

## العوامل المؤثرة فى التخطيط البرامجى للقنوات المصرية الحكومية والخاصة فى ضوء المنافسة \*

عماد عبد المقصود شلبى \*\*

### مقدمة

تعمل المؤسسات الإعلامية فى بيئة هى من أعقد البيئات التى تعمل فيها الإدارة بشكل عام، فالإدارة الإعلامية تتعامل مع أفكار فى خضم متباين من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، يشكل بعضها ضغطاً على أداء هذه المؤسسات ومنها: "المعلنين، وقوى السوق، ومصالح الملاك، والنفوذ السياسى، والإمكانيات المالية للمؤسسة الإعلامية، والجمهور، والقوانين والتشريعات، والمنافسة التى تفرضها معطيات السوق الإعلامية والإعلانية.

ومع تعدد هذه العوامل وتزايد الضغوط التى تتعرض لها مؤسسات الإعلام المرئى والمسموع، فى ظل سعيها الدائم لجذب أكبر عدد من المشاهدين، أصبح التخطيط البرامجى يشكل العصب الرئيسى لعمل هذه المؤسسات، كطريقة علمية تحقق الكثير من الفوائد وتجنب الكثير من المشكلات. ولم تعد مشكلة التخطيط تتمثل فى السؤال هل نخطط أم لا ؟ لأن كل المؤسسات الإذاعية على اختلاف أنواعها تشترك فى ممارسة التخطيط البرامجى، ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط

\* ملخص رسالة دكتوراه، قسم الإذاعة والتليفزيون، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.

\*\* مدرس، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية.

المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الحادى والخمسون، العدد الأول، يناير ٢٠١٤.

بطريقة أكثر كفاءة؟ وخاصة مع ما أشارت إليه نتائج عدد من الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط البرامج التليفزيونية حيث أكدت نتائج تلك الدراسات أن تخطيط كيفية جدولة البرامج وطريقة تقديمها، هي المتغير الأكثر تأثيراً في التعرض.

### **مشكلة الدراسة**

في ضوء التطورات التي شهدتها بنية سوق التليفزيون المصرى فى العقدين الأخيرين مع انطلاق القنوات الخاصة، بعد سنوات عديدة من الاحتكار الحكومى، وما ترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة بين هذه القنوات فى الاستئثار بأكبر معدل تعرض جماهيرى، تتمثل مشكلة الدراسة فيما يلى: توصيف وتحليل وتقييم قرارات عملية التخطيط البرامجى بالقنوات المصرية الحكومية مقارنة بالقنوات الخاصة، من خلال دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة فى هذه العملية، وعلاقتها بتحديد بنية البرامج وطريقة وأسلوب تنظيمها بالخرائط البرمجية لتلك القنوات، بهدف تحديد استراتيجيات الجدولة المطبقة.

### **أهمية الدراسة**

ترجع أهمية الدراسة من الناحية النظرية والعلمية إلى ندرة الدراسات التى تناولت عملية التخطيط البرامجى فى القنوات التليفزيونية المصرية بصفة عامة، وغياب هذه الدراسات فيما يتصل بالقنوات الخاصة على الرغم من أهمية دراسة هذا النشاط لارتباطه بصناعة التليفزيون واقتصادياته، بالإضافة إلى أن الدراسات المصرية لم تتطرق فى حدود إطلاع الباحث إلى تناول بنية شبكة برامج القنوات التليفزيونية، ورصد وتحليل استراتيجيات الجدولة المطبقة من خلال تحليل محتوى الخرائط البرمجية لتلك القنوات.

ومن الناحية المجتمعية تفيد نتائج الدراسة فى الوصول إلى بيانات ومعلومات حول واقع عملية التخطيط البرامجى فى القنوات المصرية، ومعرفة أهم العوامل

والمغيرات المؤثرة فى قرارات هذه العملية، وبالتالى توفر معلومات قد تقيد فى معاونة الأجهزة المسئولة على وضع خطط إصلاح وتطوير منظومة الإعلام المصرى بناءً على نتائج علمية.

