



توظيف الإعلام.
لتغيير حياة الكثيرين.

مُوجز تدريبي إداري
الإدارة الناجحة – مجموعة لوازيم مدير أي محطة إذاعية

إيان جاي. كونيغسفيسست
فبراير 2017

المحتويات

2.....	المحتويات
3.....	الفصل الأول. المقدمة والفكرة العامة
5.....	الفصل الثاني. بناء الأساسيات: رسم مسار الرؤية العامة
12.....	الفصل الثالث. دور المدير: تحديد الاتجاه العام
20.....	الفصل الرابع . إدارة الأشخاص: بناء الفريق
38.....	الفصل الخامس. إدارة الإيرادات : تنمية العمل
48.....	الفصل السادس. إدارة الجمهور: زيادة نسب التصنيفات
57.....	الفصل السابع. إدارة المستقبل : تحقيق الاستمرارية
60.....	المُلحق
83.....	كلمة الشكر
84.....	المراجع
85.....	الملاحظات

الفصل الأول. المقدمة و الفكرة العامة

المحافظة على خدمة إذاعية متوسطة الجودة هو أمرٌ من الطبيعيّ إحرازه في حالاتٍ عديدة . إن كانت الميزانية مستوفاة، ومُعدّلات التصنيف في مستوياتها المعتادة كما أن طاقم العمل راضي ولم يَقم بأيّ تمرّد، إذن؛ ما الذي يدفعنا لتغيير أيّ شيء؟ إن كانت هذه هي طريقتك في العمل كمدير محطة إذاعية، فعليك التوقّف حالياً.

ولأن اتّباعك لهذه الطريقة سيؤدي للفشل في نهاية المطاف. فمن المُهمّ للغاية أن تُدرك أنّ طريقة نقل الأخبار والمعلومات تتغيّر على الدوام وهؤلاء الذين لا يتكيّفون مع المتغيّرات لن ينجوا، وبالتأكيد لن ينجحوا..!

إنّ كُتَيْبَ التدريب هذا سيؤمّن لك الأدوات الضرورية لتستطيع تطوير بُنية نموذجية تنبض بالحياة والروح والتي بدورها سوف تُحسّن فرصتك بإدارة محطة إذاعية بطريقة ناجحة. إنّ نجاح هذه البنية والمُحطة الإذاعية أيضاً يعتمدُ كلياً على الذين يتمتّعون بالقوة لإدارة أقسام محطاتهم وعلى علاقتهم مع طاقم عملهم.

في نهاية المطاف، إنّ أيّ محطة إذاعية يجب أن تكون مرفأ للإبداع والمتعة وإنّ الفرصة الأعظم للنجاح تُحقّق نظام عمل صوتي يعتمدُ على مجموعة من القيم والمبادئ النقيّة والدائمة الصلاحية أخلاقياً وفعالياً. (راجع الصفحة 60)

بصفتك المدير، ستحوّلك المسؤولية لأن تكون مسؤولاً عن: تحقيق أرباح سنويّة؛ إحداث بيئة عملٍ فعّالة ومُبتكرة، والمُحافظة عليها؛ تعزيز بيئة عمل تتيح للناس أن يتقدّموا، وبالتالي تمكينهم من تقديم أفضل ما لديهم؛ التفاعل مع العملاء لتقديم برامج مُلائمة، ومُفيدة، وفعّالة، وأخيراً التواصل مع المجتمع المحلي بوصفه شريكاً قيماً في أوقات الشدّة والرخاء.

وستؤثّر الصفات والسمات المُميّزة لأيّ مدير، بشكل كبير على نتائج النقاط المذكورة أعلاه، مما يجعل من إدارة أيّ محطة إذاعية أمراً لا يمكن التنبؤ به، إلّا أنّه بالتأكيد أمراً مُشوّقاً، ونأمل في أن يكون مُثرياً ومُفيداً.

ما يمكنك ضمان حدوثه - بصفتك المدير - هو توفير أفضل فرص للنجاح عن طريق إزالة العقبات التي تُعيق تقدّم فريقك. أيضاً، هو كونك الحارس القائد لقيم وخطط المحطة الاستراتيجية، فإن قيادتك سوف توجّه وتلهم فريقك نحو العظمة.

حاول على الدوام أن تجد طرقاً لتشجيع الابتكار وتجنّب الروتين المعتاد لأنه مع مرور الوقت سيؤدي إلى النتائج ذاتها يوماً بعد يوم. إنّ فريقك وطاقم عملك سيتوقفون عن الاكتراث لكلامك والعملية بأكملها لن تختلف عن مستمع ملّ من برامجكم. عليك إيجاد طرق لابتكار روتين جديد، والذي بدوره سوف يحقّق البيئة بأكملها لتتشكّل دافع نحو برامج هادفة وذات معنى.

يقاغ هذا الكُتَيْبِ التدرِيبِ يَعْتَمِدُ عَلَى تَقَاطِعِ الخَطَطِ الملموسة التي تتغلغل في جميع أنحاء البنية العملية للمحطة. هذا التنظيم سوف يسمح بخلق طريقة منضبطة للمساهمة بتنفيذ وتخطيط الأفكار ولكن من دون أي انتفاص من قيمة الابتكار وهذا مهم للغاية في أي محطة إذاعية.

المحطات الإذاعية هي وسيلة تواصل سهلة الإدمان وفي أغلب الأحيان هؤلاء الذين يُديرونها ويعملون بها كانوا مفتونين ببنيتها منذ نعومة أظافرهم. لذا فإنّ تسخير ومتابعة ذلك الحماس الداخلي سوف يُظهر الفرق بين القائد الجيد والقائد العظيم. وأنت، كقائد، عليك ألا تسمح لذلك الشغف والابتكار أن يغيبا عن ناظريك أبداً لأنهما يدفعان بالمحطة للأمام وعليك دائماً أن تتحدّى نفسك وفريقك أيضاً لإيجاد التوازن المطلوب بين "القواعد" و "المتعة". بغض النظر عن البنية، إن بيئة عمل أي محطة إذاعية يجب ألا تماثل على الإطلاق بيئة عمل مكتب قانوني أو غرفة انتظار طبية.

الفصول التالية سوف تقوم بعرض إطار عمل المحطة الإذاعية الأساسي. وإن تم تنفيذها، فسوف تسمح لك وفريق قيادتك أن تتصرفوا بمنتهى الطموح والابتكار. إنّه إطار عمل، لذا تبنّاه وقم بنحته إلى أن تُشكّل البنية المناسبة والأكثر قابلية للتطبيق في ظروفك المحلية. كل سيناريو، أو خطة، أو إجراء لديه القابلية على أن يُصبح مناسباً محلياً.

الفصول 2 و4 تتعامل بشكل أساسي مع بناء بيئة العمل المرغوب بها: من خلال خلق العلاقة الأكثر دعم وجدة مع فريقك وطاقتك وأخيراً جمع فريق رابع مع الأخذ بعين الاعتبار جميع تفاصيل وفروقات ديناميكية الفريق.

وما تلبث أن تصبح هذه البنية الأساسية موضوعة في مكانها المناسب حتى تأتي الفصول 5 و6 لتركز على الثوابت الدائمة في هذا المجال، ألا وهي الإيرادات ومعدلات التصنيف. في نهاية الأمر سوف يتوقف نجاحك أو فشلك على أي من هذين العاملين أو على كلاهما معاً. سواء كانت أخبار عاجلة، فلم وثائقي للاستقصاء، برنامج مميز وفرصة لحشد الإيرادات، نشاط مجتمعي حديث ومشوق أو حملة تسويقية جديدة ومبهجة فلا يوجد أي وسيلة أخرى تستطيع تقديم مايشابه جوهر الإذاعة المباشرة.

أنقذ اللحظة، كن جريئاً ومبتكراً واسعاً دائماً لأن تكون دقيقاً في بحثك عن طريقة ابتكار البيئة التي تنتج المحطة الإذاعية المثلى.

الفصل الثاني: بناء الأساسيات: رسم مسار الرؤية العامة

هناك العديد من الطرق التي تؤدي بك للنجاح كما هناك أيضاً العديد منها التي تؤدي بك للفشل. الأمر الثابت الذي سيؤدي بك للنجاح وتحقيق التطور المرجو لا محال هو الانتظام. إن وجود خطة واضحة المعالم وفهم دقيق للخطوات التي ستأخذك إلى هناك، هو نقطة البداية التي يليها تنظيم للرؤية والمهمة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

بصفتك المدير والقائد يتعيّن عليك وعلى فريقك توفير وضوح كامل والإشراف في وضع إطار لما سيبدو عليه النجاح والفشل بالنسبة للمحطة. بينما تقوم العمليات المختلفة والخطط والتوجيهات بالاندفاع من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، لا ينبغي أن يوجد أي غموض على الإطلاق بشأن الغرض أو الوظيفة أو الهدف النهائي للعملية.

الانتظام لا يعني الرؤية المحدودة، ويجب ألا يسمح بالتوجيهات أو التعليمات التي يتم فرضها بشكل هَرَمِي. بدلاً من ذلك، الانتظام يزيل الحواجز والعوائق ويخلق بيئة إيجابية، والذي بدوره سوف يزيد كمية الإنتاج وقوة جميع العاملين في المحطة. وينبغي ألا ننظر إلى هذا الانتظام على أنه جامد؛ بل هو الأساس الذي بُني عليه كل شيء. فكلما كان هذا الإطار أكثر قوة، زاد احتمال استطاعته على مقاومة المصاعب وتغييرات المسار التي قد تحدث عند الضرورة.

إن بيان الرؤية العامة المُتمكّن يجب عليه أن يكون واضحاً وموجزاً ويجب عليه أيضاً تقديم رسم واضح لمسار أهداف المحطة للمدير وللعاملين باستخدام لغة حاسمة. إن هذه الوثيقة مُصمّمة للطموحين ولتأمين أهدافهم الموحدة والتي بالرغم من كونها طموحة للغاية إلا أنها واقعية أيضاً. ينبغي على بيان الرؤية أن يعرض أين يجب على المحطة أن تكون في المستقبل القريب فضلاً عن كونه وثيقة مُحفزة لدفع الفريق إلى تحقيق النجاح من خلال الوصول لأهدافه.

الفريق المُتمرس من المدراء والعاملين هو القادر على تطوير بيان الرؤية الأمثل. دع حجم فريقك قابل للتحكم ولكن تأكد أنه يحوي على العديد من الآراء والوظائف المتنوعة وضعهم في جو خلاق ومنفتح. استخدم القواعد الأساسية القديمة بالإضافة للتطورات الرئيسية والنواحي المميزة للمحطة كي تساعدك على تشكيل هذه الرؤية.

يجب أن تتماشى الرؤية مع القيم التي تُعنيها لمؤسستك ويجب أن تُحدّد كيفية الحفاظ على وتيرة الانتظام خلال نمو المحطة وتطورها وتغييرها. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لما يُميّز عمليتك الخاصة من عمليات المنافسين المباشرين وغير المباشرين لك.

ومن شأن بيان الرؤية المتين أن يُساعد على توفير التوجيه وتحديد الأولويات بالإضافة إلى تحدي قدرة الموظفين على النمو. يجب على الفريق أن يتبنّى هذه الرؤية بطبيعة الحال لأنها تتماشى مع قيم ومبادئ العملية. وبصفتك قائد سيكون دورك مُتمثّل برعاية وإلهام الفريق لاحتضان وممارسة رؤية المحطة والسماح لها بإرشادهم للتنمية والنمو.

في حين أنّ بيان الرؤية هو الصورة الكبرى النهائية لما سيُحدّد نجاحك وما ستُحقّقه لاحقاً، فإن بيان المهمة هو الذي سيُحدّد كيف ستصل إلى هناك. بيان المهمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيان الرؤية وهو وثيقة للعمل من شأنها أن تشرح، أيضاً بعبارات بسيطة، كيف ستُحقّق النجاح. ويجب مناقشة غاية المحطة وأهدافها الرئيسية في بيان المهمة الذي يُشكّل عموماً وثيقة داخلية هدفها مُتمثّل بأن تتماشى الموظفين والأقسام مع الاستراتيجيات والأهداف العامة.

يجب على بيان المهمة أن يُعرّف بوضوح ما الذي يُميّز عمليتك بشكل خاص عن غيرك من المنافسين. ما هي الخصائص المُميّزة للمحطة والتي ستتمكّن من فتن المستمعين وجذب اهتمام المُعلنين وتفعيل المجتمع. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ تحديد وسائل النجاح الرئيسية أمر هام للغاية في بيان المهمة. وكلّما زادت وضوح الأهداف كلّما زادت متانة الانتظام وكلّما أصبح النجاح أكثر قابلية

للوصول والتحقيق.

