجيا البث وتشغيل الاستوديوهات ، وعمليات الربط الهندسي ، ونقل البرامج .. هذه الجوانب وغيرها من الأنشطة أصبحت تستند على نظم تكنولوجيا متطورة ، وهذه النظم بدورها تعتمد على نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (Human resources as information system kovach & Cathcart 1999) بناء على ذلك فإن القوى البشرية تمثل إطاراً أساسياً يمكن أن تعدد فيه الأسباب التي تفسر التحول الاستراتيجي السلبي في منظمات التلفزيون ، الأمر الذي يتطلب استقصاء القوى البشرية وفق معايير كفاءة محددة .

(٢) الإدارة :

يختلف فقهاء الإدارة اختلافاً بيناً في تعريف الإدارة ، وهذا يرجع بصفة أساسية إلى أن علم الإدارة يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية من ضعف دقة التحديد للمصطلحات ، أضف إلى ذلك تعدد مدارس الإدارة واتجاهاتها ، ولكل منها مفهومه الخاص ، والذي يستند على مبررات مقبولة . ومن أهم التعريفات الموجزة لمفهوم الإدارة ، ذلك التعريف الذي يرى أن الإدارة تركز على جهد جماعي ، بمعنى وجود أكثر من شخص يقومون بالعمل ، يتولى شخص واحد مهمة التنسيق بين جهود أفراد هذه المجموعة والإشراف على أنشطتهم ، وحثهم على الوصول إلى هدف معين ، هذا الشخص هو المدير ، وقد يقوم المدير بأعمال تنفيذية بجانب عمله الإداري (كأن يقوم

مدير التلفزيون بتقديم بعض البرامج) ، كما قد يتفرغ المدير لمهامه الإدارية ، وترتكز الإدارة على التدرج الرئاسي إذ إن الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة ، إنما يعملون تحت سلطة شخص معين (المدير) والذي يكون متميزاً عنهم من منظور كونه يمارس الإدارة ، وبحيث يلتزم كل من يشغل درجة أدنى من درجته بتوجيهاته وأوامره .

كما أن من طبيعة الإدارة أنها واحدة في وظائفها أيًا كان المستوى الإشرافي الذي يتولاه المدير في المنظمة ، فكل إداري يوجه المرء وسين الذين يخضعون لإشرافه (عبد الكريم، ٩٩٧، ص ١٨) فالمدير العام يوجه مديري الإدارات وهؤلاء يوجهون رؤساء الوحدات، وكل مستوى من هذه المستويات يقوم بوظائف الإدارة ممثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والرقابة والمتابعة، أخذاً في الاعتبار اختلاف الأنشطة التي تقع في عداد كل وظيفة من هذه الوظائف وكذلك الصلاحيات الممنوحة للمدير .

ومع التطور الحديث ، وتعقد النظام الاقتصادي ، وتطور الفكر السياسي والاجتماعي ظهرت أنماط متطورة في الإدارة . ويأتي في مقدمة هذه الأنماط نمط الإدارة الاستراتيجية ، وهو نمط من الإدارة يقوم على ملاحظة وتقويم الفرص والقيود البيئية وعلاقتها بجوانب القوة والضعف في المنظمة ، وهذا النوع من الإدارة يقوم على رسم استراتيجية من ثلاث مستويات أولها المنشأة وثانيها الأعمال وثالثها الوظائف ، وتنفذ الإدارة الاستراتيجية على ثلاث مراحل تبدأ بصياغة الاستراتيجية ثم تطبيق هذه الاستراتيجية ثم تأتي مرحلة الرقابة والتقويم ، ويحتاج هذا النوع من الإدارة إلى نوعية من المديرين تتسم بالحس الابتكاري الخلاق والنظرة الشمولية للاستراتيجية التي تعني نقاط القوة والضعف داخل المنظمة (وهيلن & هنجر ، ١٩٩٠ ، ص ٢٧-٣٣) .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت إلى مدخل الإدارة الاستراتيجية منها أنه لا يناسب واقع بعض المنظمات ، ويفترض مستوى معيناً من التكنولوجيا والقوى البشرية (Datta, 1998) ، ولكن هناك من يعتبر الإدارة الاستراتيجية أكثر أنماط الإدارة قدرة على الاستجابة للتغيرات التي يحتمل أن تحدث سواء من جانب المنظمة أو تلك التي تفرض عليها حيث تتميز الإدارة الاستراتيجية بقدرتها على أخذ زمام المبادرة في عمليات التحول الاستراتيجي ، باعتبارها أكثر أنماط الإدارة قدرة على استشرف المستقبل ، كما أنها أكثر اعتماداً على قاعدة من البيانات والمعلومات الدقيقة، كما أن أحد جوانب قوة الإدارة الاستراتيجية تتصف ممارستها بالشمول التنظيمي ، والهدف

الزمني الأطول (Damieles , 1999) .

ومن الطرق الإدارية التي شهدت اهتماماً ملحوظاً في الآونة الأخيرة استراتيجية إدارة الأزمات ، وهي طريقة إدارية في محتواها ، بمعنى أن نقطة الانطلاق ومحور الدوران نابعان من العلوم الإدارية ، وتقوم هذه الاستراتيجية حول التنظيم باعتباره أحد عوامل التنمية الإدارية ، كما تقوم على أن العامل الحرج في إدارة الأزمات هو أزمة الاختراق الإداري ، وتتكون استراتيجية إدارة الأزمات من القاعدة والمنظمة والتكتيك والفاعلين . أما القاعدة فينبغي أن يكون معمولاً بها وهي قاعدة التنظيم الديمقراطي ، والمنظمة هي المنوط بها مواجهة المشكلة الإدارية ، والتكتيك يهتم بتنمية القدرات الذاتية ، والفاعلون هم الاستشاريون ودورهم في تشخيص الأمراض الإدارية (عليه ، ١٩٨٧ ، ص ٣٠٧-٣٠٨) وبصفة عامة تهتم هذه الاستراتيجية بكيفية إدارة الأزمات والأساليب المختلفة التي يجب أن تعتمد عليها الإدارة في مواجهة الأزمات الطارئة التي تواجه المنظمات .

هناك نمط آخر هو الإدارة بالأهداف وتعني في مضمونها العام مدخل أو أسلوب تمارس من خلاله مختلف الوظائف الإدارية بطريقة تتيح المشاركة الإيجابية بين الرؤساء والمرءوسيين بما يحقق نجاح المنظمة في أداء الأهداف المرجوة ، وذلك من خلال اقتناع جميع الأفراد بالنتائج المطلوبة وخطوات التنفيذ وبالنظام ككل (جاد الرب ، ١٩٩١ ، ص ٤٠٧) .

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك الإدارة بالجودة الشاملة (T.Q.M) وتعني وضع معايير محددة سلفاً للأداء بحيث يقاس ويقيم وفق هذه المعايير ، من ذلك مثلاً التركيز على العميل ، الإنتاج بمواصفات قياسية للمنتج ، العمل وفق نظام موثق ومعتمد ، مدخل العملية ، مشاركة العاملين ، تبادل المنافع مع الموردين.. الخ ، وقد أثبتت الإدارة بالجودة الشاملة فعالية ملحوظة في المنظمات ، فقد ساهمت في زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق العمل بروح الفريق وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية ، لكن البحوث الميدانية بينت أن فاعلية الإدارة بالجودة الشاملة تتوقف على الفهم الصحيح لها ، والالتزام القوي من جانب المديرين (Mehrabani 1999) .

وإذا كانت الإدارة عاملاً حاسماً في تحقيق سياسة المنظمة وأهدافها ، فإن سياسة الاتصال لأي قناة تليفزيونية يتوقف تحقيقها على طبيعة الإدارة ، فهناك التغيير الذي

تحدد ملامحه مفردات لها مدلولات تطبيقية غاية في الأهمية مثل : التطور التقني ، العولة ، ثورة الاتصال ، الانفجار المعرفي ، الإنفوميديا ، المنافسة ، الغزو الثقافي ، الهوية الوطنية ، شبكات المعلومات ، .. الخ ، فالإدارة التلفزيونية التي تضبط التحول الاستراتيجي في الاتجاه الصحيح ، هي تلك التي تمتلك مهارات إحداث التغيير وإدارته بما يتفق وسياسة التلفزيون ، وهي الإدارة التي تمتلك مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي لتجويد الأداء باستمرار ، كما أن الإدارة التلفزيونية الملائمة لضبط واقع التلفزيون وممارساته في الاتجاه الصحيح هي التي تمتلك مهارات إدارة الموارد (البشر ، الأموال ، التكنولوجيا) بما يمكنها من المبادرة بالممارسات الإعلامية المتطورة التي تدعم وجود المنظمة وتزيد قدرتها على المنافسة في بيئة مليئة بالفرص والتحديات ، كما أنها الإدارة التي تمتلك مهارات مواجهة المشكلات التنظيمية والبيئية بحيث يكون تأثير هذه المشكلات في الحدود المقبولة ، وهي الإدارة التي تمتلك مهارات التفاوض والاتصال الفعال ، والقيادة الرشيدة . بقدر امتلاك إدارة التلفزيون من هذه المهارات يكون التحول الاستراتيجي في سياسة التلفزيون مضبوطاً في الحدود المقبولة فلا ينحرف إلى الاتجاه السلبي .

(٣) التمويل :

بداية ، فإن الأموال تشكل أحد الموارد الأساسية التي يتوقف عليها أداء المنظمة ، بل ووجودها ذاته ، وهناك أشكال أخرى للموارد كالقوى البشرية والمواد الخام والمصنعة والتكنولوجيا ، هذه الموارد بدورها تؤثر في أداء المنظمة وتركيبها الداخلي وعلاقتها بالجمهور ، وإن كان توافرها يعتمد على التمويل بصفة أساسية ، ويتم تدبير أموال المنظمة من خلال الإدارة المالية ، والتي تعرف بأنها أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من إنفاقها في أبواب الإنفاق القانونية (فهمي ، ١٩٩٢ ، ص ٦٢) ، وقد تحصل المنظمة على التمويل من ميزانية الدولة (المنظمات الحكومية) وهناك المنظمات الخاصة التي تعتمد في بدايتها على الأموال التي يوفرها القائمون عليها سواء كانوا أفراداً أو جهات ، ثم على العوائد المالية جراء النشاط الذي تقوم به وما تتيحه للعملاء من سلع أو خدمات ، وهناك الشركات والمنظمات التي تقوم وتمارس نشاطها اعتماداً على رأس المال المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص ، وما تحققه من أرباح فيما بعد ، كما أن المنظمات سواء كانت حكومية ، أو خاصة ، أو

مساهمة ، قد تحصل على بعض التمويل من التبرعات والمساعدات من مصادر أخرى سواء كانت حكومية أو أهلية ، وكما سبقت الإشارة ، فإن التمويل إذا كان أساسياً لقيام المنظمة ، فإنه أساسي لاستمرارها ، وبقدر توافر التمويل - ضمن عوامل أخرى - يكون أداء المنظمة ويكون إنتاجها من حيث الكم والنوعية .

وإذا كان التمويل عنصراً أساسياً في عمل المنظمات بوجه عام ، فإنه كذلك لعمل منظمات الاتصال ، فالخدمة التلفزيونية تتطلب موارد ضخمة لتنفيذ سياسة الاتصال المعنية بها ، وتزايد ضرورة التمويل بالنظر إلى التقدم التقني المتسارع في تكنولوجيا العمل التلفزيوني ، فإذا لم يتوفر التمويل الكافي يتعذر اقتناء هذه التكنولوجيا سواء فيما يخص محطات البث ، أو فيما يخص استخدام تكنولوجيا الأقمار الصناعية ، أو فيما يخص الإنتاج التلفزيوني ، فإذا لم يتوفر التمويل الكافي يتعذر اقتناء هذه التكنولوجيا سواء فيما يخص محطات البث ، أو فيما يخص استخدام تكنولوجيا الأقمار الصناعية ، أو فيما يخص الإنتاج التلفزيوني من مواد وبرامج مختلفة ، والتمويل الكافي أساسي للخدمة التلفزيونية حتى تتمكن من توظيف القائمين بالاتصال ذوي المهارة ، والفنيين ذوي الخبرة ، وغيرهم من قوة العمل المساندة .