## أهداف الدراسة

- التعرف على الخصائص العامة لبنية شبكة برامج القنوات الحكومية والخاصة، وقياس استراتيجيات الجدولة المطبقة.
- الوقوف على تأثير المنافسة على بنية البرامج واستراتيجيات الجدولة المستخدمة.
- التعرف على العلاقة بين نمط ملكية القنوات التليفزيونية المصرية ومدى استجابتها لبعض العوامل التى تمثل ضغوطاً على قرارات التخطيط البرامجى.
- توصيف كيفية ممارسة التخطيط البرامجى فى القنوات المصرية الحكومية والخاصة، وتقييم درجة التزامها بعناصر ومراحل ومقومات عملية التخطيط البرامجى وخصائصها، بالإضافة إلى تحديد أسلوب برمجة تلك القنوات.
- قياس درجة التزام القنوات التليفزيونية المصرية بالأهداف والسياسات الواردة بالخطط الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى. وإبراز أوجه القصور وأهم المشكلات والصعوبات التى تواجه عملية التخطيط البرامجى بتلك القنوات.

## منهج الدراسة

اعتمد الباحث فى جمع بيانات الدراسة على منهج المسح. وفى إطار هذا المنهج تم استخدام منهج مسح أساليب الممارسة الإعلامية. الذى يستهدف دراسة الجوانب والأساليب الإدارية والتنظيمية التى تتبعها أجهزة الإعلام وإدارته فى مختلف المجالات الإعلامية، وذلك بهدف تصوير الواقع التطبيقى الفعلى، والتعرف على الطرق التى تتبعها الأجهزة فى ممارسة نشاطاتها المختلفة، باعتبار أن نجاح الجهود الإعلامية تتبنى أساساً على مدى فاعلية الجوانب الإدارية والتنظيمية.

## مجتمع وعينة الدراسة التحليلية والميدانية

غطت الدراسة فى رصدها لواقع عملية التخطيط البرامجى القنوات التليفزيونية المصرية التالية كمجتمع للبحث الميدانى والتحليلى: القنوات الحكومية: القناة الأولى والقناة الثانية. القنوات الخاصة: قناة المحور، قناة دريم ٢، قناة الحياة ، قناة CBC. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفروض اعتمد الباحث فى جمع البيانات على ثلاث أدوات بحثية تمثلت فى: صحيفة تحليل محتوى للخرائط البرامجية، صحيفة استقصاء بالمقابلة تم تطبيقها على عينة حصصية Quota Sample قوامها ٢٠٠ مفردة من القائمين بالاتصال فى القنوات التليفزيونية المصرية، المقابلات المتعمقة مع رؤساء القنوات التليفزيونية، ومديرى الإعداد والتنفيذ، وعدد من القيادات الإعلامية بالقنوات الحكومية والخاصة.

## أهم نتائج الدراسة التحليلية

### ١- الخصائص العامة لبنية شبكة برامج القنوات المصرية الحكومية والخاصة

- ارتفاع عدد المواد المدرجة فى الخرائط البرامجية للقنوات الحكومية مقارنة بالقنوات الخاصة التى تعتمد على إدراج عدد قليل من المواد البرامجية فى خرائطها، يتم التركيز عليها بشكل كبير سواء من خلال إعادتها أو التنويه المستمر عنها، كما أن إنتاج عدد كبير من المواد وبثها يتطلب أعداد كبيرة من العاملين ومبالغ مالية ضخمة توجهها هذه القنوات إلى عدد محدود من البرامج.
- تميل بنية برامج القنوات المصرية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هى: البرامج الترفيهية، البرامج الإعلامية والسياسية، البرامج الدينية، بينما تنخفض نسبة البرامج الثقافية، وبرامج الخدمات والتنمية، والبرامج التعليمية، وبرامج التراث التاريخى، والبرامج السياحية. وبالنسبة للقوالب الفنية للبرامج، كشفت النتائج عن تركيزها على ثلاثة قوالب رئيسية وهى: البرامج الحوارية، والمنوعات، والدراما. فى حين تنخفض نسبة قوالب التحقيقات، والمجلة، والبرامج الوثائقية.