ينبغي أن يكون بيان المهمة المكتمل بياناً موجزاً ودقيقاً يوضح الأفكار والوسائل والنتائج المرجوة من المحطة الإذاعية. ويستند على القيم الجوهرية للعملية. وهذا يوضح كيفية تحكّم المدراء والموظفين بأنفسهم مهنيًا واجتماعياً على حدٍ سواء عند تمثيل المحطة. ونظراً للتغطية الإعلامية المكثفة للشركات الإعلامية، فغالباً ما يكون من الصعب جداً فصل الأنشطة المهنية عن غيرها. ولذلك فإن بعض أعضاء الفريق سيكونون مضطرين للتصرف بسلوكيات مثالية على الدوام. وسوف تنطبق متانة ومصداقية وفعالية هذه القيم على جميع التأثيرات المتبادلة والإجراءات المختلفة وتصبح أيقونة مميزة إضافية للمحطة الإذاعية.

تؤمن القيم الجوهرية المتفق عليها للمحطة الإطار المعنوي للتوظيف وللقرارات التقدمية وفي الكواليس تؤكد للمذيع كل ماسبق وهذا يتكفل بضمان نزاهة واستقلال المحررين. وتتجاوز القيم الجوهرية "سلوك" الفريق، لأنها تُقدّم أيضاً إرشادات بشأن كيفية التفاعل مع الشركات الإعلانية، وإشراك المجتمع المحلي والتعاون مع الشركاء المرّوجين.

ولتحقيق الرؤية والمهمة والقيم الجوهرية، يحتاج الفريق إلى إنشاء أهدافه. فالأهداف هي بيانات لما تريد تحقيقه، وسوف تكون عموماً مؤشرات لنجاحك. ومن أمثلة الأهداف ما يلي: زيادة معدلات التصنيف (كلما كان الهدف أكثر تحديداً كلما زادت نسبة المسؤولية فيه، على سبيل المثال، زيادة نسبة استماع البالغين من 25-54 في فترة الإفطار بمقدار 3 نقاط)، زيادة الإيرادات على أساس سنوي بنسبة (س %) زيادة فرص المشاركة المجتمعية على أساس سنوي بنسبة (س %)؛ وتحسين الاتصالات الداخلية والكفاءة وما إلى ذلك.

وينبغي اختبار كل هدف من ناحية ما يلي: قابلية التطبيق، هل يتماشى مع بيانات الرؤية والمهمة؛ هل هو ملائم؟ هل يتماشى مع القيم الجوهرية؟ وهل هو مرّن؟ هل الأهداف قابلة للتكيف مع ظروف العمل والظروف المحلية المتغيرة؟

بعض الأهداف المخطّط لها ستكون أكثر فائدة من قائمة طلبات للتسوق. إن تحديد الأهداف سوف يُساعدك على تحقيقها وعلى الحفاظ على تركيز الفريق وتنشيطه. ويتيح تحديد الأهداف للفريق الوصول إلى نقاط أو علامات قابلة للقياس خلال رحلته المنتهية بتحقيقها فعلياً. وتتطلب الأهداف جداول زمنية بمعايير واضحة جداً ومناسبة للمدراء المسؤولين. وتهدف هذه التدابير إلى تنظيم وتبسيط عملية تحقيق النجاح. وينبغي ألا تصبح عقبات أو عوائق لأن ذلك سيؤدي إلى نتائج عكسية.

ينبغي اختبار كل هدف من ناحية ما يلي: هل هو قابل للقياس؟ هل يمكن اعتباره معياراً واضحاً للنجاح؟ هل هو قابل للتطبيق؟ هل يُساعد على تحقيق الهدف؟ هل هو واقعي؟ هل هو قابل للتحقيق؟ (فمن الجيد وجود أهداف إضافية طالما أنها واقعية). وهل فيه مسؤولية؟ من يملك حق الملكية، وهل فريقك ملتزم بالنجاح؟

أخيراً، لاستكمال هذا الجزء من تركيب القواعد الأساسية للرؤية والمهمة والقيم الجوهرية والأهداف والغايات، سوف تحتاج إلى وضع استراتيجيات وخطط عمل مع جداول زمنية محددة مرتبطة بأهداف

قابلة للقياس. يجب أن تكون الخُطط مُفصّلة وواضحة بحيث يسهلُ مُتابعها. كما ينبغي تماشياً مع توصيفات الوظائف الفردية وتقييمات الأداء بحيث لا تكون هناك أي فرصة للعشوائية عندما يتحقق النجاح وبحيث يُوجد من يتحمّل المسؤولية عندما لا يحدث ذلك.

الآن أنت مُستعدٌ لإنشاء إطار عملك، إجمع فريقك وابتكر صيغة للنمو والنجاح. اطمئن دورياً على تقدّم محطّتك وتأكد من أن جميع العاملين فيها منجذبين إلى العمل وقادرين على الإنتاج فيه. شارك أحدث التطورات مع فريقك على الدوام لأنهم بحاجة لأن يعلموا بالتحديات كي لاتأتيهم الخسارة أو الريح على حين غرة.

ينبغي عليك أن تُطوّر بنية تنظيمية لدعم الإطار التنظيمي للمحطة. هذا سوف يُساعدك في تحديد أدوار الأفراد والأقسام والمهام المختلفة ضمن المنظمة والعلاقات بينها. هذا أيضاً سوف يساعد على تحديد تقسيم العمل والهرمية والسلطة والخطوط الرسمية في التواصل المطلوب لبناء البنية الفعّالة العملية المثلى.

بمُجرّد إنشائك لبنية قيادتك وجمعك لفريقك من المهم جداً ابتكار جدول واضح للاجتماعات والتخطيط وجلسات مراجعة النتائج ولائحة للأحداث الهامة لكي تصبح الجداول الزمنية والتوقعات قابلة للقياس ومُتوقّعة.

فم بإنشاء جلسات مراجعة للنتائج لجميع العاملين على الهواء مباشرةً وهذه الاجتماعات يجب أن تتضمن: فحوصات رسمية للبت على الهواء بالإضافة إلى اجتماعات أقل رسمية وهذه الاجتماعات يجب أن تكون دورية لاستدراك الأخطاء كي تحظى المواهب بأوقات ذات فائدة مع مُدرائها. فريق المبيعات يجب أن يحظى باجتماعات أسبوعية جماعية بالإضافة لبعض الاجتماعات الفردية مع مدير المبيعات. يجب على جميع أعضاء الفريق الآخرين أن يحظو باجتماع مع مُديرهم أو مُشرفهم على الأقل مرتين شهرياً.

بالإضافة لاجتماعات الأقسام، من المهم عقد اجتماعات بين الأقسام المختلفة وفيما بينها. وينبغي عقد اجتماعات للفريق لأجل مشاريع ومبادرات وخطط استراتيجية مُحدّدة وما إلى ذلك. على سبيل المثال: فريق يتألف من أعضاء البرمجة والمبيعات (ربما يتضمّن هذا الاجتماع عرض ترويجي للمحطة)؛ أعضاء الأخبار والبرمجة، وأعضاء البرمجة والترويج وما إلى ذلك. وينبغي أن تُركّز هذه الاجتماعات على المشاريع القائمة على نتائج ثابتة استناداً إلى جداول زمنية ثابتة ونتائج قابلة للقياس. غالباً ما يكون من المفيد إشراك الأشخاص الذين ليسوا بالضرورة من قسم مستهدف في الفريق ولكنهم قد يضيفوا تلاحُم وأفكار مفيدة إلى الاجتماع.

وبالإضافة إلى هذه الاجتماعات العادية، ينبغي لمدير المحطة أيضاً أن يشرع في عقد اجتماعات سنوية على مستوى المحطة (أو مرتين في السنة) من أجل وضع الخطة والأهداف الاستراتيجية للسنة بأكملها.

يركز تحليل هذه الاجتماعات على نقاط القوّة والضعف الداخلية وعلى الفرص الخارجية والتهديدات التي قد تواجه المحطة. (شاهد الصفحة 62).

بالإضافة لاجتماعات المحطة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوّة والضعف والفرص والتهديدات التي

قد تواجه المَحطة ، فإنَّ الاجتماعات المماثلة للأقسام أيضاً هي أمر مرغوب به للغاية. الاجتماعات الشهرية للمدراء مع موظفيهم هو أمر موصى به أيضاً لكي يصبح جميع أفراد طاقم العمل على اطلاع كامل بالتطورات والنجاحات والتحديات التي قد تواجه عملية سير العمل.

يجب على اجتماعات المَحطة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المَحطة أن تتماشى مع القواعد الأساسية التي تحدّثنا عنها مسبقاً في هذا الفصل.

نقاط القوة تتضمّن: ما هي المزايا التي تتمتع بها محطّتك؟ والتي لا يُحقّقها منافسك، وما الذي تقوم به محطّتك بشكل أفضل من جميع مُماتليها في سوق العمل ذاته، وكيف يرى مُنافسك محطّتك على وجه الخصوص من ناحية نقاط القوة الخاصة بك؟ وفي نهاية المطاف ما هي نقاط البيع المميزة الخاصة بك والتي تُشكّل علامة حقيقية للتمييز عن منافسك.

نقاط الضعف تتضمّن: ما الذي يمكن للمَحطة أن تفعله على نحو أفضل، وكيفية إزالة الحواجز التي تحول دون تطوّرها، وما الذي ينبغي أن تتوقف المَحطة عن فعله، وما هي نقاط ضعفك التي يستفيد منها منافسك؟

الفرص تتضمّن: ما هي نقاط القوة التي يمكن أن تخلق فرصاً جديدة، وهل هناك تغييرات في سوق العمل أو في منافسك، هل هناك تغييرات في سوق العمل قد تُوفّر فرصاً جديدة أو تغييرات تكنولوجية و/أو بيئية؟ ما هي الفرص التي يمكن ابتكارها من خلال الحد من بعض نقاط الضعف الداخلية أو القضاء عليها؟

التهديدات تتضمّن: التغييرات الإدارية (الخارجية)، والتغييرات التنظيمية، والتحديات الاقتصادية والمالية والتحديات المرتبطة بسوق العمل، والتغيّرات في المنافسة. هل يمكن أن يؤدي أي من نقاط الضعف الداخلية المُحدّدة إلى تهديدات هيكلية؟

لا تقم بتعقيد زائد عن الحاجة لاجتماعات المَحطة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المَحطة وتأكد دوماً أنها تتماشى مع أفكار عملية سير العمل وقيم فريقك وعمّلك. هذا ينبغي له أن يُساعد في جعل المَحطة تُركّز على نقاط القوة الرئيسية، والحدّ من التهديدات المواجهة لها، وتقليل نقاط الضعف، والاستعداد للاستفادة من الفرص المناسبة. تتموضع القواعد الأساسية الأخرى وفقاً لتصميم ومحتوى المَحطة الإذاعية وهي قابلة للتأثر بأسلوبك الإداري وبيئة العمل التي تقوم بحلقها. بصفتك المدير، يجب أن تسأل نفسك الأسئلة التالية على الدوام تقريباً. سوف ترسم لك إجاباتها صورة ممتازة عن حالة وانتظام المَحطة وعن فعالية فريق القيادة الخاص بها.

ما الذي يجعل هذه المَحطة الإذاعية مختلفة عن منافسيها وكيف يمكن لقيادتك أن تخلق بيئة عمل ناجحة على الدوام؟

ما الذي يمكن أن تُوفّره المَحطة من حيث البرامج، وتلبية احتياجات المُستمعين؛ وتلك التي لا تتوفر بالفعل في سوق العمل؟

كيف سيؤدي ذلك إلى جذب المزيد من المُستمعين (من العروض المرغوبة) والقدرة ليس فقط على الحفاظ على الجمهور الحالي بل على زيادة نسبته؟

كيف ترغب بأن يُنظر إلى المحطة وماذا يجب أن تفعل لتحقيق ذلك؟

ما هي العمليات الترويجية التي تقوم بها؟

ما مدى صلة مجتمع المحطة بها؟

هل يوجد هناك متانة في البنية، ما هي استعدادات المعلومات الأساسية المسبقة التي تقوم بتزويدها؟

ما هي الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم بتطويرها على أساس دائم ومن شأنها أن تحافظ على زخم المحطة؟

هل طاقم عملك مجذوب ومُفعم بالنشاط والحماص نحو عمله؟

يجب أن يكون السؤال الأخير: كيف أُلبي بمنصبي هذا وبصفتي المدير؟

فم بتشجيع فريقك على إبداء ملاحظاته بشكلٍ دوري حول أدائك الخاص وفم أيضاً بتقييم نفسك بنفسك. هذه الملاحظات مهمة للغاية ويجب على المدير أن يأخذ زمام المبادرة في هذه المسألة. أسلوب الإدارة ليس أمراً ثابتاً، بل يحتاج للتطور ويحتاج أن يعكس التغييرات في وتيرة عمل وبيئة المحطة. لأن فرص أسلوب الإدارة الجامد بالنجاح قليلة للغاية.