كما أن التمويل الكافي لا بد من توفره للخدمة التلفزيونية حتى تتمكن من تسويق إنتاجها (إن وجد) وكذلك لاستيراد المواد والبرامج من مصادر أخرى (في حالة الحاجة إليها) ، كما أن التقانة التلفزيونية الحديثة تتصف بالحساسية والتعقيد من منظور ميكانيكية العمل ، وهذا يجعل من الضروري توافر الصيانة المستمرة ، أو عمليات الإحلال والتجديد حتى تتمكن الخدمة التلفزيونية الاستمرار في العمل ، كما أن البنية الأساسية التي يعتمد عليها تشغيل هذه الخدمة (الكهرباء ، الاتصالات ..) تتحمل ضغوطاً مضاعفة ، وبالتالي لا بد من توفر التمويل الذي يقابل ذلك .

ونظراً لأهمية التمويل للخدمات التلفزيونية ، فإنها تضع سياسات الاتصال الخاصة بها في حدود الموارد المالية ، مع الحرص على تنمية هذه الموارد باستمرار سواء كان ذلك من خلال تسويق البرامج ، أو الإعلانات ، أو الإعانات والتبرعات ، فإذا لم تكن الموارد المالية كافية ، فإن الخدمة التلفزيونية يختل أداؤها بما يعني قدرتها على تنفيذ سياسة الاتصال المعلنة ، هذا إن لم تتوقف الخدمة عن العمل ، أو تتحول إلى نشاط آخر أو تندمج في كيانات أكبر على النحو الملاحظ في المجتمعات التي تسمح

للمحطات التلفزيونية الخاصة . أما المحطات التلفزيونية الحكومية أي تلك التي تملكها الحكومات وتمولها فإن نقص التمويل ينعكس سلبياً على كافة جوانب العمل بما في ذلك تدني مستوى الأداء والإنتاج ، فيحدث التحول السلبي عن السياسة الاتصالية المعلنة للخدمة التلفزيونية . النتيجة نفسها تحدث في حالة توافر التمويل لكن إدارته تتم بطريقة غير رشيدة ، أو يساء استخدامه بشكل أو بآخر .

(٤) التكنولوجيا الحديثة :

تمثل التكنولوجيا الحديثة فرصاً مواتية لإدارة المنظمات بوجه عام ، وإن كانت في الوقت نفسه تمثل تحديات . فهي تمثل فرصاً للتطوير وجودة الأداء وجودة المنتج إذا استخدمت بكفاءة ، كما أنها تمثل تحدياً إذا لم يتم استخدامها ، أو إذا استخدمت على نحو غير صحيح (Johns , 1996, p . 38) ، وعادة ما تربط التكنولوجيا بالمدخل الابتكاري في الإدارة الصحيحة في ظروف التحول التنظيمي ، فمن خلال تكامل الاختيارات التكنولوجية المتطورة مع القيم الثقافية يمكن للإدارة أن تسهل عمليات التحول على النحو المنشود (Simpsom & Beely 1993) .

ومن منظور المحتوى فإن التكنولوجيا تشمل الأجهزة والمعدات وما تنتجه من مواد وبراءات الاختراع والامتياز والتراخيص التجارية والتعليمات الفنية وطرق التصميم ، إضافة إلى الجانب الإداري والتنظيمي في مجالات التسويق والدعاية ورعاية الأفراد ، ومن ثم فالتكنولوجيا ليست موجودة فقط في التصميمات والتعليمات الفنية بل موجودة أيضاً في طرق وتفكير فريق إداري متكامل ، وهي بذلك تعني الأساليب الآلية والمعرفة المجردة التي تستخدم بواسطة الإنسان لتحقيق أهداف المنظمة وأنها تتكون من الأدوات والمعدات والآلات والمعادلات الفنية التي تستخدم من أجل خدمة أو سلعة كما تشمل مجموعة الأفراد التي تيسر استخدام الوسائل الفنية المختلفة وتحدد وتنظم وجودها (عليوه، ١٩٨٧، ص ٣٤٨) .

هذا التعريف لمفهوم التكنولوجيا يشير صراحة إلى ارتباطها بعملية الإدارة ومن ثم بالمنظمات في مجملها ، كما تربط التكنولوجيا والجانب الفني بشكل مباشر بالتغيير الاستراتيجي وكثيراً ما يكون العامل التكنولوجي مفسراً للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمة ، إن المنظمة قد تحاول التكيف مع مستحدثات البيئة الخارجية وتحاول تطوير نظم الإنتاج من خلال استخدام التكنولوجيا التي تؤدي إلى زيادة

الإنتاج وقلة التكاليف ، إلا أن أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه ذلك ، وجود ثقافة تنظيمية تأخذ موقفاً غير موات تجاه التكنولوجيا الحديثة ، هذا الموقف غير المواتي يتخذ أشكالاً متعددة كان يرفض العاملون استخدام التكنولوجيا الجديدة ، أو يسيئون استخدامها عن قصد أو عن غير قصد ، أو يتباطئون في استيعابها .. الخ ، وفي حالة تطلب الأمر إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية ، فإن الأمر قد يستغرق وقتاً وجهداً وتكلفة بما يفوق طاقة المنظمة ، وقد يأتي بالنتيجة المرجوة ، وهذه مهمة الإدارة والمديرين (Barr , 1998) .

وعلى مستوى تطور تكنولوجيا الاتصال علي وجه الخصوص ، كثيراً ما أثبتت قضية ضعف الوعي بدلالة تكنولوجيا المعلومات الجديدة لخلق وتوزيع وتطبيق المعرفة (Brittain , 1987) ، فهناك نوع من عدم التوازن بين التطور التكنولوجي كواقع من جهة واستخدام وسائل الاتصال لهذا التطور في الأثر المعرفي من جهة ثانية، تبدو أهمية هذه المسألة بالنظر إلى ما شهدته النصف الثاني من القرن العشرين من أشكال التكنولوجيا ما يتضاءل أمامه كل ما تحقق في عدة قرون سابقة ، أبرز مظاهر ذلك استخدام الحواسيب في تخزين المعلومات الهائلة في أقل حيز ، واسترجاعها في أقل وقت ، كما أن ما يعرف بثورة الاتصال الخامسة قد تجسد في استخدام الأقمار الصناعية لنقل الأنباء والبيانات والصور بطريقة فورية عبر قارات العالم ، كما أدى امتزاج تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني مع وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية إلى خلق عصر جديد للنشر الإلكتروني ، كما ظهرت تكنولوجيا متطورة في مجال الاستقبال التلفزيوني ، وحدثت تطورات فائقة في تكنولوجيا الصورة التلفزيونية ، هذا بالإضافة إلى خدمات الاتصال الحديثة كالأقراص المدمجة والمصغرات الفيديوية وتطور وصلات الكرويف ونظام الليزر عن طريق الألياف الضوئية .. الخ (مكايوي ، ١٩٩٣ ، ص ٤٧ - ٤٨) .

لكن البعد التكنولوجي الذي يشكل دلالة هامة لموضوع الدراسة الحالية هو الذي يتمثل في التكنولوجيا المستخدمة في الخدمة التلفزيونية نفسها ، بمعنى واقع التكنولوجيا المستخدمة في الأعمال الإدارية ، وإنتاج المواد والبرامج التلفزيونية ، البث والتوزيع والتجهيزات الهندسية الخاصة بعلاقة الخدمة التلفزيونية بالجهات الأخرى ذات الصلة (كوكالات الأنباء ، ومراكز البث ، والمواقع الإعلامية

المتخصصة..). إن تخلف التكنولوجيا المستخدمة في الخدمة التلفزيونية سوف ينعكس سلبياً على حجم وجودة المواد والبرامج المقدمة ، وسوف يضعف موقف هذه الخدمة في سوق المنافسة خاصة في ضوء انتشار الوقت نفسه ، فإن الخدمة التلفزيونية قد تمتلك التكنولوجيا المتطورة ولكن لا تستفيد منها على النحو الصحيح أو الأمثل ، كما قد توجد اتجاهات سلبية لدى الإدارة أو القائمين بالاتصال نحو المستويات أو الأنماط التكنولوجية المتطورة ، وبالتالي يضعف استعدادهم للتفاعل معها وتطويعها في الإنتاج والبت . كما أن الخدمة التلفزيونية قد تمتلك الإحلال ، الأمر الذي يقلل من الاستفادة منها . في كل ذلك نلاحظ أن التكنولوجيا موجودة ، وقد يكون الوعي بأهميتها موجوداً ، ولكنها لا تستخدم على النحو الصحيح ، وتفسر بعض الدراسات هذه المشكلة بافتقار الطرق الإدارية التي تدعم استخدام التكنولوجيا المتطورة (Zahn , 1998 , p 13 &) .

من جهة أخرى ، فإن منظمات التلفزيون قد تكون موجودة في بيئة تفتقر إلى البيئة الأساسية التي يتوقف عليها وجود وجدوى التكنولوجيا الحديثة ، من هذه البيئة (شبكات الهواتف ، مصادر توليد الطاقة بمواصفات معينة ، شبكات أجهزة الحاسوب.. الخ) .

إن اتصال الخدمة التلفزيونية بشبكة الإنترنت ، على سبيل المثال ، يتطلب أن تمتلك هذه الخدمة شبكة حاسوبية مجهزة على نحو معين وفق المعايير والمواصفات التي يضعها مجلس نشاطات إنترنت (" IAB " The internet activites bord) ، كما أن الاتصال عن بعد ، يتطلب وجود تجهيزات هندسية معينة لدى الجهة التي تستقبل الأحداث المنقولة عبر الأقمار الصناعية ، ومن هذا يتضح أن استفادة الخدمة التلفزيونية من التكنولوجيا الحديثة يتوقف - ضمن عوامل أخرى - على امتلاك هذه الخدمة لمقومات البنية الأساسية .

خلاصة هذه الجزئية أن التخلف التكنولوجي ، أو معوقات استخدامه ينعكس سلبياً على واقع القناة التلفزيونية وأدائها وبالتالي فهو عامل أساسي عند تفسير التحول الاستراتيجي بها .

(٥) التغييرات البيئية :

ينظر لمنظمات الأعمال عادة على أنها عضو ضمن مجموعة منظمات بشرية

تعمل في بيئات معينة ، ولذلك فإن التحول الاستراتيجي في منظمات الأعمال كثيراً ما يفسر بعوامل بيئية ، وقد يصل الأمر إلى أن هذه العوامل تؤدي إلى زوال المؤسسات الضعيفة، في حين تبقى المنظمات القوية القادرة على التفاعل والتعامل مع البيئة المحيطة ، من هنا فإنه لا يمكن دراسة منظمات الأعمال بعيداً عن البيئة المحيطة ، إذ إن هناك العديد من العوامل البيئية التي تؤثر بأشكال متعددة على العمليات التنظيمية الداخلية والمناخ التنظيمي ، وتمثل هذه العوامل التغيرات والاكتشافات التكنولوجية الخاصة بالمنتجات الجديدة وطرق الإنتاج المبتكرة والآلات والمعدات ، إضافة إلى التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية المميزة للمجتمع ، فضلاً عن معدلات التغير في هيكل العمالة الموجودة بالتنظيم (شهاب ، ١٩٩٠ ، ص ٢٦٥ ، ٢٦٦) .

وتنحو بعض أدبيات الإدارة إلى التمييز بين البيئة العامة والبيئة الخاصة والبيئة الداخلية ، وذلك من حيث التأثير على المنظمات (مذكور ، ٩٩٩ ، ص ٧٥ ، ٨٤) فالبيئة العامة تشمل البعد الاقتصادي من حيث النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة والأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة، ومعدلات فائدة ، أما البعد التكنولوجي فيعبر عن النوعية التكنولوجية ومستوى التقدم والمعرفة والتجديد التكنولوجي ، في حين يعبر البعد الاجتماعي والثقافي عن العرف والتقاليد والقيم المميزة للمجتمع واتجاهات العاملين نحو منظماتهم ، أما البعد السياسي والقانوني فهو يعبر عن القيود المفروضة على المنظمة والقرارات الحكومية ذات الصلة ، ومدى استقرارية النظم السياسية والقانونية ، أخيراً فإن البعد الدولي يشمل التغيرات العالمية والمنظمات ذات النشاط الدولي التي تعمل في ظل ثقافات متباينة .

أما البيئة الخاصة فهي تتكون من قوى معينة تؤثر على التنظيم وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة ، وكذلك الاتحادات المختلفة وما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة ، وأخيراً توجد البيئة الداخلية ويراهها البعض مرادفاً لمفهوم المناخ التنظيمي والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم .

وتؤثر العوامل البيئية على المنظمة من خلال مسالك عديدة من بينها درجة التجانس بين المكونات والعناصر البيئية المحيطة بمنظمة الأعمال ، فقد تكون هذه العناصر والمكونات متشابهة وهذا يسهل على الإدارة مهمة التكيف مع البيئة ، وعلى النقيض من ذلك فقد تكون هذه العناصر غير متجانسة وهذا يعقد مهمة الإدارة في محاولتها التكيف مع المتغيرات البيئية .