## ٢- استراتيجيات جدولة البرامج بالقنوات المصرية الحكومية والخاصة

### استخدام استراتيجيات تكرار المشاهدة

اتضح وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب ممارسة استراتيجيات تكرار المشاهدة بين القنوات الحكومية والخاصة، فالقنوات الحكومية تعتمد أكثر على استراتيجية Checker boarding، (ويقصد بها بث عدد مختلف من البرامج والمضامين في نفس الوقت يوميا) أما القنوات الخاصة فتعتمد بشكل رئيسي على استراتيجيتين وهما Labeling (وتعنى بث برامج ومضامين متشابهة في أوقات محددة بانتظام)، Stripping (وتعنى بث نفس البرنامج في نفس التوقيت يوم بعد الآخر).

### الاستراتيجيات التنافسية

القناة الثانية هي أكثر القنوات استخدامًا لاستراتيجية Counter programming (ويقصد بها وضع برامج تجذب جمهور مختلف عن الجمهور الذي تستهدفه القنوات المنافسة) يليها قناة دريم ٢، بينما تستخدم قناة الحياة استراتيجية Bridging (وتعنى بداية البرنامج المنافس لنفس النوعية من البرامج على قنوات أخرى مبكرًا نصف ساعة).

### استخدام استراتيجيات تدفق الجمهور

اتضح من النتائج أن قناة CBC هي أكثر القنوات استخدامًا لهذه الاستراتيجيات وخاصة استراتيجية Blocking ( وتعنى جدولة برامج متشابهة لنفس الجمهور عدة ساعات متتالية) يليها قناة المحور ثم قناة الحياة.

### تأثير المنافسة على بنية البرامج واستراتيجيات الجدولة المستخدمة

دخول القنوات الخاصة في سوق التلفزيون المصري وزيادة المنافسة ترتب عليه انخفاض التنوع البرامجي حيث تركز على أنواع وقوالب برامجية محددة وخاصة في وقت الذروة وتهمل أنواع برامجية أخرى، ويستثنى من ذلك القنوات الحكومية في

الأوقات العادية. ولمواجهة المنافسة تستخدم القنوات المصرية استراتيجية انخفاض التكلفة Cost leadership Strategy فى بنية برامجها، بدرجة أكبر من استراتيجية الاختلاف أو التمايز Differentiation strategy.

## أهم نتائج الدراسة الميدانية

### العوامل والضغوط المؤثرة فى قرارات التخطيط البرامجى

- أظهرت النتائج أن الإمكانيات المالية والإعلان هما أكثر العوامل المؤثرة على محتويات خرائط برامج القنوات التليفزيونية المصرية، ويزداد تأثيرهما فى القنوات الخاصة مقارنة بالقنوات الحكومية. وهو ما يعكس تزايد الاتجاه نحو غلبة الفكر الاقتصادى على المشروع الإعلامى والاتجاه نحو تصنيفه فى إطار المشروعات الاستثمارية وسيادة منطق الربح والخسارة.
- كشفت النتائج عن تراجع تأثير عامل ثقافة وشخصية المخطط للترتيب الخامس فى القنوات الحكومية والترتيب السادس فى القنوات الخاصة. وهو ما يتفق مع الفرضية الرئيسية لنموذج ماكويل McQuail من أن مضمون وسائل الإعلام يتأثر بالقوى والعوامل الأخرى بدرجة أكبر من العوامل والمحددات الشخصية للقائمين بالعمل. وأظهرت النتائج أن أقل العوامل تأثيراً فى القنوات الحكومية هو عامل المنافسة، ويرجع ذلك إلى شعور العاملين بأنهم موظفون بالإضافة إلى الروتين الحكومى المسيطر على العمل البرامجى بهذه القنوات، بينما تبين أن أقل العوامل تأثيراً فى القنوات الخاصة هو عامل القوانين والتشريعات وهو ما يمكن تفسيره فى ضوء عدم خضوع القنوات المصرية الخاصة لأى قانون مصرى، باستثناء شروط تعاقدتها مع الهيئة العامة للاستثمار.
- أظهرت النتائج وجود تدخل ملموس من السلطة السياسية فى مضمون برامج القنوات الحكومية والخاصة ولكنه يزداد بدرجة أكبر فى القنوات الحكومية.