لن يستمع الناس إلى محطة إذاعية بسبب إصرارنا أو رسائلنا الترويجية المتكررة لها، بل لأن المحطة تُوفر لهم شيئاً يريدونه، يعتقدون أنهم بحاجة له أو بسبب إدخاله لبعض مشاعر الإنجاز في حياتهم.

وبالتالي فإن محتوى البرامج هو عنصر حاسم باعتباره الصلة المحلية بالجمهور. إذ أن الإذاعة المحلية تتمتع بميزة فريدة تتمثل في كونها قادرة دائماً على أن تكون ذات صلة بمجتمعها ومحتوياتها برامجها ينبغي أن تكون مُتأثرة بالـ 5 مواضيع الأكثر أهمية. ما هي أكبر خمسة قصص تُؤثر على المجتمع المُستمع لإذاعتك الآن؟ سوف تتطور هذه القائمة طوال الوقت، لكنها سوف تبقى محور المحتوى المُقدم في الإذاعة. وهي ما يجب أن يُدعى ويتحدث عنها ويقوم بتغطيتها جميع المُقدمون على جميع البرامج وفي جميع الأوقات.

يتم تنسيق الـ 5 مواضيع الأكثر أهمية وتحديثها من قبل فريق التحرير وينبغي أن تكون مُوجّهة وفقاً للأسئلة التالية. هل هذا الموضوع يحدث الآن؟ هل يُؤثر على المُستمعين محلياً؟ هل يُثير مشاعر المُستمعين؟ هل تهتم الناس بمحتواه وهل يتماشى مع فلسفة المحطة العامة وهذا بدوره يجب أن يجعل هذه المواضيع مُناسبة ومُستهدفة دائماً.

تطوير بنية ساعة تقسيم فقرات الإذاعة للتحدث مباشرة عن الـ 5 مواضيع الأكثر أهمية وعن الفلسفة السائدة في المحطة. إنَّها تُظهر جميع عناصر هذا الفصل من خلال صلة طويلة الأمد مع

ولذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي لعناصر المحتوى الأساسية، والمتانة والاستمرارية والانسحاب والأسلوب والالتزام بالعلامة التجارية والتميز وتمكين الموظفين وبيئة العمل الإيجابية ستوفر أفضل فرصة ممكنة للتماشي مع رؤية ومُهمة المحطة وفي نهاية المطاف مع نجاحها أيضاً.

الفصل الثالث

دور المدير: تحديد الاتجاه العام

المسؤوليات الأساسية لكل مدير تتكون من شقين: تحديد الاتجاه العام للمحطة الإذاعية وإزالة العقبات التي تحول دون وصول طاقم العمل إلى أقصى درجات إبداعه وإنتاجيته بشكل منتظم. المكون الأول يُنشئ ويرعى بيئة رَجبة ومساندة ومُتماشية مع القيم والأهداف المشتركة للمحطة. يجب أن تستند إلى أسلوب إدارة مَبني على أساسات قيادية متينة وواضحة، بدلاً عن سياسيات وعمليات إدارية مَفروضة بَحدة.

أما الركيزة الثانية : فغالباً ما يفشل المدراء في إقامتها أو استكمالها بسبب قلة الموارد. ويُمكن تخفيض هذا الفشل إلى حدّه الأدنى من خلال التخطيط الفعّال والانتظام والعناية بالميزانية وبالخيارات الاستراتيجية. حتّى القادة العظماء سوف يفشلون إن كانوا يقطعون الوعود الكثيرة باستمرار ولكن لا يقومون بتنفيذها بالمستوى المطلوب، وخصوصاً عندما يُؤثر هذا على طاقم عملهم.

فُرص تحصيل النجاح أو القدرة على الحفاظ على طاقم عمل مُهتمّ ومُتحمّس قليلة للغاية في حال كان

الاتجاه العام في مكان العمل خاطئ. وقيام القيادة ذاتها بإعادة تحديد الاتجاه العام بعد بداية خاطئة من الممكن أن يكون أمر صعب للغاية.

إن كنت قادراً على جعل أسلوب قيادتك يتمحور حول سؤال مُتكرّر, كيف يُمكنني أن أجعلك أنت وعملك بحال أفضل, يجب على هذا أن يجعل إزاحة العقبات والمصاعب بطبيعة الأحوال أمراً في طبيعة أعمالك. حاول دائماً أن تكون في مكانة تسمح لك بقول نعم عندما تستطيع ولكن عليك أن تكون أيضاً واضحاً ومراعياً وأن تشرح أسباب رفضك عند قولك لا. يجب على كلمة "لا" ألا تُقيد الابتكار والرغبة في التطور عند أحد أعضاء الفريق الخاص بك. القادة العظماء دائماً ما يبرمجون أنفسهم بالشكل الطبيعي لأن يكونوا من ضمن فريقهم بحيث ذاته كمرشدين وموجهين عوضاً عن كونهم رؤساء عمل فقط. أنت لا تتحكم بأعضاء فريقك بل أنت مسؤول عن نجاحهم وتطورهم.

كلما زادت قوة فريقك كلما أصبحت قيادته أسهل بالنسبة لك. تأكد من أن فريقك يعمل بطريقة صحيحة, لا تُفهم بترقية أحد أفراد فريقك ببساطة لأن ذلك سوف يُسبب على الأقل العديد من مشاعر البغضاء بين أعضاء فريقك لذا يجب عليك ألا تُفضل أحدهم على الآخر. هذا الفصل سوف يُحدد الاتجاه العام للقادة العظماء ليُمكنهم من أن يصبحوا مُدراء عظماء, لكي تستطيع إدارة طاقمك وفُرس كسبك للأرباح وجمهورك بفعالية.

جزء كبير من دورك كمدير يجب أن يكون مُتمثلاً بقدرةك الفطرية على إعطاء موظفيك حَقهم في إبداء رأيهم. ينبغي عليك أن تذهب لما بعد سياسة "الباب المفتوح" وتُشجع موظفيك بقوة على أن يتمتعوا بالحرية الكاملة بمقابلتك أنت والمدراء الباقين عند ضرورة مناقشة أي شأن أو فكرة أو حوار عام من شأنه أن يُحسن أهداف الفريق. تذكر دائماً, إن كان عملك يتمتع بالانتظام, فإن معظم هذه النقاشات سوف تتمحور حول تطوير أهداف وغايات المحطة.

شجع موظفيك على التحدث بصراحة وحرية تامة من دون أي خوف من العقاب أو اللوم. إجعل هذه اللقاءات تمر بشكل طبيعي قدر الإمكان نسبة لكون المدير ليس دائماً على "صواب". لا تجعل جو الاجتماع مثير للرغبة ولا تسمح لمحيط اللقاء بأن يُنقص من الابتكار أو الرغبة بحوار حر ومليء بالتحدي.

اطمنن على عمل أقسامك بشكل دوري, ادخل حقل العمل مع المذيعين عند الإمكان ولا تنتظر الموظفين لأن يأتوا إليك بأنفسهم فقط لكونك المدير. شجع مدراء أقسامك على تزويدك بملاحظات حول عملهم بالإضافة للتقارير الرسمية بشكل دائم. شجع موظفيك على التكلّم بصراحة, قم بتحدي قدراتهم على ابتكار طرق جديدة لتجديد مُنظمة عملك لكي تتطور وتتج. فم بعقد اجتماعات مُتسمة بالصراحة للمدراء مع موظفيهم واسمح بالفرص الدائمة لنقل التعليقات والملاحظات لك سواء تمّ هذا بشكل فردي أو في مجموعات.

ثابر على جعل هذه الملاحظات مركزية, لأنها تسمح للأفكار أن تصبح قابلة للتطبيق العملي بشكل أكبر. تابع الأفكار والاقتراحات والتعليقات دوماً حتى إن كانت غير قابلة للتنفيذ أو تحتوي العديد من

التغييرات المتتالية. بصفتك قائد يجب عليك أن تكون منفتح وصادق وغير حصين. لن تكون الأفضل في كل شيء ولن تريح على الدوام , سوف تكون على خطأ في بعض الأوقات ولن تتفق دوماً مع طريق عمل بقية أفراد طاقمك. ولكن في الواقع أنت سوف توفر الدعم والأدوات التي تسمح لفريقك بالعمل في بيئة داعمة وناجحة.

ركّز دوماً على كيفية تطوير نقاط القوة التي يتمتع بها طاقم وفريق عملك. انصحهم ولازمهم على الدوام وأثر فيهم وكُن دائماً تواقاً لمعرفة أخبار تطوّرهم. المدراء الذين يهتمون بقصص مديعيهم والذين يُشاركونهم رغبتهم بالتحوّل لمخبري قصص فضوليين هم القادرين على زيادة حماس مديعيهم على الدوام.

خلال التركيز على نقاط قوة فريقك تأكد دوماً من توافر أدوات تمكّنك من التعامل مع أداء الضعيف أو دون المستوى هذا الأمر يُمثّل غالباً أكبر مشاكل الموظفين مع مدرائهم. كُن حازماً، كُن عادلاً وكُن عرضةً لتحمل المسؤولية وفقاً لمعايير ثابتة لتحقيق أداء إداري ناجح. يجب أن تكون سياسات وعمليات التعامل مع الأداء الضعيف أو دون المستوى واضحة ومحدّدة في عروض العمل المُقدّمة للموظفين، ويجب أيضاً مناقشتها خلال جميع عمليات المراجعة الرسمية وغير الرسمية.

فجوات التواصل هي أمر شائع حدوثه ويُمكن تفاديه من خلال شرح دائم عن الصورة الكبرى والشاملة للمحطة. لا تتوقع من طاقم عملك أن يفهم تماماً التوجيهات الاستراتيجية أو أسباب تغيير بعض السياسات في المحطة وما إلى ذلك. الحوار الصحي هو أمر مفيد على الدوام، فم بوضع أسباب واضحة لجميع سياساتك المُتبعة واسعى إلى خلق صلة دائمة بين هذه النقاشات وبين انتظام المحطة ورؤيتها ومهمتها وما إلى ذلك. الغموض سواء كان في مشروع ما أو وصف عملٍ ما فهو أمر مُثير للإرباك ويستهلك بلا فائدة كمية كبيرة من طاقة وابتكار الفريق.

ومن المهم دوماً إيجاد التوازن الصحيح بين توفير الإرشاد العام وبين توجيه الموظفين والسماح لهم بتطوير مساره الخاص للنمو والنجاح. لذلك تجنّب اختيار المسار بنفسك و عوضاً عن ذلك فم بتوفير المهارات اللازمة للموظفين كي يستطيعوا إيجاد طريقهم بنفسهم، والذي يجب أن يكون مُطابق للمبادئ العليا لمنظمة عملك. عند البحث عن مسارات عمل بديلة، حاول إيجاد مجموعة متنوعة من الخيارات ثم ركّز على ما يمكنك، كمدير، القيام به للمساعدة.

من المهم دائماً تقييم فعاليتك كمدير وطرح السؤال التالي على نفسك، أين هي أخطائي كمدير؟ هل أنت على علم بتوقعاتك وحدودك؟ هل يدرك فريقك هذا؟

فم بتعيين أهداف واضحة مع جداول زمنية واقعية ومقاييس ملائمة للنجاح لنفسك ولفريق الإدارة الخاص بك. المدراء والمشرفين بدورهم سوف يقومون بفعل الشيء ذاته لتقاريرهم المُباشرة. فم بتأسيس معايير أداء الإدارة بحيث يُمكن أن تُدير وتُقيم جميع موظفيك وفقاً لنفس المقاييس. حافظ على شفافية هذه السياسات قدر الإمكان. إنّ الملاحظات المرتبطة بالعمل هي أمر حاسم، سواء كانت رسمية

أو غير رسمية على حدٍ سواء، ويجب تقديمها على أساس ثابت ودوري. يجب ألا يكون هناك أي مجال للشك أو المفاجأة عندما يتعلق الأمر بتلقي هذه الملاحظات.

هل لدى أعضاء فريقك التمكين والسلطة الكافية لكي يكونوا فعالين في أدوارهم ومسؤولياتهم؟ مع السلطة والمسؤولية يأتي التوقيت الصحيح. هل لدى فريقك الوقت والموارد الكافية للوفاء بواجباتهم بفعالية وضمن إطار توصيفهم الوظيفي والقيم الأساسية لمنظمة عملك؟

عليك دوماً أن تعترف وتحثي بالعمل الجيد من خلال نسب فضله للمسؤولين عن تحقيق هذا العمل. بصفتك المدير يجب عليك ألا تنسب فضل عمل فريقك إليك أنت فقط دون الاعتراف بعمل فريقك أولاً. من خلال عقد اجتماعات دورية بمواعيد ثابتة وإجراء العديد من النقاشات الغير رسمية سوف تُصبح انسيابية مشاهدة هذه الأعمال الجيدة والاعتراف بها أكثر جودة لأنها تتواجد أمامك دوماً وسوف تصبح ملاحظتها أسهل بالنسبة لك.