كما تؤثر البيئة على المنظمات من خلال مدى التقلب أو الاستقرار ، فإذا كان الاستقرار يشير إلى تغيير العناصر البيئية عبر الزمن بدرجة محدودة متدرجة ، فإن التقلب البيئي يشير إلى عدم الاستقرار هنا تظهر ضرورة تطبيق استراتيجية من مفهوم المضاهاة (Mtching) بين واقع المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ، وتخطيط الموارد والإمكانات لخلق الفرص المواتية في هذه البيئة . Johnson & Scholes , 1997 . (. p . 5)

ويفرض التقلب البيئي على المنظمة سرعة على المنظمة سرعة التكيف مع تقلبات البيئة المحيطة من خلال إحداث تحولات وتغييرات كلية أو جزئية لكي تستطيع المنظمة التعايش والتواجد في بيئة متغيرة ، ذلك أن التغيرات البيئية تزيد فرص عدم التيقن (Uncertainty) بمعنى العمل في بيئة يصعب التنبؤ بها نتيجة التغير ، ويذكر (Miller & Shamsie , 1999) إن عدم التيقن البيئي يمثل عدم القدرة على مجاراة السوق ، والتحدي الحقيقي للإدارة الحديثة هو تحقيق نجاح متواصل وفق منهجية يتم تنفيذها في ظروف بيئية متغيرة ، وبدون ذلك يصبح وجود المنظمة تحت طائلة التهديد ، كما أن التطورات في مجال الاتصال قد تفاعل مع التغيرات البيئية في المجالات الأخرى ، الاقتصادية والاجتماعية ، وهذا فرض على المنظمات أن تطور ترتيبات لواقع العمل فيها بما يتفق وهذه التغيرات ، وإلا لن تحقق الأهداف المنشودة (Vnder etal 994) .

فإذا نظرنا إلى منظمات التلفزيون نجد أنها تعمل في بيئة تتعدد فيها أسباب التغير ومظاهره ، فهناك تقدم تكنولوجي مستمر فيما يتعلق بإنتاج وتوزيع المادة الإعلامية ، فالمرحلة الإلكترونية - كأحد مراحل تطور تكنولوجيا الاتصال - شهدت تغيرات أبعد بكثير من مجرد التلفزيون السلكي والإرسال التلفزيوني المعتمد على الأقمار الصناعية بشكل غير مباشر ، لقد ظهرت الاتصالات الفضائية المتلفة المتصلة بهذه الأقمار بشكل مباشر ، كما تم توظيف أشعة الليزر والألياف البصرية والإسطوانات المدمجة

وتكنولوجيا الاتصال الرقمي ، والأجيال الجديدة من الحواسيب والتي غيرت من نظم صناعة الاتصال ، خاصة بفعل الامتزاج التكنولوجي بين تلك الأجيال الحاسوبية المتقدمة وتكنولوجيا الاتصال السلكي واللاسلكي وما ارتبط بذلك من ظهور وتنامي شبكات المعلومات ، في الوقت نفسه ، فإن التغيرات البيئية التي يعمل فيها التلفزيون الوطني ، تتضمن مصادر قوية للمنافسة ، منها القنوات التلفزيونية الفضائية الأجنبية ، والتي تبث ما يقع في عداد « المحرمات » أو « الممنوعات » بالنسبة للقنوات المحلية .

وقد صاحب انتشار الفضائيات الأجنبية إتاحة نظم الاستقبال البسيطة فائقة التطور ، والتي ينخفض سعرها باستمرار لتصبح في متناول قطاعات عريضة من الجماهير ، وعلى الرغم من وجود مئات القنوات الفضائية التي يمكن مشاهدتها بمجرد تركيب نظام الاستقبال ، إلا أن هناك المئات الأخرى من القنوات « المشفرة » وهذه بدورها لم تعد هناك صعوبة تذكر في الحصول على الكروت الممغنطة التي تتيح التقاطها ، خاصة مع تنامي انتشار أجهزة الاستقبال (Receivers) التي يمكن بواسطتها استخدام هذه الكروت ، كما أن وجود أجهزة الاستقبال الرقمية (Digital) أتاح للمشاهد فرصاً أفضل سواء في عدد القنوات أو في جودة الاستقبال ، وتزداد أهمية هذه النقطة بالنظر إلى التحول من نظام الـ (Analog) إلى النظام الرقمي .

إن وجود أنماط تكنولوجيا متطورة في الإنتاج والتوزيع التلفزيوني وكذلك وجود القنوات الفضائية الأجنبية المتلفزة يمكن أن يفسر التحول الاستراتيجي لمنظمات التلفزيون العربية ، هذه المنظمات سوف تضعف قدرتها الذاتية ويقل الإقبال عليها ما لم تستخدم التكنولوجيا المتطورة على النحو الأمثل في إنتاج وتقديم البرامج التي تنافس ما تقدمه القنوات التلفزيونية الأجنبية .

الجانب الآخر ، الذي يجسد التغيرات البيئية ويفسر التحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون هو التغيرات المجتمعية ، إن المجتمع المعاصر يوصف بأنه « مجتمع متغير » حتى وإن كان هناك ثقافة من الثوابت . إن تعليم المرأة وخروجها للعمل مثلاً تغيرت النظرة إليه الآن عن ذي قبل ، كما أن التوجه السياسي والاقتصادي الذي كان مقبولاً فيما مضى قد يكون مرفوضاً الآن ، والنمط الوالدي في التربية والتنشئة الذي كان مقبولاً في الماضي يمكن أن يواجه بالرفض والتمرد من جانب الأبناء في الوقت الحاضر ، المنطق نفسه فيما يخص أنساق القيم في المجتمع المعاصر .. هناك تغيرات وهناك ثوابت تعبر عنها «توجهات عامة» أو «غالبية» في المجتمع، هنا يثار التساؤل : هل

تمتلك القنوات التلفزيونية العربية آلية العمل الصحيحة في التعامل مع الواقع العربي بتغييراته وثوابته؟

فالتغيرات بعضها إيجابي والبعض الآخر سلبي ، المنطق نفسه بالنسبة للثوابت ، فهل تمتلك قنوات التلفزيون العربية استراتيجيات في التنظيم والممارسة بحيث تؤثر في المشاهد في اتجاه تبني السلوك المعبر عن الأصالة والمعاصرة في آن واحد؟ إن البيئة المليئة بالتحديات والفرص ، والتي تعمل فيها قنوات التلفزيون العربية تتطلب وجود مثل هذه الاستراتيجيات ، وإلا حدث تحول استراتيجي سلبي لهذه القنوات سواء من حيث التنظيم أو من حيث النتائج المتحقق ، المنطق نفسه فيما يخص بيئة العمل الداخلية بهذه المنظمات ، سواء على المستوى الإداري أو البشري أو التكنولوجي . هذه التغيرات تتطلب التعامل معها ليس فقط من منطلق رد الفعل وما يجسده من إجراءات علاجية أو تصحيحية (Corrective) ولكن أيضاً من منطلق المبادرة والفعل كإجراءات وقائية أو مانعة preventive ، وسواء كان هذا أو ذلك ، فإن كليهما من متطلبات الإدارة الصحيحة للمنظمات في مجتمع متغير (, Aragon & Juan 1998) .

(٦) الثقافة التنظيمية :

إن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح واسع يجسد العديد من الجوانب في المنظمة، فهو يشمل طرق التعامل مع الافراد وقواعد ومعيار التصميم والاداء التنظيمي وقيم الالتزام و تتصف الثقافة التنظيمية بالتعقيد،ومن الصعب تحديدها في بنود بسيطة وهي تتطلب إجراء الدراسات الكيفية ذات الطابع التطبيقي (Thacker 1993) ورغم صعوبة وجود تعريف جامع من جانب علماء الإدارة وممارسيها لمصطلح "الثقافة التنظيمية" إلا أن هذا المصطلح ظل ذا جاذبية خاصة واهتمام واضح لما يعتقد في قدرته علي تسهيل عملية التغيير والتجديد ، فهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تنشأ من خلال رموز ولغة ، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية ، أما الرموز فإنها تدل على المكانة والعضوية وكذلك على الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة بما يضيفي على الأداء خصائص معينة ، وهناك من يربط بين الثقافة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي ، حيث لا يمكن لأحدهما التقدم بدون تقدم الطرف الآخر (ويلسون، ١٩٩٥، ص١٣١) وهناك بعض الباحثين الذي يرى أن الثقافة

التنظيمية تتضمن الأفكار المرشدة guiding التركيب الاجتماعي للعاملين ، المعايير والقيم والمسلمات، تاريخ المنظمة وما ترمز إليه ، الترتيبات المؤسسية، الممارسات الإدارية المعتادة (Smith&Vecchio 1997) ورغم تعدد العوامل والمتغيرات ذات الارتباط المباشر لتحسين أداء المنظمة ، إلا أن معظم الدراسات تجزم بأهمية دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات باعتبارها وسيلة هامة لإقامة قيم جوهرية مثل روح الفريق والمسئولية الاجتماعية والثبات والجودة ، وتساهم هذه القيم جميعاً في إمداد النمو التنظيمي بالطاقة والفاعلية.

والثقافة التنظيمية تؤثر في طبيعة الإحساس بالذاتية والهوية لدى العاملين ، كما يتوقف على الثقافة التنظيمية مدى التزام العاملين وإدراكهم لمصالح المنظمة وتدعيمها ، كما تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين للقيام بالسلوك الملائم وإضفاء المعاني على أنشطته المختلفة.

لكل ذلك، تبدو الضرورة لأن نأخذ في الاعتبار أهمية تغيير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع الواقع المتطور ، فعملية التغيير في اتجاهات الأفراد وقيمهم داخل التنظيم الإداري تعتبر من أهم المستلزمات الرئيسية لاستمرار تلك المنظمات باعتبار أن المنظمة ما هي إلا نظام اجتماعي يتأثر بالواقع ويؤثر فيه ، ومن المسائل الهامة التي يتوقف عليها نجاح أو فشل التغيير في اتجاهات وقيم الأفراد داخل المنظمة مدى اتفاق اتجاهات هؤلاء الأفراد مع التغيير وطرقه، إضافة إلى التغييرات التي تدخلها الإدارة خاصة إذا كانت تغييرات جذرية . (شهب، ١٩٩٠، ص ٦٩)

ورغم أهمية التغيير في الثقافة التنظيمية بما يتفق ومتطلبات التطور والأداء الأفضل، إلا أن هذا التغيير يواجه بالعديد من المشكلات التي يأتي في مقدمتها البطء والتأخر والإهمال التنظيمي في عمليات التغيير ، إذ إن العاملين والإدارة على السواء قد اعتادوا ثقافة تنظيمية معينة ، وبالتالي تضعف المبادرة نحو التغيير ، ليس فقط بسبب الخوف مما قد يترتب عليه من آثار غير مرغوبة، وإنما أيضاً لوجود الاعتقاد بأن الوضع الحالي هو الأفضل ، كما أن بعض العاملين في المنظمة يعملون في اتجاه معاكس للتغيير وهذا ما يشير إلى ضرورة فهم إدارة التغيير لديناميات العلاقة بين العاملين في المنظمة وفهم دوافع قابليتهم للتغيير (ويلسون، ١٩٩٥، ص ١٣١-١٣)

وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المتغيرات المؤثرة في المؤسسات الإعلامية نظراً

لطبيعة العمل الذي تقوم به هذه المؤسسات وخصوصية عملها وطبيعة العلاقة بين العاملين فيها ، وما يتطلبه هذا العمل من الإبداع والابتكار والتعدد في شخصية القائمين به ، فضلاً عن أن العمل الإعلامي يخرج عن الإطار التقليدي والبيروقراطي في الأداء ، هذه العوامل تزيد من أهمية وجود ثقافة تنظيمية واضحة الأبعاد والمعالم في المؤسسة الإعلامية. (حسين، ١٩٦٦، ص ١٥٠)

ومن منظور التحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون، فإن هذا التحول يمكن أن يحدث بفعل الثقافة التنظيمية. إن أسلوب أداء العمل التلفزيوني (تحرير الأخبار، إعداد البرنامج وتقديمه، اختيار المواد والبرامج الثابتة) قد يغلب عليه التهاون وعدم التركيز، كما أن أنماط العلاقات داخل المنظمة التلفزيونية قد يسودها الصراع والتنافس على المكاسب، وقد توجد اتجاهات سلبية غير مواتية نحو التجديد والمبتكرات Innovations، أو نحو العمل التلفزيوني ذاته أو الأجور والمكافآت ، أو نحو القوانين واللوائح الخاصة بالعمل، وقد تنخفض الدافعية Motivation نحو الإنجاز أو تقل وتتخذ سلوك اللامبالاة ، بحيث يصبح هذا السلوك سمة ممتدة في سلوك العاملين بالقناة التلفزيونية... هذه الثقافة التنظيمية غير المواتية تضعف القدرات الذاتية للمنظمة كما أنها أيضاً لا تتناسب مع العمل في بيئة تتصف بالتغير والمنافسة، وبالتالي ، فإن هذه الثقافة التنظيمية غير المواتية تتطلب إحداث تغييرات صحيحة اعتماداً على منهجية التعدد والاستمرارية بما يتفق وظروف المنظمة وما يحيطها من تغييرات بيئية (Miller, 1998).