### توصيف كيفية ممارسة التخطيط البرامجى

- كشفت النتائج عن وجود فروق بين القنوات الحكومية والخاصة فى مدى انتظام عملية التخطيط البرامجى، حيث ارتفعت نسبة التخطيط العشوائى فى القنوات الحكومية بواقع ٤٠٪. كما اتضح أن أساليب التخطيط التى تنتمى للتخطيط الاستراتيجى جاءت منخفضة جدًا مقارنة بأساليب التخطيط الأتى. وفيما يتصل بتوافر عناصر التخطيط البرامجى تبين أن البنود المتصلة بعنصر المشاركة فى التخطيط سواء من العاملين أو من خلال الاستفادة من مقترحات الجمهور جاءت فى المرتبة الأخيرة. وفيما يتعلق بالالتزام بمراحل التخطيط البرامجى اتضح وجود خلل عام فى ترتيب تلك المراحل وخاصة أن مرحلة جمع المعلومات وتحليلها جاءت فى مرتبة متأخرة مقارنة بالمراحل الأخرى.

### **برمجة وأهداف ووظائف القنوات التليفزيونية**

- يختلف ترتيب وظائف الاتصال فى القنوات المصرية حيث جاءت وظيفة الإعلام والتوجيه فى المرتبة الأولى والثانية للقنوات الحكومية. أما فى القنوات الخاصة فجاءت وظيفة الإعلان فى المرتبة الأولى تلاها وظيفة الترفيه ثم التوجيه، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تلك القنوات فى عدد مهم من الوظائف التى يقع عبء تقديمها على القنوات الحكومية وهى وظائف : التثقيف، وتقديم الخدمات.
- كشفت النتائج عن وجود أسباب متنوعة لاستبدال البرامج بالدورات البرامجية جاء فى مقدمتها بالقنوات الحكومية الأسباب المتصلة بالمستوى الفنى للبرامج، ثم الأسباب المتعلقة بالعلاقات بالقيادات والمجاملات والأهواء الشخصية للرؤساء. وفى القنوات الخاصة جاء فى المقدمة مجموعة الأسباب المتصلة بالإعلانات التى يجذبها البرنامج وتكلفته المادية، ثم الأسباب المتعلقة بنسب مشاهدة البرنامج.

### **مدى الالتزام بما ورد بالخطة الإعلامية**

### • التعددية الداخلية والتنوع فى المضمون البرامجى بالقنوات الحكومية والخاصة

يزداد الاتجاه الإيجابى نحو توافر معايير التعددية والتنوع فى القنوات الخاصة، بينما يرتفع الاتجاه السلبى نحو توافر هذه المعايير فى القنوات الحكومية.

### • درجة اهتمام التخطيط البرامجى ببعض مبادئ وقيم نموذج الخدمة العامة

جاءت درجة الاهتمام المتوسط بتحقيق معايير وقيم الخدمة العامة فى المرتبة الأولى للقنوات الحكومية وكذلك للقنوات الخاصة.