بصفتك المدير، كن سريع الإجابة عن جميع الأسئلة وطلبات المعلومات المتعلقة بعمل المحطة: تعاون مع مُدراء الأقسام لإيجاد الحلول للمشاكل عند حدوثها أو لكي تمنعها بشكل استباقي قبل حدوثها. في حال بدأت بعض المشاكل بتكرار نفسها، فم بتحليل مركز لفهم أسباب تكرارها وأوجد حلاً مناسباً لإيقافها. حاول تطوير نمو فريقك دوماً من خلال آراء أعضائه المُتفق عليها وحافظ على الانتظام الشامل للعملية التطويرية واجعلها تطراً على بال الجميع فوراً عند ذكر اسم المحطة.

إذا تمّ تنفيذ كل ما ذكر سابقاً بشكل مُنتظم وبأسلوب واقعي فإنّ دعم كفاءة الموظفين ومعنوياتهم لا ينبغي أن يستغرق قدراً كبيراً من وقتك.

ويعتمد الوصف الوظيفي الدقيق لمدير المحطة على عوامل كثيرة منها: حجم المحطة، بُنيته، هل هي قائمة بذاتها أم تنتمي لشبكة مُعيّنة وما إلى ذلك.

وبشكل يومي، ينبغي أن يكون مدير المحطة الإذاعية مسؤولاً عن الجداول العامة، وسير العمل بشكل عام، وعمل جميع الأقسام. وتشمل المسؤوليات الإضافية: الإشراف على عمليات الانتساب الجديدة للمحطة، والتوظيف والتدريب، والتقييم الدائم للموظفين بالإضافة لتشكيله صلة الربط الرئيسية بين مختلف الأقسام. وعادةً ما يكون مدير المحطة أو المدير العام للعمل بها هو المُتحدّث الرسمي لها والمُمثّل لجميع العمليات التي تحدث بداخلها.

ما لم تكن تدير محطة غير ربحية، فإنّ مُدراء المحطات مسؤولين أيضاً عن النجاح المادي وأرباح المحطة. هذا يتضمّن العمل مع المالكين أو مع محطات إذاعية أخرى وإن لزم الأمر مع مجلس الإدارة. هناك عادةً علاقة عمل وطيدة للغاية بين مدير المحطة ومدير الأعمال والمبيعات فيها لمراقبة الإيرادات والنفقات.

وينبغي أن يكون لدى المُدراء بعض المعرفة التقنية أيضاً لفهم أداء جميع معدّات المحطّات. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن يكونوا على دراية جيّدة بالحاجة إلى معدّات جديدة وأنظمة تشغيلية أكثر كفاءة وبكيفية تجنّب شراء المعدّات الفائضة عن حاجّتهم.

ينبغي أن تشمل المعرفة العملية لمسار العمل ما يلي: استوديوهات الإذاعة؛ معدّات التسجيل والبثّ السمعية؛ أجهزة الإرسال؛ صلة التّحكّم عن بُعد من الاستوديو إلى جهاز الإرسال؛ نظام تكرر الصوت على الكمبيوتر. ونظام المرور الترويجي الآلي وأي أنظمة برمجية أخرى تُستخدم من قبل قسم بثّ الأخبار أو الإنتاج وما إلى ذلك.

يُنصح بشدّة احتواء نظام نسخ احتياطي عملي كُلياً لاستبدال معدّات التسجيل والبثّ الأولية. والهدف هو أن تبقى قادراً على البقاء على الهواء دائماً وخاصة خلال أوقات الطوارئ عندما تُصبح المعلومات الصادرة من المحطّة هي الأكثر أهميّة.

مُدراء المحطّة مسؤولون أيضاً عن جميع المسائل القانونية التي تؤثر على المحطّة بما في ذلك قوانين البثّ المحليّة والمتطلبات القانونية ذات الصلة بالمحطّة وقوانين الترخيص والمعايير الإعلانية بالإضافة إلى أي تشريع قد يُؤثر على أعمال ونشاطات الصحافة.

وتشمل بعض الخصائص الرئيسية الإضافية لمُدراء المحطّات الفعّالين ما يلي: المساعدة على إنشاء محطّة كبيرة وتنسيق الأفكار والمفاهيم، والقدرة على تقديمها بطريقة استراتيجية للموظّفين – وينبغي لهذه الأمور أن تشمل البرامج والإيرادات والأفكار الموهوبة؛ والقدرة على التمتّع بفهم مُتمكّن لسوق العمل الإعلامي في منطقتك وعلى التواصل بواقعية ووضوح والقدرة على العمل بشكل مُستقل أو مع المُدراء الأساسيين لمحطّتك، والقدرة على حل الخلافات والنزاعات؛ وأن تتمتّع بفضيلة تحريرية مُمتازة. أعتز دائماً على طرق لتدريب وإرشاد وتطوير الفريق. كُن حازماً واثبت على موقفك عند صنّعك للقرارات؛ لا تكبّ الإبداع عن طريق إقبال المحطّة بالروتين؛ كُن مُمثّل المجتمع الصارم وقبل كل شيء، تتمتّع بطباع وشخصية كاريزمية والتي من شأنها خلق مكان عمل مُمتع ومُبتكر.

بصفتك مُدير محطّة إخبارية أو محطّة إخبارية وحوارية أو أي محطّة تؤمّن محتوى غني بالمعلومات يجب عليك أن تكون معني بها بشكل كامل دون إدارة تفصيلية لجميع التفاصيل ولكن باهتمام شامل لكل القضايا الأساسية التي تؤثر على تنسيق وانسياب عمل المحطّة.

على سبيل المثال: متى يجب على المحطّة أن تُبثّ الأخبار أو أي شكل آخر من البثّ الكلامي. هذا سوف يهودك لاتخاذ القرارات: المدة، المحتوى، الأسلوب، التصميم، العناصر الإنتاجية، تقسيم القصص المحليّة والإقليمية والوطنية والعالمية. كُن داعماً لقرارات مُدير البرنامج التحريري وكُن عقلانياً بضمان كون هذه القرارات تتماشى مع أهداف المحطّة الكليّة وبرامجها.

بالإضافة إلى ذلك، كيف ستعمل المحطّة على تفعيل ما يلي: الخدّمات وميّزات البرامج، الطقس، الرياضة، حركة المرور، الأعمال التجارية، إعلانات المجتمع، التعليقات على حدّث ما، البرامج التي

تسمح بمشاركات الجمهور ، سؤال اليوم ، الوثائقيات الطويلة (القصيرة) ، البرامج الاستقصائية ، المستهلك ، أسلوب الحياة ، التكنولوجيا .

ما هي الإجراءات المتبعة نحو الاتصالات المباشرة خلال بث البرامج ، هناك اتصال على الشاشة ، هل سيتم تأخيرها وتجاهلها؟ كيف ستكون سياسة المحطة نحو مقدمي البرامج الذين لديهم وجهة نظر معينة وهل هذا أمر مسموح به ، كيف سيقوم المدير والمحطة بحماية هذه النقاط؟

بينما يقوم مخرج البرامج والأخبار بإدارة التطورات العامة باستخدام العوامل التي تم ذكرها مسبقاً ، ينبغي على مدير المحطة الماهر أن يوفر إرشاد عالي المستوى وتوجيهه ومحاكاة لجميع القرارات المتعلقة بالبرامج الإذاعية .

معظم مديرو المحطات غير مدربين على المحاماة ولكن المعرفة العامة ببعض القضايا القانونية المتكررة الحدوث ستكون مفيدة على الدوام . بالإضافة إلى ذلك ، التعامل مع محامي مطلع على المحطة وعلى القوانين الإعلامية وجاهز دائماً عند حاجته هو أمر مهم للغاية .

يمكن أن تتضمن القضايا القانونية ما يلي: الترخيص؛ الإطار القانوني الذي تبت فيه المحطة؛ سياسات اللياقة المحلية؛ الارتباطات الحكومية؛ معايير المروجين والمعايير الإعلانية . والمجموعات المجتمعية والناشطة؛ التأمين الشخصي والتأمين على الممتلكات بما في ذلك موقع أجهزة الإرسال ومواقع البث عن بعد وما إلى ذلك؛ والتعامل مع شكاوى المستمعين، ووضع بروتوكول للاعتذارات والإيضاحات، وصحة وسلامة الموظفين داخل مرفق الإذاعة وخارجة .

بعد الانتهاء من تشكيل رؤية المحطة والعمليات اللاحقة لها، يتحتم على المدير وضع إطار ومعايير النمو والنجاح . كيف سيتم رصد ومراقبة وقياس معدلات التصنيف والإيرادات وإعناء الموظفين بعملهم وتطور طاقم العمل والاستقرار والتقديم النقني وما إلى ذلك . سيكون من المفيد الإطلاع على هذه الخطط على أساس سنوي وتطويرها جنباً إلى جنب مع اجتماعات المحطة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المحطة .

يجب على المدير أيضاً ابتكار ومناقشة ميزانية عملية ، والتي ستتضمن ميزانيات الأقسام المتطورة من قبل المديرين وفقاً لنطاق مسؤولياتهم . هذه الميزانيات سوف تقسم إلى أشهر فردية مع أرقام مختلفة من شهر لآخر والذي قد يعكس تقلب مستويات النشاط وظروف سوق العمل المتوقعة والمكررة بنفس الترتيب أو النمو الطردي .

قد يكون لدى مدير البرنامج قائمة بنفقات المراكز التي تعمل تحت سيطرته ، ومن المتوقع أن يبقى ضمن التكلفة الإجمالية المتفق عليها ، في حين أن مدير المبيعات بالإضافة لتأكيد من أن النفقات تحت السيطرة يجب عليه أيضاً أن يمتلك مجموعة من الأهداف لتوليد الإيرادات . عند اعتماد التواصل الفعال في المحطة لا ينبغي أن تكون هناك أية مفاجآت عند مناقشة الميزانيات أسبوعياً .

تحضيرات الميزانية التي تبدأ بطبيعة الأحوال قبل بضعة أشهر من بداية مرحلة دفع الضرائب لا يمكن أن تكون دقيقة للغاية. من الصعب تنبؤ النفقات بدقة لسنة كاملة مستقبلاً فما بالك بتوقع نفقات المشاريع الترويجية التي بدورها تتأثر بعوامل سوق العمل. فالهدف هو وضع ميزانية هادفة للنجاح ولكن بصيغة واقعية في الوقت ذاته وأن تُنهي السنة بالهدف المُحدّد أو بأكثر منه.

يجب على المديرين الأساسيين أن يُعيدوا عرض مسار النفقات المادية على الأقل مرّة في كلّ شهر لأن التخلّلات التي تستغرق وقتاً أكبر قد تؤدي إلى صعوبات مؤقتة ممّا سيُشكل عبء غير قابلة للإصلاح قبل نهاية السنة المالية. يجب على مدير المحطة أن يجتمع بمديري العمل والمبيعات بشكل أسبوعي لكي يُراجعوا تلك الأرقام.

ينبغي وضع مكافآت وحوافز للتميز في أداء الأهداف والغايات المُتفق عليها وتحقيقها بطريقة تجعل من الممكن، عند توفر الفرصة، تكريم الفريق بأكمله وليس فقط الأشخاص المسؤولين عن المبيعات والمواهب التي تظهر على الهواء. كلّ من يُساهم في نجاح المحطة الإذاعية يجب أن يستفيد.

ولتحقيق أقصى قدر ممكن من الصراحة والمعرفة حول هذا الجزء من عملية سير العمل، يجب أن تُقدّم التقارير المُستمرّة والمُحدّثة عن التقييمات والإيرادات بشكل دوري. استخدام الاجتماعات لتكن صريحاً ولا تُقَم بالحد من أضرار الأحداث السلبية أو الإفراط في الاحتفاء بالأحداث الإيجابية.

كلّما زاد انسياب وانتظام الاجتماعات والمناقشات، كلّما كانت مُنظمة لعملك وهي الأفضل في التعامل مع التقلبات في التصنيفات والإيرادات. فالفطنة والنباهة في العمل تُتيح رفاهية التكيّف بسرعة وبطريقة هادفة، وهو أمر حاسم لعملية إذاعية ناجحة.

ينبغي على مدير المحطة أن يحضر في كثير من الأحيان في اجتماعات الأقسام لكي يَكن على دراية ومعرفة دائمة بمستوى سير العمل.

يجب أن يكون الحفاظ على المحطة قابلة للنمو دائماً، وأحد الأدوار الرئيسية لمدير المحطة. منع الاكتفاء الذاتي بحد مُعيّن وجعل فريقك مُندفع، وخالق، ومُجِب للاستطلاع ومُغامر سوف يُصبح جزءاً من تلك المُعادلة.