(٧) توزيع السلطة:

السلطة (Authority) هي ممارسة إصدار الأوامر والتعليمات إلى الآخرين بحيث تكون ملزمة ، وذلك استناداً إلى قانون أو تشريع معين (Pratch&Jacobowitz, 1997) وتتوزع السلطة داخل المنظمات وفق الأدوار المنوطة بالأفراد، ويمكن تقسيم هذه الأدوار إلى دور المدير وهو الشخص الذي يمسك بزمام المبادرة ويحدد الأهداف ويمارس بزمام السلطة داخل المنظمة ، ودور المنتج ، ويضم هذا الدور معظم العاملين بالمنظمة حيث يهتم بالإنتاج والتحفيز وإدارة الوقت ، ودور المنسق وهو دور يهتم بالتخطيط والتنظيم والرقابة ، ودور المراقب ويهتم بمراقبة ما يحدث في المستويات الإدارية المختلفة ، ودور المعلم ويهتم بالفهم الذاتي وفهم

الآخرين وإجراء الاتصالات وتنمية المرءوسين (ويلسون ، ١٩٩٥م ، ص ١٧٧) .
 ويتم تنظيم السلطة على المستويات الإدارية المختلفة وفق تدرج هرمي يحتل قمته الإدارة العليا ، ويشغل قاعدته العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، بما يضمن هرمية انسياب الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأقل ، كما يضمن وحدة الأوامر إلى كل العاملين في المؤسسة ، ويضمن هذا النظام أن يكون السلطة والقوة في يد الإدارة العليا ووجود نوع من السلطة الذاتية لدى العاملين في الإدارة الأخرى لتجاوب مع الإدارة العليا فيما تتخذه من قرارات وأوامر .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن الكثير من الواجبات التنفيذية والمهام الإدارية لا يمكن أدائها بواسطة الأوامر والتعليمات ، فقد يتطلب الأمر التعاون بين قسم بأكمله داخل المنظمة أو التعاون الفعال بين عدد من الأقسام ومن هنا تبدو أهمية قدرة المدير على خلق التعاون بين الأقسام أو بين الأقسام المستويات الإدارية المختلفة كما تبدو أهمية وقدرة رؤساء الأقسام في إيجاد نوع من الاتفاق والتكامل بين أفراد الجماعة لإنجاز المهام المطلوبة . (شهاب ، ١٩٩٠ ، ص ٢٨٣) .

ويمثل توزيع السلطة أحد العوامل الهامة ذات التأثير البالغ على نجاح أو فشل عمليات التغيير في المنظمات ، فقد تهدد التغييرات الجديدة مناصب بعض العاملين ومن ثم السلطات التي يتمتعون بها ، وقد تعتمد التغييرات الجديدة على ذوي مؤهلات معينة دون الآخرين ، وقد تحتاج التغييرات الجديدة مؤهلات فنية وخبرات تقنية لا يجيدها رؤساء الأقسام والإدارات المختلفة ، ولذا قد تواجه الإدارة العليا بمصادر معارضة شديدة من رموز السلطة داخل المنظمة لما في ذلك من تهديد لنفوذهم ، كما أن القيادات الإدارية الوسطى قد تنجح في تعبئة العاملين لمناهضة التغييرات الجديدة ، ولعل الاستراتيجية المثلى في هذه الحالة هي الإعداد الصحيح للمستويات الإدارية المختلفة وتأهيلهم تدريجياً بما يلائم المرحلة الجديدة حتى يمكن تحويلهم إلى قوى إيجابية تعمل لصالح التغيير .

وعلى مستوى منظمات التلفزيون تبدو أهمية عامل توزيع السلطة للتحول الاستراتيجي من حقيقة أن هذا التوزيع قد يكون به اختلالات معينة مثل :

- عدم التناسب بين السلطة والمسئولين : فقد يكون على القائم بالاتصال مسؤولية إنجازات متعددة وأداء أعمال كثيرة ، وبمستوى معين من الجودة ، في الوقت الذي

لا يملك فيه الحد الأدنى من السلطة التي تمكنه من إدارة الأفراد الذين يرتبط عملهم بهذه الإنجازات والأعمال ، كما قد يحدث العكس ، بمعنى إعطاء القائم بالاتصال سلطة كبيرة رغم محدودية مسؤولياته ، وهنا لا تستثمر السلطة .

- سوء توزيع السلطة : بمعنى تركيز السلطة في شخص ، أو عدد من الأشخاص دون بقية المسؤولين عن الإدارة (كأن يعطي إدارة معينة قدرأ واسعاً من السلطة بينما الإدارات الأخرى يجردون من السلطة) .

- سوء استخدام السلطة الموزعة : فقدتكون السلطة موزعة بالتناسب مع المسؤولين ، وكذلك بالتناسب مع المستوى الإداري ، لكن ذوي السلطة يستخدمونها في تحقيق مكاسب شخصية أو في إدارة الصراعات بينهم ، وليس في إدارة العمل وفق المعايير المبتغاة .

- ضعف القدرة على استخدام السلطة الموزعة : فقد يكون هناك توزيعاً سليماً للسلطة لكن ذوي السلطة لا يستخدمونها على النحو الأمثل أو الصحيح إما لاعتبارات شخصية ، أو لأنهم تنقصهم المهارت اللازمة لهذا الاستخدام .

- عدم أو ضعف التكامل في استخدام السلطة الموزعة : إن الإنتاج التلفزيوني ينطوي عادة على مهام تقتضي التكامل بين عدة إدارات ، أو مجموعة من الأشخاص ، أو فرق عمل ، وما لم يكن ذوو السلطة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التعاون والعمل بروح الفريق ، فإن المنتج المتحقق لن يكون بالمستوى المطلوب حتى ولو كانت السلطة موزعة على نحو صائب .

نتيجة كل ذلك يحدث تحول في استراتيجية المنظمة التلفزيونية ، حيث يقل المتحقق عن المستهدف أو المعلن فيما يعرف بالتحول الاستراتيجي السلبي . النتيجة نفسها تتحقق إذا وجدت المقاومة أو الرفض العام لتوزيع السلطة داخل المنظمة .

(٨) الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة من العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمة ، ويتحدد السلوك التنظيمي من خلال مجموعة الأنماط السلوكية السائدة بين العاملين ، ومن ثم فإن الأداء في المجموع العام يتوقف على الأداء في المستوى الفردي .

ويترجم الهيكل التنظيمي أهداف العمل وسياساته في إطار قواعد عمل يقودها

مشرفون مسئولون عن الأداء في وحداتهم ويمارسون أعمال الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى حفاظاً على تحقيق الهدف وإنجاز الأعمال بشكل يوفر لكل عامل التسهيلات اللازمة لأداء عمله (فهمي ، ١٩٨١ م ، ص ٥٧) .

ومن مزايا الهيكل التنظيمي أنه يحدد مواقع وتنفيذ القرارات حيث توجد علاقة قوية بين حجم ونوعية وطبيعة القرارات التي يتخذها المدبرون وبين الهيكل التنظيمي ، كما يحدد الهيكل التنظيمي المستويات والمراكز الإدارية المختلفة ، حيث تأتي الإدارة العليا في قمة الهيكل التنظيمي للسلطات والمسئوليات المنوطة بكل مستوى إداري داخل المنظمة ، كما يتحدد من خلال الهيكل التنظيمي العلاقات التنظيمية وقنوات الاتصال ومواقع اتخاذ القرارات ، ورغم تعدد الأشكال والهيكل التنظيمية إلا أن أشهرها وأكثرها اعتياداً هو الشكل الهرمي والذي يشكل قاعدته العمال والإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى ، وتشكل الإدارة العليا رأس هذا (جاد الرب ، ١٩٩١ ، ص ٢٨٦) .

ويقوم التنظيم الرسمي في المنظمات على قواعد أساسية توضح سلطات ومسئوليات واختصاصات كل فرد في التنظيم ومصدره من القوانين والقرارات واللوائح التي يوجبها يتحدد شكل التنظيم ويتم اختيار أعضائه وتحديد اختصاصات ومسئوليات كل منهم ، وتحديد علاقات بعضهم ببعض وخطوط الاتصال بينهم ، ويرتكز التنظيم الرسمي في منظمات الأعمال على العديد من المبادئ ، منها التنوع والتخصص والتدرج الهرمي ، واحترام مبدأ وحدة الأمر (عليه ، ١٩٨٧ م ، ص ١٠٠) .

وقد فرضت المتغيرات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال في مجالات العمل المختلفة أن تطور هياكلها التنظيمية بل وتحديث تغيرات تحويلية التي تتمكن من التجاوب والتكيف مع متغيرات العصر لكن تغيير الهيكل التنظيمي وتطويره ليوكب كوادراً مؤهلة وتكنولوجيا متطورة ، ونفقات مالية ، وفكراً مهنيّاً وأساساً تنظيمية تتفاعل مع الواقع .. هذه المتطلبات ليس من السهل إتاحتها بالنسبة للعديد من المنظمات ، الأمر الذي ينعكس على الأداء أو الناتج المتحقق .

وعلى مستوى منظمات التليفزيون ، فإن اختلال الهيكل التنظيمي عامل أساسي في تفسير التحول الاستراتيجي السليبي في هذه المنظمات . فالهيكل التنظيمي قد لا

يتضمن المكونات (الإدارات ، الأقسام ، الوحدات) الضرورية لإنجاز المهام والأعمال التي تعكس سياسة القناة التلفزيونية ، كما قد يتضمن مكونات زائدة بما يعرقل العمل ويؤدي إلى التضارب والتداخل . والهيكل التنظيمي قد لا يحدد بدقة مواقع اتخاذ قرارات معينة ، أو يحددها ولكن تحديداً خاطئاً ، وقد يعكس الهيكل التنظيمي تداخلاً بين المستويات والمراكز الإدارية في القناة التلفزيونية ، والهيكل التنظيمي قد لا يتضمن التدرج أو تحديد الاختصاصات لكل مستوى إداري ، كما قد لا يتضمن مبدأ وحدة الأمر ، أو أن يكون غير متجاوب مع احتياجات تطوير بيئة العمل في القناة التلفزيونية ، كما قد يكون غير متجاوب مع متطلبات البيئة الخارجية الغنية بالتغير وعوامل المنافسة ، وهذا ما يعرف بجمود الهيكل التنظيم ، أو ثباته على وضع غير مناسب ، كما قد يكون الهيكل التنظيمي للقناة التلفزيونية عرضة للتغيرات المستمرة بدرجة تربك العمل والعاملين . من جهة أخرى ، فإن الهيكل التنظيمي قد لا يعكس مواقع القوة والأهمية الحقيقية للمكونات التي يحتويها (من ذلك مثلاً إعطاء أولوية واضحة لإدارة معينة رغم أن نشاطها ثانوي للمنظمة وإعطاء أولوية أقل لإدارة أخرى رغم أن نشاطها أشد حيوية وأكثر دلالة لعمل المنظمة) .. هذه الاختلالات في الهيكل التنظيمي للقناة التلفزيونية سوف يترتب عليها حدوث تحول سلبي في التنظيم والممارسة .