### تقييم عملية التخطيط البرامجى بالقنوات التليفزيونية المصرية وأوجه

#### القصور وأبرز المشكلات

- اتضح أن ٥٢٪ من إجمالى المبحوثين فى القنوات المصرية كان اتجاههم العام سلبى نحو واقع عملية التخطيط البرامجى.
- تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط الملكية ومدى وجود قصور فى عملية التخطيط البرامجى، ترجع إلى وجود قصور بدرجة كبيرة فى تخطيط برامج القنوات الحكومية بواقع (٣٨٪) مقارنة بالقنوات الخاصة (١٣٪). وجاءت الاستجابات الخاصة بالقصور الإدارى والاهتمام بالتخطيط وأسلوبه فى مقدمة أوجه القصور فى القنوات الحكومية وأهمها: غياب/ أعدم الأخذ بالأسس العلمية الحديثة فى عملية التخطيط البرامجى، وسيطرة الروتين والبيروقراطية، والاعتماد على التخطيط قصير المدى، وسيطرة الأهواء الشخصية، وغياب العمل الجماعى، وعدم وضوح الأهداف فى بداية كل دورة برامجية. وفى القنوات الخاصة جاءت أوجه القصور المتصلة بالسياسات البرامجية فى المقدمة وأهمها: طغيان الإعلانات على المضمون، وتوجيه الاهتمام على برنامج سياسى واحد.

#### نتائج المقابلات المتعمقة

#### القنوات الحكومية

## فيما يتصل بكيفية التخطيط البرامجى

أكد المشاركون فى القنوات الحكومية على ضعف الاهتمام بعملية التخطيط البرامجى، وتراوحت اتجاهاتهم ما بين غيابها تمامًا إلى وجود تخطيط ولكن لا يتم على أسس علمية. بالإضافة إلى عدم وجود استراتيجية ثابتة أو سياسة إعلامية واضحة تحدد هوية تلك القنوات، مما نتج عنه تشابه فى المضمون المقدم داخل برامج القناة الواحدة وعلى مستوى كل القنوات، وانعكس هذا الوضع على غياب المنافسة مع القنوات التلفزيونية الأخرى سواء القنوات المصرية الخاصة أو القنوات الفضائية العربية. وأشار المبحوثون إلى أن عدد الدورات البرامجية موجود شكلياً فقط، فالخريطة البرامجية نادرًا ما تتغير (فى شهر رمضان فقط) والتخطيط لا يتم إلا للبرامج الجديدة وخاصة الإعلان.

## العوامل المؤثرة فى التخطيط البرامجى

- ١- يعتبر الإعلان من أهم العوامل المؤثرة فى التخطيط البرامجى، والبرامج الإعلانانية لها الأولوية على غيرها من البرامج، وعلى الرغم من أهمية هذا العامل إلا أن عدد الإعلانات محدود لأسباب عديدة أهمها: عدم قناعة المعلن بالخريطة البرامجية، زيادة عدد القنوات الفضائية وانخفاض سعر الإعلان بها مقارنة بالتلفزيون المصرى، عدم كفاءة القطاع الاقتصادى والقطاع المسئول عن التسويق.
- ٢- لا يلتفت القائمون على عملية التخطيط البرامجى لعامل المنافسة إطلاقًا، وهناك أسباب عديدة لغياب المنافسة مع القنوات الأخرى أهمها: ضعف الإمكانيات المالية للقنوات الحكومية، وشعور العاملين بأنهم موظفون.
- ٣- وفيما يتصل بالسلطة السياسية، أجمع المشاركون على أن القنوات الحكومية ملتزمة بتنفيذ تعليمات السلطة السياسية فى البرامج التى تبثها، وأن هذا الالتزام لأسباب عديدة أهمها سيطرة الاتجاه العام السائد على غالبية العاملين فى

- التليفزيون، وهذا السبب يمكن تفسيره فى ضوء ما أشار إليه ماكويل من غلبة فكرة الولاء للنظام على القائمين بالاتصال أكثر من المحددات المهنية والشخصية لهم.
- ٤- الأهواء والمصالح الشخصية هى التى تتحكم فى اختيار البرامج، والخريطة توضع وفقاً لمدى قرب القائم بالاتصال من رئيس القناة، مع وجود تدخل مستمر من رؤساء تحرير البرامج ورئيس القناة والتليفزيون فى اختيار الموضوعات والضيوف.
- ٥- هناك معياران فقط لقياس نجاح البرامج فى التليفزيون المصرى هما: عدد التليفونات، وما يكتب عن البرنامج فى الصحف.