بالرغم من أنّ القيام بالتغيير بهدف التغيير فقط لاغير هو أمر غير مُوصى به، ولكن القيام بالتغيير بواسطة عملية ناجحة هو أمر يتطلّب شجاعة ومهارات قيادية كبيرة، إذا كانت محطّتك هي الرائدة في السوق فالدفاع عن مكانتك القيادية هو عمل بدوام كامل. الاعتماد الكبير على أنظمة التصنيفات المحلية كما يؤكّد القول المأثور، نسبةً مهارتك تُفاس بنسبة استمراريتك لمُدّة التصنيفات، هو أمر حقيقي ومُثير للرهبنة. فالمُنافسة لا تتوقّف على الإطلاق.

مَحطّات الراديو تعمل في مجال الترفيه حيث مبدأ التغيير هو أمر ثابت ولا بُدّ منه. عليك أن تكون على استعداد دائم، وأن تُجهّز حُطط ذكيّة وتبقى وقياً لعلامتك التجارية على الدوام. يجب أن يقوم المدير دائماً بتطوير الموظفين الجُدد والأفكار الجديدة، استعداداً لوقت حاجتها.

عند إجراء التغيير، بمُجرّد موافقة الفريق الأساسي على العملية وعلى الطريق الذي يتعيّن اتّخاذُه لإنجاحها، يجب عليك إشراك أعضاء الفريق الآخرين في أقرب وقت ممكن حتى يُصبحوا جزءاً من عملية الانتقال. فالسعي إلى شراء أسهم في المحطّة أسهل بكثير إن كُنْتَ جزءاً من العملية ولكن ليس في حال تَمَّ إخبارك بأن الأمور سوف تتغيّر من دون أن تملك أي سُلطة أو معرفة بأسباب حدوث هذا.

ما إن تقوم بتحديد الاتجاه العام، سوف تحتاج إلى إعادة فرضه بانتظام وإنشاء إطار عمل مُتوازن من الضوابط كي يتم تنبيهك عند تغيّر مساره المرغوب. الراديو هو جزء من صناعة مُتقلّبة. والقائد المُتماسك هو الذي يقوم بتمكين أعضاء فريقه من خلال مسار داعم ومُحترم لأرائهم وهذا بدوره سوف يُخفّف أي تشنّيب فارغ وغير مُجدي.

الفصل الرابع:

إدارة الأشخاص: بناء الفريق

كما ذُكر في الفصل الثالث، يعد تحديد الأسلوب العامل الرئيسي في الإدارة الناجحة. المرحلة التالية في هذا التطوير هي إنشاء أو بناء فريق من العاملين ذوي الكفاءة بحذر لمساعدتك على تحقيق الأهداف والغايات من العملية.

أخبرني مدير عالي الشأن ذات مرة بأنه إذا توافق معه كل شخص حول طاولة أعضاء مجلس الإدارة، يكون بذلك لدرجة ما يملك فريق. بمعنى آخر يجب خلق بيئة من التفاهم والإجماع بالرأي على المبادئ الأولى للعملية الرؤيا المستقبلية... الخ. الأمر الذي يشجع على نقاش قوي وسليم بين فريق الإدارة لمعرفة الوسيلة الفضلى لتحقيق الأهداف المرجوة.

سيساعدك جمع فريق اداري جيد بتحديد قدرتك على التطور والنجاح كمدير. وكما سيُذكر لاحقا في هذا الفصل فإن إيجاد القرار الأنسب هو أمر مصيري ولا يؤثر توظيف أو تطوع العاملين على بقية المحطّة.

يجب عليك كمدير تحديد الأسلوب في العمل وخارج المحطة وإنشاء المتغيرات وهيكله الحديث والسلوك في بيئة العمل. تُعتبر المحطات الإذاعية للتسليّة بشكل مطلق بغضّ النظر عن تصميمها أو حجمها مما يساعد على التعرّف على المحيط حول المحطة.

السياسات والإجراءات هي أيضا مهمة لعمل ناجح لكن يجب عدم السماح للمحطة الإذاعية بأن تكون موجهة بشكل مبالغ أو أن تكون بيروقراطية.

ابحث عن التوازن وافسح المجال لكل عضو من أعضاء الفريق ليثبت قوته ليكمل ويدعم الآخرين. حيث يُلهم فريق الإدارة القوي العاملين ليكونوا بأحسن صورة. تعلّم خلق فراغ وحيوية للتشجيع على الفوضى والنقاشات القوية لكن عليك أن تختم دائما بالموافقة بالإجماع.

اضبط نفسك لتكون إيجابياً دائماً كمدير للأشخاص بفريقك وللعاملين ككل. لتكن أهدافك كبيرة لكن واقعية ولتكن شخصاً طموحاً وواقعياً يعرف حدود فريقه والميزانية والوقت المتاح.

ينشغل المديرون الأقوياء بشكل كامل بضغط العمل وقدرات وطاقات ومدى فاعلية وخبرات العاملين بفريقهم. لا تكن مخفياً بزاوية المكتب وتجنب الإدارة المتسلطة والشكّ بخبرة المحترفين الذين قمت بتوظيفهم ومنحهم السلطة للقيام بأعمالهم.

يجب أن تتسم الإدارة الناجحة للأشخاص بقدرة مميزة على التحمل، والتشجيع على النقاشات القوية الفعّالة، والإصغاء للجميع. عليك ألا تسمح للقلّة بالسيطرة وفرض أفكارهم. تذكّر بأن تربط كل التفاصيل بالمبادئ الأولية للمحطة واتجاهها الاستراتيجي. كن عفويا – تقبل اختلاف الآراء، كن صريحا ومباشرا وحاول الوصول مع فريقك لخطة.

يوجد قيمة عظيمة من عدم الاكتراث للوقت مرتين سنويا للتركيز على بناء الفريق وقوته. يمكن اعتبار هذا جزء من التخطيط الاستراتيجي والجلسات السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المحطة أو انها منفصلة عنهم.

وفوق كل شيء أنت بحاجة لخلق جو من الثقة والشفافية باستمرار.

لضمان الانسجام والفاعلية عليك أن تراقب سير عمل كل شخص. من الجيد أن تُنشئ تقويماً للاجتماعات المنتظمة مع فريق الإدارة الكبير؛ المدير والمشرّفين (رؤساء الأقسام)؛ واجتماعات إدارية؛ واجتماعات فردية لكافة العاملين مرة بالسنة.

عليك إنشاء كتيّب عن آداب الاجتماع والذي ينبغي أن يتضمن: الالتزام بالمواعيد؛ جدول أعمال مفصل مسبقاً، والتركيز والنتائج والإجراءات والعائدات المتوقعة والجدول الزمني والحسابات وعمليات المتابعة ومعايير النجاح والعمليات البديلة في حال الابتعاد عن الأهداف وإنشاء مجموعات عمل وأخيراً جو العمل والأداء الوظيفي.

يُعدّ التوظيف جزءاً حاسماً من الإدارة الناجحة. كما تُعتبر ملاحظة المواهب والأكثر أهميةً من ذلك القدرة على إدراك القوى الكامنة من المميزات الحيوية لنمو وقوة الفريق.

ينبغي أن يكون التوظيف وسيلة للحياة تقريباً؛ التزاماً بلائحة المهام المنصوص عليها من قبل المدير. التوظيف والتوقيت أيضاً مهمّان جداً وخاصة عند التعيين بمناصب كبيرة الشأن أو ذات الكفاءة العالية وعدم وجود بديل ملائم لأحد العاملين يؤثر على العملية بشكل جدّي.

كما أنه من المفضل أن يحافظ جميع مسؤولي التوظيف على بنك توظيف المواهب بشكل نشط. ويجب إجراء مقابلات لتبادل المعلومات بشكل دوري بالإضافة لضبط المنافسة، فكل منطقة يمكن تعيين موظفين منها. وغالباً ما توفرّ فترات التدريب فرصاً رائعة للحصول على المناصب.

بالإضافة الى المهارات الوظيفية الواضحة والمعرفة المتعلقة بالعمل، هناك مجموعة من المهارات المكتملة ذات الصلة والتي ينبغي على المديرين تحديدها عند توظيف أو إجراء مقابلات عمل. تساعد هذه المهارات على ضمان الاستمرارية وزيادة الابداع وتعزيز بيئة العمل التي تم تحديدها سابقاً.

تشمل المهارات التكميلية ما يلي: الطموح لتحقيق النجاح من خلال أخلاقيات العمل الدؤوب، والنظرة الإيجابية والتركيز على الالتزام بالتميز من خلال مهارات الاتصال الواسعة والقدرة على حل المشاكل وتعدد المهام والقدرة على تقديم المنتج والمحتوى في الوقت المحدد، وقابلية استلام مهام والتزامات جديدة تعود بالفائدة على الفريق؛ التشجّع والتحمّس من خلال ردود الفعل وتجارب الأداء والقدرة على العمل تحت الضغوط وضمن المواعيد المحددة الشائعة في المحطات الإذاعية.

في إطار هيكله وميزانية العمل الموجودة فيه وكتلك يتحكم على المديرين اختيار أفضل المرشحين المحتملين. فهذه هي المساحة التي ستوسع بها لذا فعلى الموظف أو الشخص الذي تدعمه أن يكون قادراً على تقديم خدمة استثنائية، وجودة، ونتاجية في العمل.

عليك وضع معيارٍ خاصٍ لعملك لتميز الموظفين بشكل كبير ولتحافظ على ثبات هذا المعيار عند التعيين أو التواصل عن طريق الشبكة. عليك إيجاد طرق لتحديد وقياس المهارات المهنية جنباً الى

جنب مع المهارات التكميلية التي ذُكرت سابقاً حيث سيساعد هذا الدمج على خلق موظف متميز. وكقاعدة عامة يجب أن يفوق موقفك ودافعك خبرتك العملية ومستوى تعليمك. بالمطلق سترفع العواطف والفضول القوي الذي سيجلبه المرشح للطاولة كافة المقاييس.

ودون مبالغة وبتبسيط صفات العاملين سيكون هناك فئتان واضحتان هما: الموهبة المباشرة وفريق عمل غير مباشر. سيكون التعامل مع الموهبة بمثابة محاولة للتحدي والمكافأة. تجنّب ذكر سابقة تاريخية لخلق موهبة أنانية ولا إدارية. فعلى المدى البعيد في معظم الأحيان لا تتناسب المكافأة مع حجم الألم والعناء.

يمكن أن تكون الموهبة الحقيقية نادرة أو من الصعب إيجادها, لكن الجوهر الإذاعي يمكن أن يُكتسب لذا فعليك الاختيار بتمعن وبشكل استراتيجي والأهم من ذلك عليك اختيار الشخص الذكي.

عند التعامل مع المواهب عليك تعزيز الرؤية والقيم والمهام والتوقعات من المحطة الإذاعية. والحرص على وجود مُساءلة تُطبّق بطريقة ثابتة وشفافة في المنظمة كلها بما فيها الإدارة بشكل خاص. ويتحسن الالتزام عندما تتماشى القيم والصفات الشخصية مع رؤية وقيم المنظمة.

يجب قياس الأداء وفقاً لمعايير موحدة مُتفق عليها بدلاً من المعايير العشوائية. وينبغي أن تُجري المراجعات الرسمية مرة أو مرتين سنوياً؛ والمراجعات التي تكون أقلّ رسمية يجب أن تكون بشكل دوري.

يحتاج المديرون لتقوية وزيادة المواهب، كيار الشخصيات المبدعة دون وضع مجموعة مختلفة من القواعد لهم. فعندما يحدث أي تقلص بالهرم الإذاعي الواسع فإنه سيؤثر في الخدمة المقدّمة بشكل واضح.

ويتوجب عليك أن تتبّع رؤية المحطة لتفادي الاختلافات المستمرة بالأراء المبدعة.

تأكد أن كل شخص مسؤولاً عما يجب أن يكون مسؤولاً عنه دون اللجوء إلى لعبة اللوم أو توجيه الاتهام. فالموهبة تحتاج للتشجيع عن طريق التمكين الإبداعي؛ لا الخوف أو الانتقام. فهذا يسمح بتجاوز فكري للقيود والمخاطرة الإبداعية ذات المغزى.

من الأفضل قياس المُساءلة بشكل رسمي وغير رسمي. حيث يوجد العديد من مراجعات تجارب الأداء وتقييماتها، ومع ذلك فإنّ وجود دورة ثابتة من المراجعات الرسمية أو غير الرسمية سيوفّر أفضل رصد لأداء الموظف بشكل عام ومستمر.

فبدلاً من اتباع الاستعراض السنوي التقليدي يمكن أن يتم التحقق من الصناديق اللازمة، واستناداً على التعويض المستقبلي المحدد فإن اتباع نهج أكثر شمولية سيكون ذو فائدة أكبر.