(٩) الاتصال التنظيمي :

يعد الاتصال التنظيمي من المؤثرات شديدة الأهمية في أي منظمة ، فمن خلاله يتم الترابط بين مختلف أجزاء التنظيم ، والاتصال بمثابة النبض المتدفق الذي يبعث الحياة في مختلف مكونات التنظيم خاصة وأن نظام الاتصال في المنظمة يتكامل مع مختلف النظم الأخرى ويرتبط بنظم المعلومات الإدارية أو نظم اتخاذ القرارات ، فلا يمكن أن نتصور قرارات أو نظم معلومات ذات كفاءة دون وجود نظام فعال للاتصالات يضمن سرعة انتشار وسريان المعلومات داخل المنظمات (جاد الرب ، ١٩٩١ ، ص ١٥٨) ، أي أنه مما يزيد من أهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات ارتباطه بغيره من المجالات المؤثرة على الفاعلية التنظيمية مثل اتخاذ القرارات ومستويات الهيكل التنظيمي المختلفة والدافعية وديناميكية الجماعات والقيادات والمناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي . وعادة ما يتخذ الاتصال التنظيمي نمطين أساسيين ،

النمط الأول الاتصال المكتوب ، حيث ينقل المرسل رسالته إلى المستقبل عبر إحدى الوسائل المكتوبة مثل التعليمات والأوامر المكتوبة ، ولوحات الإعلانات ، والمجلات والصحف ، والتقارير السنوية والاقتراحات المكتوبة ، والنمط الثاني هو الاتصال الشفهي من خلال اللقاءات المباشرة ، وهذا الاتصال يتيح فرصاً أفضل للحوار والنقاش وتبادل الرأي والمعرفة ، وأصبح يتخذ أشكالاً منهجية ، كمجموعات النقاش المركزة وجماعات النقاش الاستراتيجي ، وتشير بعض أدبيات الإدارة إلى أهمية هذه النقاشات للإدارة الاستراتيجية حين تكون بصدد إحداث التكامل بين موارد التنظيم (Bogneret al , 1998).

كما تشير نتائج الدراسات الخاصة بتأثير الاتصال التنظيمي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، إلى أنه يؤدي إلى تكامل الأهداف على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمات . ويؤدي إلى إنجاز الخطط في مواعيدها المحددة ويساعد على تنظيم العنصر البشري والموارد الأخرى بأفضل الطرق وأنسب الأساليب ، ويؤدي الاتصال الناجح إلى قيادة وتوجيه الأفراد والتعرف على دوافعهم واحتياجاتهم ويساعد الاتصال على تحقيق الرقابة على الأداء وتصحيح الانحرافات (جاد الرب ، ١٩٩١ ، ص ١٥٩) .

كما يستعان بالاتصال في تعليم الأفراد وإكسابهم الخبرات الجديدة وتنمية مهاراتهم الفنية وتدريبهم إدارياً بما يخدم أهداف المنظمة ، إضافة إلى ما تقدم يلعب الاتصال دوراً جوهرياً في تثقيف الأفراد بالأفكار والقيم والمبادئ التي تخدم بناء الشخص من ناحية ، وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى . وتواجه العديد من المنظمات الكثير من مشكلات الاتصال التنظيمي التي يأتي في مقدمتها نقص مهارات الاتصال لدى أعضاء التنظيم مثل ضعف القدرة على التحدث والتعبير عن الأفكار والمعلومات والقدرة على الكتابة والعيوب القائمة لنظام الاتصالات الموجود داخل المنظمة وما ينتج عنه من عدم تمكين الأفراد من الاستخدام الفعال لمهاراتهم الاتصالية ، هناك أيضاً مشكلات الاتصال التنظيمي المتعلقة بالتعلم التنظيمي واستثارة دوافع الأفراد من خلال الاتصال (شهاب ، ١٩٩٠ ، ٢٧١ ، ٢٧٢) .

بناء على ذلك فإنه من الصعب تحقيق أهداف وأنشطة المنظمة دون وجود أنظمة اتصالية ناجحة ، فتعليم وتثقيف العاملين ، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم حول

المستحدثات الجديدة ، وإقناعهم بعمليات التغيير والاستجابة ، تعتمد على وجود نظام اتصالي تنظيمي فعال ، كما أن التقييم المستمر لتجربة التغيير ورصد ردود أفعال العاملين بالمنظمة نحو هذا التغيير وتبوع درجة تكيفهم معه إنما يعتمد بدرجة أو بأخرى على الاتصال التنظيمي ، ومن هنا تبدو ضرورة أن تعمل الإدارة العليا على تفعيل النظام الاتصالي من خلال التقييم المستمر لنظام الاتصال وتحسين خطوط الاتصال والإصغاء والاستماع والفهم الجيد للرسالة المنقولة من وإلى المستويات الإدارية المختلفة واستخدام الأفكار الجيدة لتطوير الاتصال الهابط والصاعد والاستفادة من المواقف المختلفة لإحداث تفاعل اتصالي بين جميع العاملين في المنظمة .

والاتصال التنظيمي بالمعنى المشار إليه ذو دلالة شديدة الأهمية للتحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون ، فهناك ضرورة - تفرضها اعتبارات فنية وإدارية - لوجود اتصال داخلي فعال ومتعدد المسارات بين كافة الأفراد وأقسام الهيكل التنظيمي بمنظمة التلفزيون ، المنطق نفسه فيما يخص الاتصال بين هذه المنظمة والجهات الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية بحيث تتلقى وترسل معلومات ذات قيمة للأداء بمعنى أن منظمات التلفزيون يجب أن يكون بها اتصال تنظيمي داخلي سريع التدفق في كافة الاتجاهات (داخل المنظمة) وأن يكون لها في الوقت نفسه مسارات اتصال مع الجهات الأخرى ، ومع الجمهور المستهدف بحيث تحصل على معلومات أساسية يفترض أن تكون محل اهتمام شديد في إطار الاتصال التنظيمي الداخلي بما ينعكس إيجابياً على الأداء .

ومن منظور التحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون ، فإن هذا التحول قد ينتج عن ضعف أو خلل في الاتصال بين الإدارة والعاملين في اتجاهه « الصاعد - والهابط » أو في اتجاهه « الهابط - الصاعد » ، وقد يحدث الاختلال في مسارات الاتصال الأفقي . المنطق نفسه فيما يخص الاتصال بين الإدارات بعضها وبعض أو بين العاملين بعضهم وبعض . في هذه الحالة (ضعف الاتصال أو عدم فاعليته) لا يتحقق الفهم المتبادل لسياسة الخدمة التلفزيونية ، ولا يكون هناك مجال لحشد الموارد بالطرق الصحيحة صوب تنفيذ هذه السياسة ، وتتنفي إمكانية تحقيق التعاون والعمل بروح الفريق لإنجاز مهام وبرامج ومشروعات هامة . في الوقت نفسه فإن الخدمة التلفزيونية قد ينحصر اتصالها بالجهات الأخرى في أضيق الحدود التي يتطلبها تسيير

العمل اليومي ، أو لتلافي مشكلات معينة ، دون إقامة جسور اتصال قوية للإثراء المهني والتطوير الفني ، وفي هذه الحالة تفقد الخدمة التليفزيونية مورداً هاماً من فرص التطوير والارتفاع بمستوى الأداء ، ومن جهة أخرى فإن الخدمة التليفزيونية قد لا تهتم بردود أفعال الجمهور المستهدف حيال ما تقدمه من برامج مختلفة ، وهنا تفقد هذه الخدمة أهم مصدر للمعلومات التي لا غنى عنها في تنفيذ الاستراتيجية على النحو الصحيح .

(١٠) أداء المنظمة :

يمثل أداء المنظمة عاملاً أساسياً في تفسير التحول الاستراتيجي . في هذا السياق ، فإن الأداء (performance) يعني إنجاز المهام والأنشطة في اتجاه أهداف محددة تنظمها مبادئ عامة ، انطلاقاً من تخطيط سليم ، وبصاحبة متابعة مدققة ورقابة موضوعية وتقييم مستمر في إطار مناخ تنظيمي تسوده الثقة باعتبارها اختباراً استراتيجياً للإدارة فالمديرون الذين يسعون إلى تنمية الثقة مع كافة الأطراف داخل المنظمة سوف يحسنون أداءها على النحو الأمثل (Wicks et al , 1999) ، أي أن الأداء يرتبط بكافة وظائف الإدارة ، كما يعبر عن التنفيذ ، فهو يرتبط بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتقييم ، وهو أيضاً يعكس الإنجازات الهادفة التي يقوم بها المرء وسون ، ومن هنا فإن الأداء يتأثر بقدرته المنظمة ككل ، ليس فقط من منظور إمكاناتها الذاتية ولكن أيضاً من منظور تفاعلها مع البيئة الخارجية بما فيها من تكنولوجيا ، ومنافسة ، وعوامل التغير والثبات ، والفرص المتاحة والتحديات القائمة (Beckett et al , 1998) .

ويتأثر أداء المنظمة بخصائص قوة العمل بها ، ليس فقط من حيث المهارات والمعارف الفنية ولكن أيضاً من حيث الاتصال والتماسك والصراعات الإدارية والخصائص النفسية والانفتاح على العالم والاستعداد لاقتناع والإقناع (Dionne 1998) ، وتعدد المؤشرات التي تعكس خصائص أداء المنظمات ، فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق أهداف محددة ، واتسم أداؤها بالوضوح والموضوعية وكذلك بالتطور والاستقرار وتوافق هذا الأداء مع احتياجات العاملين بالمنظمة واحتياجات البيئة المحيطة ، فإن هذا يؤكد قدرة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة ، وعادة ما تحرص المنظمات الناجحة على تطوير أدائها بما يجسد تفهم حاجات الجمهور وتوجيه الأداء

صوب إشباع هذه الحاجات ، وذلك من خلال التطوير المستمر في الأداء بما ينعكس على المنتج النهائي والذي هو ناتج عمليات تنظيمية وإدارية متعددة (Wheeler & Sillanpaa , 1989, p . 99).

كما تسعى معظم المنظمات إلى القيام بمسئولياتها الاجتماعية في المجتمعات المعارضة ، حيث تسهم بشكل بارز في حركة التنمية والتجاوب مع أهداف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أملاً في تحقيق صور ذهنية إيجابية عنها لدى الرأي العام ولدى قيادات المجتمع وهذا ما يؤثر بالإيجاب على تحقيق المزيد من النجاح مستقبلاً ، وعلى المستوى الداخلي تأخذ العديد من المنظمات بمدخل العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية ، والتفنن والابتكار في الجوانب الإنسانية التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل وتدفعه إلى الابتكار والتجديد .

وعلى مستوى منظمات التلفزيون ، فإن التحول الاستراتيجي في الاتجاه السلبي يحدث عندما يختل الأداء أو يضعف سواء لأسباب مباشرة أو غير مباشرة ، إن اختلال الأداء في المنظمة التلفزيونية يمكن أن يعبر عن نفسه في مظاهر متعددة مثل : الاختيار الارتجالي لأفكار المواد والبرامج المقدمة ، سوء الإعداد وتدني مستوى التقديم ، سطحية المحتوى وضعف مستوى المواد والبرامج التلفزيونية ، تنفيذ أساليب مختلفة في الإدارة ، ارتجالية الأداء الخاص بتنفيذ خريطة البرامج اليومية ، ضعف الضبط الهندسي لأجهزه البث ، سوء استخدام تكنولوجيا الإنتاج ... هذه أمثلة لاختلال الأداء الذي يمكن أن يوجد في منظمات التلفزيون ، وهناك مجموعة من الأسباب التي تفسر اختلال الأداء من أهم هذه الأسباب :

- ضعف أو سوء الإدارة قد يتمثل ذلك في نقص المهارات الإدارية ، أو نقص الوعي بدور الخدمة التلفزيونية ، أو السلوك الإداري ابتغاء المصلحة الشخصية .. الخ .
- التخلف أو الضعف المادي سواء فيما يتعلق بالتمويل أو بالتكنولوجيا .
- وجود عطب في الأهداف التي تنشدها الخدمة التلفزيونية ، كأن تكون هذه الأهداف متصفة بالعمومية ، أو مبهمة ، أو غير واقعية أو متناقضة مع بعضها البعض الخ .
- أن يتوجه الأداء صوب أنشطة ومهام غير مرتبطة بالأهداف الموضوعه .
- غياب أو اختلال الخطوط العريضة التي ينبغي أن يكون الأداء في إطارها ، ليس من

منظور المسموحات والمحظورات فقط ، ولكن - وهذا هو الأهم - من منظور ما لا بد من أدائه ، ولا يمكن تجاهله .

- ضعف مستوى التخطيط في الخدمة التلفزيونية الأمر الذي ينعكس على الخطط والأنشطة التنفيذية .

- غياب أو ضعف المتابعة التي تضمن ضبط الأداء في اتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها .
- غياب أو عطب التقييم الصحيح للأداء من منظور مدى تحقيقه للأهداف المتبغاة في إطار المبادئ العامة للممارسة التلفزيونية .

- غياب أو ضعف الرقابة الواعية التي تضمن تجاوز الأداء مع المتغيرات البيئية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل الخدمة التلفزيونية .