## القنوات الخاصة

### ١- فيما يتصل بكيفية التخطيط البرامجى

أكد المبحوثون على أن هناك ثلاث قوى رئيسية تتحكم فى قرارات التخطيط البرامجى وهى: المالك ومدير المحطة ثم شركة الإعلانات، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية المتوافرة. وفيما يتصل بعدد الدورات البرامجية، هناك دورتان، دورة برامجية خاصة بشهر رمضان ودورة أخرى تتغير أحياناً ووفقاً للبرامج الجديدة، وهو ما يتفق مع الأسلوب المتبع فى القنوات الحكومية.

### ٢- العوامل المؤثرة فى التخطيط البرامجى

يؤثر الإعلان بدرجة كبيرة على عملية التخطيط البرامجى بالقنوات الخاصة باعتباره مصدر الدخل الوحيد المعلن لهذا القنوات، وهناك تدخل مستمر من وكالات الإعلان فى تحديد مضمون الخرائط البرامجية وتوقيت عرض بعض البرامج. وفى هذا الصدد أكد المبحوثون على وجود تداخل كبير بين مصالح المعلنين مع الوكالات الإعلانية وشركات البحوث، مما يترتب عليه عدم دقة تقارير المشاهدة التى يتم تكيفها أحياناً وفقاً لرغبات وكالات الإعلان، لذلك تأتى الأرقام غير دقيقة لترضى جميع الأطراف.

وفيما يتصل بمصالح المالك وعلاقة رجال الأعمال بتلك القنوات، وخاصة مع عدم وجود قناة خاصة تحقق أرباح كافية لتمويل أنشطتها، فالاتجاه العام الغالب هو عدم وجود فصل إطلاقياً بين الملكية والإدارة، ففي كثير من الأحيان يتدخل رجال الأعمال في إدارة وتوجيه بعض البرامج لتحقيق مصالحهم سواء التجارية أو للتعبير عن مواقفهم السياسية من خلال استخدام هذه القنوات كأذرع إعلامية لأصحابها تصد عنهم هجوم أو ترفع عنهم ضغوط من الدولة " نفوذ دفاعي وليس هجومي " حتى لا يصبح المالك مستباحاً من السلطة.

وفيما يتعلق بعلاقة القنوات الخاصة بالسلطة السياسية، أكد عدد من المشاركين في الدراسة على أنه يحدث أحيانا تدخل من الحكومات القائمة، ويستجيب أصحاب القنوات الفضائية الخاصة في بعض الأحيان لهذه الضغوط، لأن لهم مشروعات اقتصادية ولا بد وأن يحافظوا على مصالحهم.

## **رؤية مقترحة لتطوير عملية التخطيط البرامجي في القنوات التلفزيونية المصرية**

من واقع ما انتهت إليه الدراسة من نتائج، قدم الباحث رؤية مقترحة لتطوير وإصلاح عملية التخطيط البرامجي تستند على تحقيق الإصلاح على ثلاثة مستويات كل منها يترتب على المستوى الذي يسبقه، يتمثل المستوى الأول في: إصلاح بنية التلفزيون المصري، والثاني في: أسلوب إدارة وتمويل القنوات المملوكة للدولة، وصولاً إلى المستوى الثالث المتمثل في: أسلوب التخطيط البرامجي. ويشتمل كل مستوى على مقترحات تفصيلية.