صُمِّمَ جدول اجتماعاتك استناداً الى هيكلك المحلي وآلية إعداد التقارير. كما نوقش سابقاً، حافظ على جدول الأعمال الأسبوعية المتوقعة وعلى المحادثات التي تكون رُبَع سنوية مع الموظفين. وعليك متابعة المواضيع وتحديد الغرض من الاجتماعات. في حين أن هذه الاجتماعات ستكون أقل رسمية من المراجعات السنوية ونصف السنوية، فهي تتطلب الإعداد والتفسير وقبل كل شيء المُساءلة عن الموظف والمدير.

ينبغي عليك دعم الروح المعنوية والنشاط بشكل أسبوعي في مكان العمل للموظفين. كما عليك فهم مستوى انشغال المديرين بتقاريرهم المباشرة. وينبغي أن يوفر لك ذلك تقييماً ومتابعةً مستمرين للإنتاجية وتحقيق الأهداف والغايات المتَّفَق عليها. كما أن هذا التقييم المنتظم سيُعطي المدير انذاراً مبكراً في حال غياب الإنتاجية أو غياب الأهداف أو المشاركة أو الروح المعنوية.

كما عليك توفير الفرصة للموظفين دائماً لشرح أدائهم وأداء فريقهم في هذه الاجتماعات والتوصل إلى سبلٍ مثلى لتحسينها. وأما إذا كان الموظفون يقدمون المشاكل والعوائق وما الى ذلك، فتذكّر إن احدى الوظائف الرئيسية للمدير هي إزالة العقبات وضبط الأسلوب في العمل. وأما إذا كانت هناك قضايا أخرى، فعليك التحقق بشفافية وتقديم حلول بالتنسيق مع الأفراد والإدارات المُنفَّذة.

لا تدع القضايا تتفاقم، عليك أن تكون داعماً وحاسماً بنفس الوقت .

واعتماداً على حجم فريق العمل يجب عليك متابعة الأداء بشكل رسمي مرتين على الأقل سنوياً أو كل ثلاثة أشهر إن أمكن. كما ينبغي ذكر الملاحظات المدونة في جميع الاجتماعات في هذه الاجتماعات الرسمية لخلق شعور بالاستمرارية والمتابعة. ويجب ربط هذه الاجتماعات دائماً بالمواضيع المشتركة للرؤية وكذلك ربطها بالمهام والأهداف والغايات. كما يجب أن تُعقد الاجتماعات دائماً بأسلوب يعكس قِيَمَ المحطة.

ويجب ألا تربط اجتماعات الأداء بالتعويض رغم الصلة الواضحة بينهم؛ فالاجتماع المستقل والذي يكون سنوياً عادة، يتناول موضوع التعويض عن السنة المقبلة. فقضايا الخصوصية يمكن أن تؤثر على الشفافية عندما يتعلق الأمر بالمواضيع المالية، ولذلك يجب أن تستند خطط التعويضات على المعايير القائمة والدفاع عنها. كما ينبغي أن يكون هناك وضوحاً مطلقاً حول التعويض برسائل موجهة وعقود عمل تتعلّق بمستوى الراتب المُعلن.

ويُعتبر إنشاء مراحل للدفع، أحد الوسائل لجعل العملية أكثر انفتاحاً. حيث يعرض كل مستوى من مهام العمل الوظيفي وحدود الراتب (انظر صفحة64). فكلما زاد تطور ربط المهام الوظيفية بالمستوى والتعويض، زادت فعالية المنظمة.

عند بناء فريقك، سواءً أكان فريق الإدارة أم فريق العمل، عليك الانشغال في عملية مدروسة بشكل جيد لتحديد المرشحين الداخليين والخارجيين المناسبين لمناصبهم، ومن ثم تطبيق عملية تقديم شاملة وموثوق بها.

يجب ان تكون المقابلات سواءً الداخلية والتي تكون بهدف (الترقية) أو الخارجية التي تكون بهدف الحصول على (موظفين جدد) منظّمة بعناية، ومُحضّرة بشكل جيد ومدروس. حيث يحدد المدير الشكل. بشكل مثالي، ويفضّل أن يكون هناك وضوحاً بالهدف أو الغاية من هذه المقابلات.

كما عليك ألا تكون جامداً بفحص المتقدمين وتذكّر دائماً بربط المرشحين المحتملين بالمنصب المُعلن (صفحة 65 و66).

وبمجرد اتخاذ قرارٍ بشأن من سيشارك بعملية إجراء المقابلات، عليك أن تصل للإجماع بالرأي حول ما تبحث عنه لتتمكن من التوصل الى اتفاق كامل ليساعدك باختيار قائمتك القصيرة. كما يجب تحديد فروض للمرشحين لتقييم معرفتهم العامة عن المنصب المطلوب وفلسفة المحطة والشركة ككل.

عليك أن تقرّر ما إذا كنت ستجري مقابلات فردية أم جماعية أو كليهما. وأن تقرّر من سيقود العملية وقم بوضع قائمة مشتركة من الأسئلة. هذا سيجعل مناقشة ما بعد المقابلة أكثر تركيزاً ومصداقية. ولا بد أن تضع إجراءات متابعة ثابتة لكل المرشحين في الوقت المناسب وتذكر أن تربط عملية المقابلة بينك التوظيف الخاص بك، إضافةً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمرشح في حال لم يتم اختيار المرشحين الداخليين للترقية.

يجب أن تكون عملية المقابلة عادلة وذات مصداقية. فهي تخلق واحدة من الانطباعات الأولى لدى الموظفين المحتملين الجدد وكما تنعكس على ثقافة وقيم المحطة.

وكسياسة للمحطة ينبغي مقابلة جميع المرشحين الداخليين المتقدمين للمنصب المُعلن عنه في الشركة مما يوّلّد الاحترام ويهيئ بيئة تسمح بالنمو وتهيئ المزيد من الفرص.

ربما يجسّد الأشخاص الذين يشكلون محرّك أي عمل أو إذاعة. حيث تعمل مجموعة من الأفراد المتفانين بالعمل دون كللٍ أو مللٍ لخلق منتج للاستهلاك العام، وأما عن ردات الفعل التي يتلقاها المنتجون والصحفيون في عملهم بشكل فوري ..! فلا يوجد شيء أكثر حشريّة أولئك الذين يقدمون ردود فعل بهذا السياق.

وهنا ينبغي أن تكون نزيهاً وعادلاً بالتعامل مع ردود فعل فريق عملك؛ لأنَّ الجمهور هو من سيدفع أكبر كلفة في هذه العملية من ناحية الوقت والموارد، كما يجب أن تُبني سياسة سليمة تحدد هيكلية عمل للتعامل مع فريق عملك بإنصاف ولتقلل أو تمنع حدوث الحوادث المتعلقة بالموارد البشرية. حيث تُعتبر هذه السياسات مهمة، ويجب أن تكون سهلة الفهم والإيصال وكذلك ثابتة لتعكس العلامة التجارية وقيم المحطة. وينبغي سرد هذه السياسات عند تعيين أي موظف جديد.

يُعتبر الوصف والمسمى الوظيفي جزءاً من العقد بين الموظف ومحطة الإذاعة. فكلما كان التوصيف الوظيفي مفصلاً، كان المدير أكثر استعداداً لإدارة الأداء في حال حدوث تقصير، أو تقديم مكافأة على الأداء في حال بلوغ الأهداف وتجاوزها. وتتطور العديد من الوظائف مع مرور الوقت فمن المهم الحرص على أن ينعكس ذلك في الوصف الوظيفي المحدث. نصيحة مفيدة ألا وهي تحديث الوصف الوظيفي عند القيام بالمراجعات الرسمية.

يجب أن يغطي الوصف الوظيفي النقاط التالية بأكثر قدرٍ مُمكن من التفاصيل والدقة:

المسمى الوظيفي (مع مراعاة مستوى الأقدمية)، مهام العمل، مثل: ذكر الأسباب الأولية والثانوية التي وُجد لأجلها هذا العمل من ناحية عمليات المحطة الإذاعية وهيكلية التقارير التي يرسلها مدير المركز والتي يستلمها من مراكز أخرى ان وُجدت. وأيضاً العلاقات الهيكلية والأشخاص الرئيسيون والأقسام والأطراف الخارجية التي سيتعامل معها صاحب الوظيفة بشكل منتظم. وكذلك الواجبات والمسؤوليات الأولية والثانوية أي جميع تفاصيل وأساسيات العمل اليومي.

فمن الشائع إضافة عبارة تنص على إمكانية إضافة واجبات ومهام ومسؤوليات إضافية حسب التقدير من قبل المدير. لأنَّ هذا يوفر حماية في حال تم طلب عمل إضافي دائم أو مؤقت.

ويجب على الموظف التوقيع على المسمى الوظيفي ، كما ويجب الموافقة والتوقيع على التحديثات المستقبلية . (انظر صفحة68).

بالإضافة للتوصيف الوظيفي والذي يُعتبر أداة إدارية ضرورية لقياس الإنتاجية، يجب على الموظفين التوقيع على الاتفاقية التي تحدد شروط الخدمة.

ينبغي أن يتضمن العقد الأمور التالية:

مباشرة العمل، وفترة اختبار (عادة ما تكون ثلاثة أشهر)، والدفع، وساعات العمل، والعطل المسموح بها، والاستحقاقات، والمعلومات المتعلقة بالإجراءات التأديبية والشكاوي. وينبغي أن يتضمن العقد أيضاً رؤية وقيم المنظمة. (انظر صفحة 69)

بالإضافة الى فترة الاختبار، وإدراج خطة مفصلة لمدة 30 يوماً (انظر الصفحة 72) في سلسلة من التوجيهات للموظف الجديد. فهذا يزود الموظف بالتدريب العملي وبمقدمة مراقبة للعمل ولجميع الأشخاص والوظائف الإدارية الداخلية.

ففي حال كان الموظف أقل من التوقعات، فعليك تصميم وتنفيذ خطة إدارة الأداء للمساعدة في تصحيح الوضع. ويمكن تطبيق ذلك على الموظفين الجدد والموظفين الذين غيروا مناصبهم أو ببساطة الموظفين الذين يعانون من ضعف الأداء، فقط في حال المشاكل المتكررة عندما لا تُعالج إدارة الأداء القضية يمكن أن يكون هناك حاجة للجوء لأي نوع من الإجراءات التأديبية.

إن إعادة تدريب موظف موجود مسبقاً يكلف أقل بكثير من توظيف موظف جديد، وهو يدعم قيم الشركة ويعطي الجميع فرصة عادلة لذلك. وهذا ما يجعل المحادثات العادية وردود الفعل التصحيحية موضع ترحيب، ولكن ينبغي ألا تكون الفرصة مفاجئة.

ينبغي أن يكون للمحطة قواعد سلوكية تحدد إطار السلوك المقبول والمرفوض. (انظر صفحة 73). بالإضافة الى إطار عمل يعزز بيئة عمل قوية. كما أن قانون أخلاقيات الصحافة مهماً للغاية في هذا الإطار (انظر صفحة 74). ويتحكم هذا القانون بإداراتي الاخبار والبرامج. ومن المستحسن أن يكون هناك قانون التعامل مع تضارب المصالح بين مقدمي العروض والمديرين ومدوبي المبيعات.... إلخ.

ويعد الإجراءات التأديبية مقياساً لتحديد ومعالجة سوء الأداء وخرق القواعد السلوكية أو الأخلاق. يمكن استخدامه لطلب إجراءات عقابية أو تبرير ويؤدي الى الفصل.

ولا يُعتبر التعامل مع سوء الأداء والقضايا التي تتطلب توبيخاً أو انضباطاً أمراً سهلاً. لكن تأخير هذه المحادثات الصعبة يؤدي الى تفاقم الوضع. فأحد أكبر الانتقادات التي يتلقاها المديرون حول أدائهم الضعيف، هي الفشل في التعامل مع الموظفين بشكل فعّال وفي الوقت المناسب. كما يجب التعامل مع ضعف الأداء والإدارة التصحيحية بطريقة حكيمة وفعّالة. حيث تعتمد مصداقية المنظمة والمؤسسة على ذلك.

عموماً ليس الحديث عن الصعوبات والإشكالات الصعبة سهلاً لهذا السبب تسمى "صعبة". وكقاعدة

عامة، كلما تم تجنبها، كلما أصبحت أصعب. فالفرضية العامة هي أنه إذا كنت بحاجة الى محادثة صعبة مع شخص ما من فريقك، عليك أن تكون محترماً دائماً ومسالماً وشفافاً قبل كل شيء عليك التركيز على إيجاد حلّ.

إذا كان سلوكك العام يشير الى رغبة حقيقية في حل المشكلة ومحاولة تجاوز سوء التواصل، سيكون أمامك فرصة للنجاح. وهنا عليك ألا تخاف أو تسمح للتسلسل الهرمي المؤسسي أن يحدد النتائج مسبقاً.