إن تلافى هذه السلبيات من شأنه تحسين الأداء في منظمات التلفزيون ، و لكن بافتراض أن هناك استراتيجية سليمة ، فإن الأداء الجيد يتطلب استدماج أساليب حديثة في الإدارة والتنفيذ ، إن التوصيف الوظيفي (Job Description) وتحليل الوظيفة (Job analysis) يمكن أن تؤثر إيجابياً في الأداء التلفزيوني طالما تم تطبيقها بكفاءة ، كما يطرح الفكر الإداري الحديث أساليب أثبتت فاعلية واضحة منها النمذجة الاستراتيجية للوظيفة (Strategic Job modeling) ، والمعروف اختصاراً (SJM) وهو إن كان يستفيد من الأساليب السابقة إلا أنه يركز على تحقيق الفهم الأقصى للأهداف المطلوبة والمهام التي يتعين إنجازها على وجه التحديد وصولاً لهذه الأهداف بالجودة العالية ، وبما يناسب الظروف البيئية المتغيرة (Schippmann, 1999) وهناك رؤية أخرى مفادها أن المنظمات التي تعاني من مشكلات في الأداء يتعين عليها أن تبتكر أساليب جديدة وأنماط تفكير عملية لحل مشكلات الأداء على مراحل ، بحيث يتم التركيز على جانب واحد من المشكلة ، وفي أثناء ذلك يكون التفكير والاستعدادات تجري لحل الجوانب الأخرى (Dt , 1998) .

من جهة أخرى ظهر اتجاه قوي ينحو إلى تدعيم الارتباط بين الأداء والدافعية باعتبار أن هذا الارتباط موجود أصلاً ولكن لا بد من تفعيله ، يبدو ذلك واضحاً في النموذج الذي اقترحه جرين (Green 2000) ويسمى نموذج نظام الاعتقاد (Belief System Model) .

و خلاصة النموذج استخدام ثلاث مفاتيح أساسية هي الثقة بالذات ، الثقة

بالآخرين، إشباع الحاجات في تطوير الأداء ، ويكون ذلك من خلال تشخيص المشكلات وحلها بسرعة ومنع المشكلات الأخرى من الحدوث ، بناء فرق العمل الصحيحة التي يمكنها تحقيق معدل أداء مرتفع ، مراعاة الجوانب الإنسانية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالأداء ، إدارة التغيير بفاعلية مع التركيز على إثارة الدافعية ، وأخيراً توجيه الممارسة مع تحديد العاملين الذين يمكنهم تحقيق التوقعات واستشارة حوافزهم وفق معطيات بيئة المنظمة .

(١١) سياسة المنظمة :

يقصد بسياسة المنظمة ، مجموعة المبادئ العامة والخطوط العريضة التي تلتزم بها كافة ممارسات المنظمة ، وتبدو أهمية هذه المبادئ من واقع كونها تسد الإطار الذي يوضح إجراءات الممارسة ونطاق التحرك والمهام بالنسبة لكافة الوظائف الإدارية في المنظمة ، كما أنها تجسد محاور الارتكاز للعمل عموماً ، فإذا كانت سياسة المنظمة صحيحة ومنطقية فإن ذلك ضمن عوامل أخرى ينتج عنه واقع تنظيمي قوي وممارسات متطورة تتصف بالمسئولية والواقعية والصواب ، العكس تماماً لنجده إذا كانت سياسة المنظمة لا تتصف بالتحديد أو متضاربة أو غير واقعية .. الخ . إنها حينئذ تكون إطاراً للعديد من الأسباب التي تؤدي إلى التحول الاستراتيجي السلبي ، وفيما يخص منظمات التلفزيون فإنها تنطلق من سياسة معينة (سياسة الاتصال) قد تكون مكتوبة وقد تكون غير مكتوبة ، وكثيراً ما يحدث التحول الاستراتيجي السلبي بسبب عوامل تتعلق بهذه السياسة ، كأن تكون قد حددت بناء على معلومات وبيانات قديمة أو خاطئة ، أو غير كافية ، وهذا ينعكس سلباً على الخطط والأنشطة الاتصالية وما يرتبط بهما ، لأن القواعد والمبادئ الموجهة للعمل قامت على أسس غير سليمة ، وبالتالي فهي غير صالحة لمقابلة معطيات الواقع ، كما تفتقر إلى الأخذ المستقبلي بعين الاعتبار وفق توقعات وافتراسات قريبة إلى الصحة ، وتؤكد الدراسات المتخصصة (Kilani, & Wling 1983) على أن سياسة الاتصال تعتمد على البيانات المتضمنة بالوثائق وكذلك البيانات المستمدة من بحوث ميدانية ، ويفترض أن تكون هذه البيانات دقيقة ، كما يفترض فحصها للتأكد من وقتها وكفاءتها من حيث الدلالة لسياسة الاتصال (Mandelsin, 1976) وعادة ما تكون المشكلة هي نقص البيانات ، أو عدم دقتها ، أو عدم كفاءتها (من منظور الحدائة والشمول) وينتج عن

ذلك عدم كفاءة سياسة الاتصال . كما أن التحول الاستراتيجي يمكن أن يفسر بجمود سياسة الاتصال إذا كانت تتضمن مبادئ وقواعد غير مناسبة للواقع (هنا الآن) ، ولا تتصف بالمرونة والرؤية الاستراتيجية التي تمكن من تطويع العمل الإعلامي لظروف المستقبل دون الإخلال بثوابت معينة ، إن سياسة الاتصال يجب أن تسمح بتعديل الإجراءات التي تناسب الواقع ، وإلا أصبحت قيوداً غير مواتية على العمل الإعلامي لأن « عدم واقعية » سياسة الاتصال ينعكس على الأهداف والخطط والبرامج والأنشطة ، المنطق نفسه بالنسبة لخاصية الجمود (عدم المرونة) .

وفي ضوء التغيرات البيئية ، فإن الأمر قد يتطلب تعديل سياسة الاتصال ، فإذا لم تكن هذه التعديلات في حدود زمنية مناسبة (التوقيت المناسب ، والمدة الزمنية المناسبة) فإن هذه السياسة تصبح مصدر إرباك للعمل الإعلام ، فالتغيير المتكرر لسياسة الاتصال ، والتعديلات المستمرة في جوانبها المختلفة يربك التخطيط والتنفيذ على السواء ليس فقط في الظروف الحالية وإنما أيضاً في المستقبل بسبب افتقاد « الثوابت » في التوجه .

وما يجعل سياسة الاتصال عاملاً في التحول الاستراتيجي السلبي ، تناقض مبادئ هذه السياسة ، سواء من منظور محتوى هذه المبادئ في علاقتها ببعضها البعض ، أو من منظور دلالتها للواقع الاجتماعي وحاجات المجتمع المستهدف وظروفه والمؤثرات الداخلية والخارجية ، وكثيراً ما يكون ذلك راجعاً إلى اختلال التكامل في المشاركة عند وضع سياسة الاتصال ، فالمفترض في وضع السياسات عموماً ، أن تشارك فيها القوى المعنية ، وأن تكون معروفة وواضحة للقائمين عليها ، بما في ذلك المنفذون (Carry , 1976) ، كما أن الاختلال في سياسة الاتصال قد يكون راجعاً إلى الخلط بين الوسائل والأهداف ، أو إلى التركيز الزائد على الأهداف وعدم التركيز على الوسائل (Wiczorkowska & Burnstein, 1999) وعلى ضوء البحوث الميدانية التي أجريت حول المشاركة في وضع سياسة التنظيم ، يخلص (Wilson , 1999) إلى أن هذه المشاركة ترتبط بتنفيذ أفضل فيما يتعلق بالضبط والفاعلية المتحققة ، غير أن المشاركة يجب ألا تكون عاملاً أو مجالاً للصراع ، فقد خلصت دراسة (Majchrzak, 1987) إلى أن المشاركة في وضع سياسة الاتصال يحقق آثاراً إيجابية إذا كانت تؤدي إلى المزيد من التماسك الهرمي

(Hierarchincal consistency) بين المديرين أو قادة العمل .

(١٢) القوانين واللوائح :

يمثل المدخل القانوني أحد المداخل الأساسية في الإدارة ويختص هذا المدخل بدراسة الإدارة من الجهة القانونية ، بما في ذلك طبيعة علاقة التنظيم الإداري بالدولة ، الجوانب القانونية في علاقة الموظف بالدولة ، قوانين التعيين وطرق الثواب والعقاب ، الأجور والمكافآت والمعاشات ، كما يدخل في عداد ذلك الشكل القانوني للمنظمة ، ممثلاً في نوع الملكية ، ومن الأشكال القانونية الهامة الملكية الحكومية ، والملكية الفردية وكذلك الملكية التضامنية والملكية المساهمة ، وتذكر أدبيات علم الإدارة أن العوامل الرئيسية المميزة التي تحدد الشكل القانوني للمنشأة هي تلك الخاصة بمسئولية المالك أو المالك ، واستمرار المنظمة في حالة العجز ، وسهولة حلها ، والضرائب ، والقيود الحكومية (عبد الله ١٩٨٩ ، ص ٦٩) .

وفيما يخص مؤسسات التلفزيون ، فإنها تعمل في إطار بيئة قانونية معينة ، فالتلفزيون الحكومي يعمل بموجب قوانين وتشريعات ولوائح حكومية ، وهناك أيضاً لوائح داخلية تنظم عمل التلفزيون كمؤسسة ، كما أن التلفزيون الخاص يعمل بموجب لوائح تضعها الإدارة العليا المعنية به ، ولكن هذه اللوائح لا بد أن تتفق مع القوانين المعمول بها في الدولة ، بل إن التلفزيون الخاص لا يقوم أصلاً بدون ترخيص من الدولة ، كما أنه يخضع لقوانين الضرائب والاستيراد وبعض اللوائح التي تنظم العمل ، صحيح أن القناة التلفزيونية الخاصة تضع قواعد لنفسها ، ولكن هذه القواعد لا بد أن تتماشى مع القواعد التي تضعها الدولة للقطاع الخاص ، فالاستثمار في مجال التلفزيون له قوانينه (سواء كانت ميسرة أو مقيدة) .

وعندما تكون القناة التلفزيونية تابعة للدولة ، فإنها يتعين عليها الالتزام بتشريعات الدولة في حجم التمويل وسبل إنفاقه وكذلك بقواعد استيراد المواد اللازمة لعملها سواء كانت تكنولوجية أو تسهيلية (مستلزمات أداء العمل) ، كما يجب أن تلتزم بالقواعد والإجراءات التي تضعها الدولة لممارسة العمل الإعلامي ، المنطق نفسه إذا كانت القناة التلفزيونية تتبع القطاع الخاص ، ولكن في هذه الحالة تمتلك القناة حرية أكبر في وضع لوائح وقواعد خاصة بها .

وإذا كانت التشريعات والقوانين ضرورية لضبط وتنظيم العمل عموماً ، فإنها من

المفترض أن تنحو إلى تسهيل إجراءاته وتكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحاجات التنظيم والعاملين فيه ، أما إذا كانت التشريعات والقوانين تشكل عائقاً أمام الأداء ، وتخلق صعوبات في التنظيم ، فإنها حينئذ تكون مناقضة للدور المفترض أن تقوم به (King, 1993) فالتشريعات والقوانين التي تنظم وسائل الاتصال ، يفترض أنها تعمل علي الإثراء والتطوير في الممارسة ، وإلا أصبحت عاملاً أساسياً في جموده أو انحرافه عما هو مستهدف ، المنطق نفسه فيما يخص القوانين الإدارية سواء تلك المتعلقة بالوضع الداخلي للمنظمة التلفزيونية ، أو تلك الخاصة بعلاقتها بالجهات ذات الصلة بعملها داخل الدولة وخارجها ، كما أن اللوائح التي تضعها القناة التلفزيونية بشأن العمل الداخلي قد تكون مقيدة للعمل أو مهدرة للنفقات ، وهذا يؤدي إلى إضعاف التنظيم واختلال الأداء فيما يعرف بالتحول الاستراتيجي السلبي.

ثالثاً: أهمية تفسير التحول الاستراتيجي لتطوير التلفزيون :

يتضح مما سبق تعدد الأطر التي يمكن خلالها تفسير التحول الاستراتيجي في واقع التنظيم والممارسة التلفزيونية ، وليس هناك مجال للقول بأن الأطر المذكورة هي مجرد أسباب (وإنما هي مجالات واسعة ، والمجال الواحد يمكن أن يتضمن عشرات الأسباب) ، ولكن كيف يمكن تحقيق الاستفادة من أطر تفسير التحول الاستراتيجي في تطوير الواقع التنظيمي للتلفزيون وكذلك الممارسة التلفزيونية ؟ لقد سبقت الإشارة إلى أن التحول الاستراتيجي الذي تعنيه هذه الدراسة هو ذلك التحول الذي يحدث ببطء وبطريقة غير ظاهرة ولكن مستمرة فتتراكم الاختلالات والسلبيات إلى درجة معينة تبدو فيها المسألة واضحة للعيان : واقع تنظيمي مضطرب ، ممارسة متخبطة ، أداء دون المستوى ، عدم تحقق الأهداف المتبتغاة . إن تعميل أطر التحول الاستراتيجي السابق توضيحها يمكن أن يتخذ طابعاً وقائياً وعلاجياً فيما يتعلق بالتلفزيون كوسيلة اتصال جماهيرية لنشر الثقافة والمعرفة والترفيه وترسيخ الهوية .