عليك أن تبدأ بسبب وجيه للمحادثة وعدم استخدام السبب كقناع لتخفي شيئاً آخر يزعجك. ولا ينبغي أن يكون هذا الأمر شخصياً فهو يستند عموماً إلى مسألة تتعلق بالأداء. أما إذا كان موقفك في المحادثة بسبب كونك شريكاً، فإن إمكانية الحصول على نتيجة ملائمة سيزيد بشكل كبير. واعترف دائماً بأن الشخص الذي تجري الحوار معه له وجهة نظره الخاصة وتصوراته الخاصة وربما هدفه النهائي.

ضع هذا التصور في تحضيرك للاجتماع وتذكر أنها محادثة وليست مونولوج. وكجزء من تحضيرك، يمكن لعب الأدوار، فهو في كثير من الأحيان وسيلة مفيدة جداً للتنقل بالرأي قبل العملية. واختتم الحديث بخطة عمل والتزام بالوقت من أجل التوصل الى حلّ حقيقي، إضافة الى توافق واسع في الآراء لتكون قادراً على المضي قدماً.

فالمحادثات الصعبة هي جزء ضروري ومهم من كونك مديراً. لذا لا تدع فكرة وجودها تسبب لك الشلل. فبدلاً من ذلك عليك أن تجعل منها فرصة تعليمية مفيدة لك ولأعضاء فريقك.

ويجب أن تكون المحادثات الصعبة دائماً وجهاً لوجه، ويفضّل أن تكون في مكانٍ محايد. ويجب ألا تتم أبداً عن طريق البريد الإلكتروني. أما إذا أدت المحادثة الى التصعيد وأصبح من الصعب حلها، يرجى الرجوع الى سياسات وإجراءات أخرى لإدارة الأداء أو الانضباط.

وينبغي إيصال عملية إدارة الأداء بوضوح ويفضل أن تشكل جزءاً من سلسلة التوجيه وعقد العمل. كما يجب أن تكون دائماً بمثابة وثيقة تكميلية للقوانين المحلية أو قوانين الدولة إذا كانت تتضمن أي قضايا مدنية أو جنائية.

سيتم تحديد أصحاب الأداء الضعيف والتعامل معهم من خلال اجتماعات منتظمة وجلسات ردود الفعل. ومع ذلك، إذا استمرّ الأداء الضعيف بعد وضع خطة إدارة الأداء، يمكنك المتابعة بإنهاء العقد.

عند بدء خطة إدارة الأداء، عليك العمل مع مديرين آخرين لتتمكن من الحصول على ردود فعل

جماعية وكي يكون فريق الإدارة على علم بالمسألة. لذلك ينبغي ألا يتم اتخاذ قرار إدارة الأداء أو الإجراءات التأديبية بشكلٍ فردي؛ أي من قبل مدير واحد.

يجب أن تكون العملية عادلة وشاملة بهدف إعادة تأهيل الموظف وتحسين أدائه. حالما يتم تحديد قضية ما، ولا بدّ من أن يتم توثيقها بدقة. يحتاج الموظف لأن يكون على علم من أنهم يسيرون وفقاً لعملية واضحة، وماهي الاحتمالات الأخرى للنتائج. وذلك من خلال عملية إدارة الأداء، ومن الممكن إعادة الموظف لفترة اختبار مدتها شهرين أو ثلاثة أشهر في الوقت الذي تحتاج فيه الى تحقيق أهداف محددة من أجل مواصلة العمل .

وفيما يتعلق بالحوادث الخطيرة التي لا تتعلق بالأداء، يمكن عادةً إنهاء خدمة الموظفين الذين تقل خدمتهم عن سنة واحدة مع إشعارٍ قبل أسبوع واحد دون أي تفسير آخر. وفي جميع الحالات، يحتاج المدير إلى إعداد جميع الوثائق ذات الصلة والتشاور مع إدارة الموارد البشرية والإدارات القانونية.

أما إذا كانت خدمة الموظف أكثر من اثني عشر شهراً، ينبغي على صاحب العمل اتباع إجراءات صارمة وأن يمتلك أسباباً قوية للعمل. اعتماداً على مبدأ العمالة المحلية، وعادةً تكون المتطلبات القانونية الدنيا التي يجب أن يتلقاها الموظف، كتابةً، هي ملخصاً للادعاء والأساس الذي يستند إليه، وأن يُدعى لاجتماع للنظر في الادعاء ومناقشته، كما له الحق في الاستئناف بما في ذلك عقد اجتماع للاستئناف.

فالأسباب الرئيسية لاتخاذ إجراءات تأديبية هي: سوء السلوك (انتهاك سياسات الشركة أو القانون السلوكي / الأخلاقيات)، وسوء السلوك الجسيم (يشمل عموماً النشاط الإجرامي) أو الإخفاق في تصحيح ضعف الأداء خلال مراجعة إدارة الأداء الشاملة.

كما يجب على جميع الموظفين التوقيع على سياسات إدارة الأداء والتأديب في المحطة بما في ذلك المتطوعين والمتدربين. والغرض من هذا الإجراء التأديبي هو ضمان معالجة جميع الصعوبات المتعلقة بالموظفين بشكل منصف وثابت. حيثما أمكن، ويسعى الإجراء التأديبي إلى تشجيع وتحسين السلوك والأداء بدلاً من أن يؤدي تلقائياً إلى الفصل.

ستتبع معظم الحالات التأديبية نمطاً مماثلاً.

وهي تبدأ عادةً بمناقشة غير رسمية بين المدير والموظف لمحاولة حل المشكلة بمجرد مناقشتها. مع تخفيف الشدة ووجود أملٍ بعدم الانتقال لإجراء تأديبي رسمي. مع ذلك سيكون هذا هو الحال إذا لم يتحقق التحسُّن المطلوب ضمن وقت معقول. وإذا انتهت العملية على هذا الحال، قم بإرسال مذكرة للموظف يقرّ بها بالتحسُّن وبحل المشكلة.

إذا استمرت العملية، ستنتقل الى التحذير الأول الذي سينلقاه الموظف في جلسة رسمية. وسيُشار

للموظف بأن سلوكه وأدائه لم يكن مقبولاً ولم يتحسن منذ المناقشة غير الرسمية. وسيتم تحديد توقعات مرة أخرى بوضوح. كما لا بد من الإشارة إلى أنه سيتم تحذير الموظف من أنه سيستلم تحذيراً خطياً نهائياً إذا لم يحرز تحسناً مرضياً ضمن إطار زمني مُتفق عليه. ويجب أن يتم هذا الاجتماع بوجود اثنين من المديرين، أحدهم هو المدير المسؤول عن الموظف.

وإذا لم يطرأ أي تحسّن على الأداء، أو إذا نشأت قضية أخرى مماثلة، سيصدر إنذاراً خطياً نهائياً يتضمن أسباب التحذير وخلفية القضية. وهنا التحذير النهائي واضح، إذا لم يحدث تحسّن في غضون فترة زمنية محددة معقولة، سيتم إنهاء العقد. ويجب أن يصدر هذا التحذير المكتوب أيضاً في اجتماع مع اثنين من المديرين بما فيهم مدير الموظف المعني .

اعتماداً على خطورة المسألة، قد ينتقل المدير مباشرةً الى تحذير رسمي أو إرسال تحذير خطي نهائي. كما يمكن للمدير الانتقال مباشرةً الى الفصل دون سابق انذار في الحالات القصوى من سوء السلوك الجسيم. ودائماً يكون ذلك في حالات خطيرة بشكل لا يُصدق مثل: الأضرار المتعمدة للممتلكات، السرقة أو الاحتيال، السلوك العنيف، الوقوع تحت تأثير المخدرات أو الكحول في العمل، امتلاك أي مادة أو شيء غير قانوني، سلوك مهين أو مُسيء، التحرش الجنسي أو الخرق المتهور لإجراءات الأمن أو السلامة.... إلخ.

تبدأ معظم السيناريوهات كادعاءات، وخلال العملية يجب أن يكون للموظف الحق في الاستئناف خاصةً ضد أي قرارات تأديبية رسمية. فإذا وُجد أي نزاع بين المدير والموظف لأي سبب من الأسباب أو تم تصوّر وجود تضارب في المصالح، يجب استبدال المدير بمدير أعلى شأنٍ منه.

من المهم أن يتم التعامل مع كل مرحلة من الإجراءات التأديبية على مستوى مناسب في المنظمة، كإبلاغ إدارة الموارد البشرية والإدارات القانونية بجميع التطورات. ويكون للموظف الحق بالخصوصية أثناء العملية بحيث لا يمكن مشاركة المعلومات مع الموظفين الآخرين. في بعض الحالات يمكن استجواب موظفين آخرين للتأكد من المعلومات. ويفضّل التعامل مع ذلك بحذرٍ واحترام.

إن من المهم عدم تحويل هذه الإجراءات للمحكمة القانونية. فالعبء على المدير هو وضع وتحديد الأسلوب المناسب لإيجاد الحل الأنسب للمحنة الاداعية في نهاية المطاف.

خلال العملية بالكامل، يجب إعطاء الموظف إشعاراً مسبقاً كافياً لأي جلسة تأديبية. لإتاحة الفرصة لهم للتحضير، وينبغي ابلاغهم بالشكوى ضدّهم وتقديم كل الأدلة ذات الصلة قبل الجلسة حيثما أمكن. وكذلك للموظفين الحق بالدفاع عن أنفسهم ولهم الحق بأن يكونوا مصحوبين بموظف مستقل عن العملية أو بموظف نقابي ان لزم الأمر.

إذا تقدّم الموظف بقضية أو شكوى، يجب اتباع سياسة واضحة مع مجموعة من الإجراءات. ويجب أن تتسم هذه العملية بالشفافية والنزاهة. فبمجرد البدء بالعملية لا يجب أن يكون هناك أي شكل من أشكال الاتهام أو الانتقام إلا إذا كانت القضية عن نية خبيثة.

عليك ترك العملية بسيطة ونزيهة. غالباً ما يحتاج الموظفون وقتاً لمعرفة أن هناك عملية تجري للتعامل مع المظالم التي ستعالج بفاعلية لحل القضية.

سيكون لشكاوي الموظفين عدد من المراحل المتصاعدة كالإجراءات التأديبية.

أولاً يجب على الموظفين مناقشة مخاوفهم بشكل غير رسمي مع مديرهم المباشر. وسيكون الهدف هو معالجة المسألة بفعالية في هذه المرحلة والتوصل إلى أرضية مشتركة وإغلاق الملف.

لكن إذا لم تُحلّ المسألة، ينبغي تقديم المخاوف كتابةً للمدير المباشر. وينبغي عقد اجتماع في أقرب وقت ممكن لحل الشكوى ويكون للموظف الحق باصطحاب موظف آخر من فريق العمل أو موظف نقابي إن أمكن. ومن المستحسن أن يحضر الاجتماع مديراً ثانياً وينبغي تقديم أي قرار صادر عن هذا الاجتماع بشكل كتابي .

كما ينبغي أن تطلع الإدارة القانونية وإدارة الموارد البشرية على الأحداث منذ البداية، لما لها من دورها هام في حال استمرت العملية فُدماً في المستقبل.

وإذا أثبتت المناقشة الرسمية للمدير المسؤول، وبقيت المسألة دون حلّ، يجب على الموظف إحالة المسألة خطياً إلى مدير المحطة. ويجب على مدير المحطة إيجاد حلّ للمشكلة فمن أولوياته هي مقابلة الموظف على وجه السرعة. وينبغي عدم تجاهل هذه العمليات. فالحلول السريعة في كثير من الأحيان تخفّف الانزعاجات والتداعيات الأخرى . ويجب أن يصدر القرار النهائي الأخير من مدير المحطة بشكل مكتوب مع إرسال نسخة للمدير الأعلى شأناً ونسخة أخرى لإدارة الموارد البشرية.

كما هو الحال مع الإجراءات التأديبية، إذا كان هناك أي خلاف حقيقي أو تهويؤي مع المدير، ينبغي استبدال هذا الشخص طوال العملية. ويجب أن تكون واضحة وشاملاً وسرياً طوال فترة العملية والأهم من ذلك أن تكون عادلاً. لينعكس ذلك بشكل رائع على قيم المحطة الاذاعية.

ويفضّل الاحتفاظ بجميع الملاحظات التي نتجت عن الاجتماعات وكذلك الوثائق المتعلقة بالشكوى في حال حدوث المزيد من النشاط على الملف في المستقبل. ويمكن أن يكون النشاط المستقبلي داخل الشركة أو المحطة أو أن يكون خارجاً مع محكمة قانونية.

ويحتّم على المدير أن يكون دائماً على علم بالأحكام المتعلقة بقانون العمل وتشريع التمييز وسياسات الضرائب بحيث يمكن معالجة أي قضايا داخلية أو خارجية بسرعة وكفاءة. المساواة في مكان العمل هي حق أساسي وينبغي أن تكون الأساس الذي تقوم عليه رؤية وقيم وأهداف المنظمة.