فالمنظور الوقائي يتلخص في المراقبة والمتابعة للعمليات التي تقع في حدود الأطر المذكورة بحيث يتم اتخاذ الاحتياطات التي تمنع حدوث الاختلالات ، أو على الأقل رصد هذه الاختلالات (إن وجدت) والرصد هنا يعني الوعي بالاختلال ومكمنه وأسبابه ونتائجه ومن ثم يمكن اتخاذ الإجراء المناسب بشأنه ، ويتطلب ذلك بطبيعة الحال توافر مقومات معينة ، أما من المنظور العلاجي فإن تعميل أطر التحول

الاستراتيجي في تطوير منظمات التلفزيون ، إنما يكون في إطار واقع مشكل problematic بدرجة معينة تختلف من حيث البساطة والتعقيد ومتطلبات الإصلاح حسب طبيعة التحول ومدة حدوئه وما اتخذته المنظمة من إجراءات مقصودة في التعامل مع السلبيات . هنا فإن تطوير منظمة التلفزيون يتطلب فحص جميع أطر التحول الاستراتيجي لتحديد مكان هذا التحول وأسبابه ونتائجه ومن ثم التخطيط وتشكيل استراتيجية جديدة ، وهذا يتضمن رصد وتحليل واقع منظمة التلفزيون من مختلف الجوانب وفق معايير محددة حتى يمكن التوصل إلى الأسس السليمة لتشكيل الاستراتيجية .

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن تشكيل الاستراتيجية ليس هو الاستراتيجية نفسها وإنما هو الإجراءات التي بموجبها تظهر الاستراتيجية ، وهناك رؤية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) هو العملية التي بواسطتها يتم تشكيل الاستراتيجية (Judson , 1996, p . 44) (Higgins & Vincze , 1993) وهناك رؤية أخرى مفادها أن تشكيل الاستراتيجية يتم بطرق مختلفة حسب ظروف المنظمات ، وليس هناك ما يمكن اعتباره « أفضل طريقة » لتشكيل الاستراتيجية مثلما لا يوجد ما يمكن اعتباره « أفضل شكل » للمنظمة (Mintzberg & Quin , 1996, p . xi) بموجب ذلك ، فإن طريقة تشكيل الاستراتيجية التي تصلح لمنظمة تلفزيونية معينة قد لا تصلح لتشكيل استراتيجية منظمة تلفزيونية أخرى ، والمعيار الأساسي الذي يحدد صلاحية الطريقة هو كفاءتها في تحقيق الأهداف المرجوة بالإمكانات المتاحة في الإطار الزمني المناسب وبمستوى الجودة القادر على المنافسة . من هنا ظهر الكثير من المدارس المعنية بطريقة تشكيل الاستراتيجية ، والتي ناقشتها بعض أدبيات الإدارة ببلاغة وعلى نحو تفصيلي بطريقة تمزج بين العمق والشمول (Mintzberg, etal 1998).

فحسب مدرسة التصميم (The design school) فإن الاستراتيجية يتم تشكيلها بواسطة الإدارة العليا ، أما التنفيذ فيكون بواسطة طاقم العمل المعتمد ، ويرتكز تشكيل الاستراتيجية على الموازنة بين بيئة العمل الداخلية (جوانب القوة وجوانب الضعف) والبيئة الخارجية بما فيها من فرص وتحديات . وحسب مدرسة التخطيط (The planning school) فإن الاستراتيجية يتم تشكيلها بواسطة المخططين ،

وليس بواسطة الإدارة العليا ، ويتم رصد إجراءات هذا التشكيل في خطوات متميزة مع إحداث التكامل والتوفيق بين هذه الخطوات بحيث تنتج الاستراتيجية المطلوبة . ووفقاً للمدرسة المعرفية (The cognitive school) فإن تشكيل الاستراتيجية ينظر إليه كعملية عقلية (Mental) لا يتضمن رسم الواقع المرغوب ، وإنما هو تفسير إبداعي لواقع مشوش وغير واضح (distorted & notclear) بحيث تتواصل الرؤية التي توضح إجراءات العمل الصحيحة بما يتناسب مع هذا الواقع لصالح المنظمة ، فتشكيل الاستراتيجية في هذه الحالة يتم من خلال (إبداع) إجراءات متواصلة للتعامل مع الواقع .

أما مدرسة التعلم (The learning School) فتري أن تشكيل الاستراتيجية هو عملية منبثقة (emergent Process) يتم القيام بها من خلال اغتنام الفرص المواتية التي من شأنها تحقيق الفائدة أو الربحية المضافة (Incrementalism) ، ولا ينفصل تشكيل الاستراتيجية عن تنفيذها فالقائمون على هذا التشكيل هم المنفذون له ، كما يمكن أن يتم هذا التشكيل في أي وقت وفي أي موقع .

وتطرح مدرسة القوة (The power school) رؤية مفادها أن تشكيل الاستراتيجية إنما هو عملية تفاوض (Negotiation) ويتم هذا التشكيل على مستويين ، الأول مستوى مكبر (macro) وذلك من خلال المشاركة في التحالفات ، والمغامرات المشتركة وشبكات العلاقات ، ويرتبط هذا المستوى بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة . أما المستوى الثاني ، فهو المستوى المصغر (micro) فهو يرتبط بالبيئة الداخلية (داخل المنظمة) ويتم تشكيل الاستراتيجية من خلال الإقناع ، والتفاعل بين من يمتلكون القوة داخل المنظمة ، وكذلك من خلال المصافحة (bargaining) بمعنى عقد الصفقات التي ترتضيها أطراف القوة بما يتفق ومصصلحة المنظمة من جهة ، ومع وضع أطراف القوة داخل المنظمة من جهة ثانية .

وترى مدرسة الثقافة (The Culture school) أن تشكيل الاستراتيجية هو عملية جماعية ، ويتم من خلال بلورة مصالح مشتركة وتكامل بين كافة الأطراف داخل المنظمة ، وذلك اعتماداً على الثقافة التنظيمية (أسلوب العمل والقيم والأفكار والسلوكيات المهنية ونظم العمل .. الخ) بحيث يتم توظيف ذلك من أجل وضع استراتيجية لعمل المنظمة . أخيراً ، تأتي المدرسة البيئية (The nvironmental

(school) ، وهي ترى أن تشكيل الاستراتيجية هو عملية تفاعلية راجعة Reactive، ويتم من خلال الاستجابة للتغيرات المتوقعة في بيئة عمل المنظمة .

هذه المدارس في تشكيل الاستراتيجية تتيح خيارات أوسع أمام قنوات التلفزيون في صياغة الاستراتيجية الملائمة سواء من منظور الإمكانيات المتاحة ، أو الثقافة التنظيمية والتكوين الهيكلي وظروف المنافسة والتغيرات البيئية . من جهة أخرى ، فإن تشكيل استراتيجية القناة التلفزيونية يتطلب توفر مقومات التنفيذ وإدارة هذه المقومات بالطريقة السليمة، أي تلك التي تحول دون حدوث تحول استراتيجي سلبي وتقدم

أدبيات علم الإدارة (Taylor , 1995) التنظيم (Organization Structure Organization) بمعنى الإدارات والأقسام والوحدات التي تشكل المنظمة بما فيها من علاقات ومقومات مادية ، أما العنصر الثاني فهو ثقافة المنظمة (Culture) وتشمل كل ما يتعلق بأسلوب العمل والقيم والأفكار والاتجاهات والمعايير نحو القوانين واللوائح والنظم السائدة في المنظمة ، أما العنصر الثالث في تنفيذ الاستراتيجية فهو عملية إدارة هندسة العمل (Business process Re-Engineering) وتشمل هذه العملية كافة الإجراءات التي تحقق تطويراً جديداً في المنتج ، وسرعة في الإنجاز ، واستمرارية الأداء الناجح ، أما العنصر الرابع فهو إدارة الموارد البشرية (Human resources management) ويشمل ذلك كافة الإجراءات التي من شأنها تحقيق الاستخدام الأمثل للعاملين والارتفاع بمستوى مهاراتهم ومعارفهم وزيادة دافعيتهم للعمل .

لكن توفر مقومات تنفيذ استراتيجية منظمة التلفزيون لا يعني بالضرورة ضمان نجاح هذه الاستراتيجية ، فقد تتوافر المقومات والإمكانات ولكن لا تدار بالطريقة الصحيحة ، وبالتالي لا تشكل قوة دفع في الاتجاه الذي يتفق ومعايير النجاح ، ومن المعروف أن الفشل ، على الجانب الآخر ، فإن فشل تنفيذ الاستراتيجية قد يكون دافعاً إلى النجاح إذا تم التعامل معه كتجربة يستفاد منها في استخلاص عوامل النجاح واستثمارها .

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية ، إلا أن الرؤية التحليلية التي قدمها جودسن (Judson , 1996) هي الأكثر شمولاً ، فهو يرى أن هناك عشرة أسباب إجرائية لفشل تنفيذ الاستراتيجية ، وتلخص هذه

الأسباب في : ضعف إعداد المديرين ، النقص أو الخطأ في تحديد أبعاد العمل ، والرؤية الاستراتيجية بشأنه ، والتركيز المبالغ فيه على الكمية ، عدم التوازن بين الاعتبارات الداخلية (التنظيمية) والاعتبارات الخارجية (البيئة التي تعمل فيها المنظمة) ، التقدير غير الواقعي للإمكانات الذاتية (إمكانات المنظمة) ، عدم كفاية المعلومات التفصيلية ، ضعف المشاركة الفعالة (سواء بين الموارد البشرية أو الوحدات التنظيمية) ضعف إدارة الفرص التعاونية المتاحة (التي من خلالها يمكن حشد أفضل للموارد) ، الصراعات مع النظم المؤسسية والرقابة .



- (1966) ...
- (1967) ...
- (1968) ...
- (1969) ...
- (1970) ...
- (1971) ...
- (1972) ...
- (1973) ...
- (1974) ...
- (1975) ...
- (1976) ...
- (1977) ...
- (1978) ...
- (1979) ...
- (1980) ...
- (1981) ...
- (1982) ...
- (1983) ...
- (1984) ...
- (1985) ...
- (1986) ...
- (1987) ...
- (1988) ...
- (1989) ...
- (1990) ...
- (1991) ...
- (1992) ...
- (1993) ...
- (1994) ...
- (1995) ...
- (1996) ...
- (1997) ...
- (1998) ...
- (1999) ...
- (2000) ...
- (2001) ...
- (2002) ...
- (2003) ...
- (2004) ...
- (2005) ...
- (2006) ...
- (2007) ...
- (2008) ...
- (2009) ...
- (2010) ...
- (2011) ...
- (2012) ...
- (2013) ...
- (2014) ...
- (2015) ...
- (2016) ...
- (2017) ...
- (2018) ...
- (2019) ...
- (2020) ...
- (2021) ...
- (2022) ...

مراجع الدراسة

أ- مراجع عربية :

- أبو حطب ، فؤاد ، صادق ، أمال (١٩٩١) الإحصاء وطرق البحث في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية . القاهرة . مكتبة الأنجلو المصرية .
- إبراهيم ، عبد الوهاب (١٩٨٥) أسس البحث الاجتماعي . القاهرة . مكتبة نهضة الشرق .
- الحلو ، ماجد راغب (١٩٨٧) علم الإدارة العامة . الإسكندرية . دار المطبوعات الجامعية .
- جاد الرب ، سيد محمد (١٩٩١) إدارة منظمات الأعمال . القاهرة . إدارة النهضة العربية .
- حسين ، سمير (١٩٩٦) الإدارة العلمية وتطبيقاتها في إدارة المؤسسات الإعلامية . القاهرة . عالم الكتب .
- شهاب ، محمد علي (١٩٩٠) السلوك الإنساني في التنظيم . القاهرة . دار الفكر العربي .
- عايش ، محمد (١٩٩٨) اتجاهات الاتصالات وسياستها في دولة الإمارات العربية المتحدة وانعكاساتها على التنمية . في : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية . ثورة المعلومات والاتصالات وتأثيرها في الدولة والمجتمع بالعالم العربي . أبو ظبي .
- عبد الكريم ، فؤدا محمد موسى (١٩٩٧) الموجز في أصول ومبادئ الإدارة العامة . جامعة أسيوط . كلية الحقوق .
- عبد الله ، شوقي حسين (١٩٨٩) أصول الإدارة . القاهرة . دار النهضة العربية .
- عليوه ، السيد (١٩٨٧) صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة . القاهرة . الهيئة العامة للكتاب .
- فهمي ، سامية محمد (١٩٩٢) الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . الاسكندرية . المكتب الجامعي الحديث .
- فهمي ، منصور (١٩٨١) إدارة القوى البشرية في الصناعة . الجزء الأول . إدارة الأفراد . القاهرة . دار النهضة العربية .

- مدكور ، فوزي شعبان (١٩٩٩) الإدارة الاستراتيجية . جامعة القاهرة . كلية التجارة .
- مكاوي ، حسن عماد (١٩٩٣) تكنولوجيا الاتصال . القاهرة . الدار المصرية اللبنانية .
- كليش ، فرنك (٢٠٠٠) ثورة الإنفوميديا : الوسط المعلوماتية وكيف تغير علمنا وحياتك ؟ الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، سلسلة عالم المعرفة، رقم ٢٥٣ .
- وهيلن ، توماس & هنجر ، ديفيد (١٩٩٧) الإدارة الاستراتيجية . ترجمة محمود عبد الحميد موسى & زهير نعيم الصباغ . القاهرة . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . مركز بحوث الإدارة العامة .
- ويلسون ، ديفيد (١٩٩٥) استراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير . ترجمة نحية عمارة . القاهرة . دار الفجر للنشر والتوزيع .

ب- مراجع أجنبية :

- Abell , Derek F . (1999) Competing today While preparing for tomorrow . Sloan Management Review . Vol . 40(3) pp : 73-81.
- Ansof , H . Igor (1987)Corporate Strategy . revised edition . London . penguin books.
- Aragon - Correa ,& Juan - Alberto (1998) . Strategic proactively and firm approach to the natural environment . Academy -of - Management - Journal . Vol (5) pp : 556-567.
- Barr , - Pamela-S . (1998) . Adapting to unfamiliar Environmental evens : A look at The evolution of interpretation and its role in strategic change . Organization - Science . Vol.9(6) pp: 644- 669.

- Beckett - Camarata , etal . (1998). Integrating internal and external customer relationships through resationship management: A strategic response to a changing global environment . Journal - of - Business- Research . Vol . 41(1)pp : 71-81
- Bogner - Wolliam - c . etal (1998) Cultural boundaries of the social sciences in the 1990s : New policies for documentation , information and Knowledge Creation . International - Social - Science - Journal ; Vol . 119pp : 105- 114.
- Brockmann , Erich , N . & Anthony , - William - p . (1998) . The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning Journal - of - Management - Issues . Vol . 10(2) pp : 204-222.
- Bryson , John M . (1995) . Strategic planning for public and nonprofit organizations : Aguide to strangthening and sustaining organizational achievenent . Revised edition . San Francisco . Jossey - bass publishers .
- Carey , - Justin - P . (1976) . policies , procedures , and perils in promoting psychology to the public . Clinical Psychologists ; Vol . 29(3) pp : 17- 20.
- Crouch , Andrew (1998) . Reframing the strategic problem : An accomodation of harmony and belligerence in strategic management . Journal - of - Business- Research . Vol 41(1) pp : 3-13.
- Damiels , - Kevin (1999) . Affect and strategic decision making . psychologist . Vol 12(1) pp : 24- 28.

- Datta, -y . (1998) .The mechanistic foundations of strategic management : Time for aradical Change . In : Rahim , M. Afzalur & Golembiewski , Robert T . (Eds) Current topics in management , Vol . 3. Stanford , CT , Jai press , Inc pp 125-150.
- Dionne , Shelley Denise (1998) . Teams training and development in organizations : A multiple Levels of analysis field experiment . Dissertation abstracts international . section A . Humanities and social sciences vol . 59(A - 4) : 1247.
- Dt , - ogilvie (1998). Creature action as adynamic strategy : Using imagination to improve stratgic solutions in unstable environments . Journal - of - Business - Resrach . vol . 41(1) pp: 49- 56.
- Eisenhardt , Kathleen M . (1999) . Straegy as strategic decision making . Sloan management Review . Vol . 40(3) pp : 65- 72.
- Ferguson , - Kerry(1998) . World information flows and the impact of new technolgy : Is there aneed for international Communications policy and regulation ? Social - Science - Computer - Review . Vol . 16(3) pp : 252- 267.
- Green Thad (2000) . Motivation Management : Fueling performance by kiscovering What people believe about themselves and their organizations . palo Aoto . prentice Hall Inc .
- Higgins , James M. & . Vincze , Julian W. (1993) . Strategic management : Text and Cases . 5 th edition . Orlando . The dryden press - .

- Johnson , Gerry & Scholes , Kevan (1997) . Exploring Corporate strategy : Text and Cases 4 th edition . London . prentice Hall Inc .
- Johns , Gary (1996) . Organizational behavior : understanding and managing life at work . New York . Harpercollins college publishers .
- Judson , Arnlod , S . (1996) . Making strategy happen . 2 nd edition . Cambridge . Blackwell business .
- Kilani , Barbara , J . , & Waling , - Sandra - D . (1983) . The communication policy of the Arizona State School for the deaf and blind . American - Annuals - of - the - Deaf;; Vol . 128(6) pp : 809- 812.
- King , - Francis - (1993) . Issues in faculty personnel policies : Faculty retirement early , normal , and late . New - Directions - for - Higher - Education ; Vol . 41 pp : 81- 97.
- Kovach , Kenneth A . & Cathcart , Charles - E . Jr . (1999) . Human resources information systems (HRIS) : providing business With rapid data access , information xchange and strategic advantage . public - personnel - Management . Vol . 28 (2) pp : 275- 282.
- Krarsley , Gerg (1991) Training Media Technology in : jahn , Mollison (ed) Training for performance . principles of human learning . Chichester , Jahn & wiley & sons .
- Majchrzak Ann (1987) Effects of management policies an unauthorized absence behavior . Journal of Applied Behavioral Science . Vol . 23(4) pp 501- 523.

- Mendelson , Harold (1976) . Behaviorism , functionalism , and mass communications policy . public - Opinion- Q uarterly . Vol . 38(3) pp : 379- 389.
- Mehrahani Mostafa (1999) . Application of total quality management (TQM) within information technology organizations as perceived by senior managers . Dissertation abstracts International . Section B: The sciences and engineering vol . 60(6-B) 2788.
- Miller , - Frederick - A . (1998) . Strategic culture change : The door to achieving high performance and inclusion . public - personnel - Management . Vol . 27(2) pp : 151- 160.
- Miller , Danny ; & Shamsie , Jamal (1999) . Strategic response to three kinds of uncertainty : product line simplicity at the Hollywood film studios . Journal - of - management . Vol . 25 (1) pp : 97- 116.
- Mintzberg , Henry & Quinn , James Brian (1996) . the strategy process : Concept , context , cases . 3 rd edition new Jersey . prentice hall .
- Minzberg , Henry etal (1998). Strategy safari . New York. The free press ..
- Mintzberg , Henry (1994) The rise and flall of strategic planning . New York . prentice Hall .
- Normann , Richard & Ramirez , Rafael (1993) . From Value chain to chain to balue constellation : Designing interactive strategy . Boston . Harvard Business review .
- pfeffer , jaffery (1991) when it comes to best practices - why do smart organization occasionally do dumb things . Organizational Dynamics . VOL . 25(1) pp : 33- 44.

- porter , M . (1998) . From competitive advantage to corporate strategy - HBR. In : porter , M , On Competition . Boston . Harvard Business Review Book .
- pratch , Leslie & jacobowitz , Jordan (1998) Integrative capacity and the evaluation of leadership : A multiple assessment approach . Journal of applied behavioral science . VOL 34(2) pp : 180- 201 .
- Rumelt , Richard p . , etal (1994) . Fundamental issues in strategy . Boston . Harvard business school press
- Schippmann , - Jeffery - S . (1999) . Strategic job modeling : Working at the core of integrated human resources . Mahwah . NJ . Lawrence Erlbaum Associates , Inc . , publishers .
- Simpson , peter & Beeley Mick (1993) . Facilitating public sector organizational culture change through the processes of transformational leadership : A study integrating strategic options development and analysis with the cultural values survey . Management Education and development . vol . 24(4) pp: 484- 501.
- Taylor , Bernard (1995) . The new strategic Leadership : driving change , getting results . Long range planning . Vol . 28(5) pp:71- 81.
- Thacker , Karissa kelly (1993) . Development of a framework and methodology for the systematic investigation of organizational Culture . Dissertation abstract International Section B. The science and engineering vol . 57(7-B) pp : 47- 64.
- UNESCO (1999) Unesco Statistical Yearbook . paris . UNESCO

- Vander Wielen et al (1994) . Telework : dispresed organizational activity and new forms of spatialtemporal Coordination and control . Analise psicologica Vol . 12(1) pp 103- 116.
- wicks , Andrew C . , etal (1999) . The structure of optimal trust : Moral and strategic implications . Academy - of - Management - Review . Vol 24(1) pp : 99- 116.
- wheeler , David & sillanpaa , naria (1989) The Stakeholder Corporation : maximizing stakeholder value . London pitman publishing.
- wilson , D . C& Rosenfeld , r. H . (1990) Managing organizations . London . prentice - Hall Inc .
- wolson , Ian (1999) Strategic planning isn't dead it change . Long range range planning . Vol . 27(4) pp : 12- 24.
- Wiczorkowska , grazyana & Burnstein , Eugene (1999) Adapting to the transition from socialism to copitalism in poland : The role of Screening Stratesges in Social change . psychological Science . Vol . 10 (2) pp 98- 105.
- Zahn , Erich ; Dillerup & Ralf ; Schmid , -Uwe (1998) . Strategic evaluation of flexible assembly systems on the basis of hard and soft decision criteria . system - Dynamics - Review . Vol . 14(4) pp : 263- 284.
- Hart , Pamela-S . (1998) . Adapting to unfamiliar Environmental events : A look at The evolution of interpretation and its role in strategic change . Organization - Science . Vol 9(6) pp 644- 669.

(ملخص)

تفسير التحول الاستراتيجي في منظمات التلفزيون

أصبح التلفزيون هو الوسيلة الجماهيرية الأكثر اندماجاً وتفاعلاً مع واقع المجتمع المعاصر وذلك بالنظر إلى التطورات التقنية في هذا المجال ، ولما كان التلفزيون الحكومي هو النمط السائد في الدول العربية ، فإنه من الضروري تلمس الطرق العلمية التي تضبط واقعه التنظيمي وممارساته في الاتجاه الصحيح ، ويتطلب ذلك الارتكاز على رؤية متكاملة سواء بهدف الارتفاع بمستوى الأداء التلفزيوني والحفاظ عليه ، أو بهدف تصحيح الاختلالات التي يمكن أن تحدث في الواقع التنظيمي والممارسة التلفزيونية ، هذه الرؤية المتكاملة تتطرحها أدبيات علم الإدارة الحديث فيما يعرف بالتحول الاستراتيجي . وقد اهتمت الدراسة الحالية ببحث الأطر العامة للأسباب التي يمكن أن تفضي إلى التحول الاستراتيجي السلبي في منظمات التلفزيون ، وهذه التحول هو نوع من التغيير البطيء والمستمر والذي يتخذ أشكالاً متعددة وإن كان لا يظهر إلا بعد مضي فترة طويلة من الزمن تكون المنظمة قد انخرقت ممارساتها ، أو افتقدت المقومات الأساسية للأداء المتميز ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري ومنهج التقارير السردية وتم تناول مشكلة البحث من خلال ثلاثة محاور أساسية :

الأول: يختص بتوضيح مفهوم الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي ، وينطلق من تعريف الاستراتيجية باعتبارها المجال الرئيسي لحدوث هذا التحول .

الثاني: ويتناول الأطر العامة التي تتضمن الأسباب المفسرة للتحول الاستراتيجي السلبي مع التطبيق على منظمات التلفزيون ، هذه الأطر هي القوى البشرية ، الإدارة ، التمويل التكنولوجي ، التغيرات البيئية ، الثقافة التنظيمية ، توزيع السلطة ، الهيكل التنظيمي ، الاتصال التنظيمي ، أداء المنظمة ، سياسة المنظمة ، القوانين واللوائح . أما المحور الثالث : فهو يتضمن أهمية تفسير التحول الاستراتيجي من أجل تطوير التلفزيون سواء على مستوى التنظيم أو على مستوى الممارسة في مجالاتها المختلفة .