تتحقق المساواة بين الجنسين في مكان العمل عندما يحصل جميع الموظفين على المكافآت والتقدير والمصادر والفرص نفسها بغض النظر عن جنسهم. تبدأ عملية المساواة بفهم عميق لكونها أساس الرؤية والتخطيط الاستراتيجي للعملية، وهي واضحة في جميع الإجراءات والسياسات والنتائج.

يؤرّ وضع سياسات واضحة لهذه القضايا مع الشفافية بالإجراءات والأنظمة أفضل فرصة للمحطة لمعالجة الشكاوي داخلياً.

يجب أن يتبع ذلك عملية موثوقة وسريّة تمنع الانتقام والعقوبة عند التعامل مع أي مساواة في قضايا العمل. ويجب أن يكون هناك فريقاً داخلياً إذا كان للشركة محطات متعددة، ومستشارين خارج العمل مدرّبين على سياسات المحطة. يمكن أن يكونوا مرشدين أو مُيسرين للعملية الأولية للشكوى.

ليس على المديرين بالضرورة ملاءمة هذه المناصب. ويجب أن يكون المستشار دائماً مستقلاً عن صاحب الشكوى، أي لا يمكن أن يكون مشرفهم أو مديرهم.

اعتماداً على القوانين المحلية والقضايا الحكومية التي تتناول المساواة في مكان العمل، غالباً ما توفّر العمليات غير الرسمية استجابات أسرع وأكثر فاعلية للشكاوي. حيث يرغب معظم الموظفين أن تتوقف القضية ببساطة وألا تتكرر.

وكانت اللجنة الكندية لحقوق الإنسان قد قامت بوضع معايير وإجراءات ممتازة لمكان عمل خالٍ من التمييز والمضايقات. (انظر الصفحة 76) يجب تعديل هذه النماذج لتلائم الظروف المحلية، لكنها تضع إطار عمل لخلق بيئة تعمل بفعالية لمنع قضايا التمييز في مكان العمل. لمزيد من المعلومات حول المساواة بين الجنسين انظر صفحة 77.

فمن المهم أن يكون هناك وضوحاً بشأن ما يشكّل المساواة والتمييز في مكان العمل. فبموجب القانون الكندي لحقوق الإنسان على سبيل المثال، فإنك مُلزَم قانونياً بالتأكد من معاملة جميع الموظفين

والمتدربين والمتطوعين والبائعين بشكل متساوٍ بغض النظر عن أيٍّ من العوامل الآتية : العرق أو الأصل القومي أو الإثني أو اللون أو الدين أو الأصل أو العمر أو الجنس أو الميول الجنسية أو الحالة الاجتماعية أو الوضع الأسري أو الإعاقة أو الإدانة التي صدر عنها عفو أو سجل موقوف.

ويحدث التمييز إذا حدثت أحد العوامل المذكورة سابقاً للتأثير على ما يلي: حرمان شخص من السلع والخدمات والمرافق والإقامة؛ توفير السلع والخدمات والمرافق والإقامة لشخص بطريقة تعاملٍ مختلفة وسلبية. رفض توظيف شخص أو الاستمرار بتوظيفه، أو معاملتهم بصورة غير منصفة في مكان العمل، ودفع رواتب مختلفة للرجال والنساء عند قيامهم بعمل ذي قيمة واحدة، والانتقام من الشخص المدّعي.

وفي حالة حدوث مضايقات في مكان العمل، يجب على الموظفين أن يعرفوا الشخص الذي يتم التواصل معه لضمان السريّة. وكما ذكر سابقاً تقع على عاتق المحطة الإذاعية ومديرها مسؤولية التأكد من أن الموظفين على علمٍ بالعمليات والإجراءات التي يجب اتباعها إذا حدث خرق لهذه السياسات. يجب الاحتفاظ بسجلات للحوادث مكتوبة بما في ذلك الوقت والأماكن والشهود. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تدير هذه السجلات.

كما من المهم تقييم السياسات بعد مرور عدّة سنوات للتأكد من أنها لا تزال فعّالة ومناسبة وقابلة للتطبيق على البيئة التي يعمل بها الموظفون. وفي النهاية يتم تطوير أفضل السياسات لخلق مكان عمل خالي من المضايقات مسبقاً ويتعامل مع التجاوزات بسرعة وفعالية ولا بد أن يكون مُتقبلاً من قبل الموظفين.

ليؤدي التواصل الفعّال بين السياسات والتدريب المكثّف للموظفين وحملات التوعية المستمرة لتقليل حدوث المضايقات وعدم المساواة في العمل.

وكما هو موضّح في الفصل الثاني، فإن الحاجة إلى هيكلية وأدوار محددة جيداً في المنظمة أمر ضروري. حيث سيسمح التكوين التنظيمي بتحديد الوظائف المختلفة والعلاقات بين مختلف الأشخاص والإدارات المعنية. إذا كان هناك تداخلاً من ناحية التقارير أو السلطة القضائية، فإن التفصيل الواضح لتقسيم العمل والتسلسل الهرمي سيؤدي إلى التنظيم والوضوح والاحساس بالإرادة. للحصول على مثال عن المخطط التنظيمي (انظر الصفحات 78-80)

غالباً يمتلك مدير المحطة فريق قيادة رفيع المستوى يتألف من: مدير برامج مسؤول بشكل كامل عن إنشاء المحتوى وتسليمها لجميع البرامج. ويمكن أن تشمل التقارير المباشرة لمدير البرنامج ومديراً للأخبار والمواهب (المباشرة على الهواء) ومنتجي محتوى ومدير إنتاج (تصوير المحطة، والإنتاج وغيرها) ومدير إعلام رقمي (تُعتبر جميع وسائل الإعلام الرقمية والاجتماعية امتداداً للعلامة التجارية) ومدير الترقيات (مسؤول عن تفعيل جميع الأنشطة المتعلقة بالمحطات والأنشطة المجتمعية) والمدير الفني (مسؤول عن العمليات الفنية وأجهزة التشغيل).

و يُعتبر مدير المبيعات مسؤولاً بشكل كامل عن تأمين الإيرادات وتحقيق الميزانية. ويتضمن ذلك الأرباح من كافة البرامج. ويقدم مندوبو المبيعات أو مديرو الحسابات تقريراً لمدير المبيعات. كما أن مدير التصميم مسؤول عن انشاء نسخة إعلانية.

ويتحمل مدير الاعمال المسؤولية الكاملة من الناحية الإدارية والمالية للمحطة الإدارية اذاعية. يشمل ذلك كشف الرواتب والمحاسبة والمدفوعات والمتسلمات وقسم الموارد البشرية في المحطة. مدير برمجة الإعلانات مسؤول عن الحجوزات وعن برمجة وفواتير الإعلانات التجارية ويقدم تقاريره لمدير الاعمال.

ورئيس المهندسين مسؤولاً عن سلامة تشغيل المحطة الاذاعية بالإضافة للخدمات الطارئة والنسخ الاحتياطية.

بالإضافة لفريق القيادة العليا، حيث تعقد العديد من المحطات أيضاً اجتماعات شهرية مع فريق الإدارة العليا ورؤساء الإدارات والمشرفين.

واعتماداً على ميزانية التشغيل والظروف المحلية، ينبغي أن يركز مدير المحطة في المقام الأول على توفير قيادة داخلية وخارجية للمحطة الاذاعية والسماح لفريق القيادة ولرؤساء الإدارات برعاية الجوانب العملية والوظيفية لأقسامهم المعنية.

هذا لا يلغي دور مدير المحطة بل يشير الى أن الأشخاص تم تدريبهم وتمكينهم للعمل بكفاءة وتعاون في مجالات اختصاصهم وداخل مجموعة الإدارة.

إذا كان فريق القيادة مشغولاً بشكل كامل، يجب تفريغ مدير المحطة للتركيز على الأمور بعيدة الأمد للمحطة من حيث زيادة الإيرادات والتصنيفات والأشخاص. ويشمل التخطيط بعيد الأمد أيضاً إدارة التغيير، وتقديم فرص جديدة للتطور والاستعداد للتعامل مع الصعوبات غير المتوقعة.

نظرياً، أنجح المديرين من يكون عمله زائداً عن الحاجة! لكن واقعياً هناك دائماً مهام لا تُحصى تشغل مدير المحطة بالكامل. لذلك فإن وجود فريق قيادة متنوع وقوي وفعال؛ سيُتيح للمدير الوقت ليكون أكثر فعالية.

ويقوم مدير المحطة بتقييم فريق القيادة باستمرار وباستخدام أساليب فعّالة لإدارة الأداء لضمان تركيز الجهود والإنتاجية وزيادتها. لذا على المدير أن يتأكد من نشر الأشخاص بشكل فعّال وفقاً لمهاراتهم.

وبغض النظر عن حجم المحطة، يستطيع معظم المديرين التلاعب بمختلف الملفات. فيجب أن يكون المدير ملماً بقدرة موظفيه وحساساً للتوقعات غير الواقعية. مما يؤدي لدوامة من الفشل قد تؤثر سلباً على جميع أجزاء العملية.

وعليك أن تضع في اعتبارك فعالية توفير التدريب المستمر وتوجيه الموظفين. وأن تجعل مرور المعرفة أمراً معدياً بحيث يصبح ببساطة جزءاً من نموذج تشغيل المحطة. عليك تشجيع فريقك من خلال إيجاد طرق للتركيز على الإيجابية. لأن التعزيز الإيجابي يؤدي للتحفيز على العمل مما يزيد الثقة التي بدورها توفر فرصاً للمخاطرة الإبداعية وتعطي أملاً بالنجاح.

ينبغي تشجيع مدير المحطة لتقديم رأيه بالموهب المباشرة على الهواء (ويُفضّل أن يتم ذلك بشكل غير رسمي بدلاً من الجلوس والتفحص). عليك اعلام موظفيك أنك تستمع باستمرار للمحطة. في حال وجود قضايا برامجية تهتم مدير المحطة، وينبغي تمريرها لمدير البرنامج لا للموظفين مباشرةً.

إذا كنت صادقاً وملتزماً بدافعك، سيشاركك موظفوك وسيرحّبون باقتراحاتك وردود فعلك. فالناس يحبون دائماً متابعة قادة المحطة الذين يقومون بإزالة العقبات وتحفيز وتمكين الموظفين ليكونوا بأفضل صورة ممكنة. وعليك أن تكون ايجابياً دائماً؛ وأن تُقدّر الجهود الكبيرة والنتائج الجيدة، لا تجعل مجهود الناس أمراً مُسلماً به. عليك تبادل النجاحات والانتصارات مع الفريق بالكامل. وقبل كل شيء عليك أن تكون عادلاً ومتيقظاً وموجوداً دائماً.

بوجود فريق قوي وسياسات واضحة ومجموعة أساليب للنجاح، ستتمكن أكثر من التأثير بشكل إيجابي على زيادة الإيرادات والتقدير للمحطة.

الفصل الخامس إدارة الإيرادات : تنمية العمل

ما لم تُكُن تعمل لصالح مُنظمة او إذاعة راديو غير ربحية, فإنَّ الهدف الجوهري لعملية سير العمل هو أن يُصبح مُربحاً, فأعظم الخُطط والاستراتيجيات والمساعي المُبتكرة تُوفّر القليل من الراحة للمُحطّة الإذاعية والذي بدوره سوف يتسبّب بفقدان المال, والاعتماد على حجم عملية سير العمل وتوقعات وصول خُطّة ما للربح أو زيادتها له سيكون أمر ذو أولوية. هذه التوقعات ستأتي من خلال أحد أو جميع ما يلي : المُلكية , مجلس الإدارة, حاملو الأسهم أو الحكومة.

إنَّ مُدير المُحطّة هو الشخص الذي يتحمّل مسؤولية نجاح أو فشل العمل بأكمله, فالعملية المُوضّحة في الفصول السابقة من رسم مسار الرؤية العامّة وتحديد الاتجاه العام وإدارة الفريق جميعها يجب أن تتماشى مع نهج مالي مُنظّم للبناء والمحافظة على عمل قابلٍ قابلٍ للتطبيق.

ويتحتم على المدير ابتكار ديناميكية ضمن فريق قيادته والتي يجب أن تتركز على إيجاد سبل لتوليد الدخل دون تشويه الإبداع أو قيمة العملية الترفيهية. قديماً، اعتاد مديرو البرامج والمبيعات أن يكونوا المسؤولين الوحيدين عن جلب الإيرادات ولكن هذا التفكير قد تغير وبدأت أفكار جديدة بالعمل لابتكار العديد من الفرص لتدفقات جديدة للدخل من المجالات التي كانت في السابق خارج حدود محاولات المحطة. وسوف تُستكشف هذه الفرص لاحقاً في هذا الفصل.

وهذا شرط مُسبق إضافي للانتظام. فإذا تم تكليف المسؤولية المالية التي تستند على إدارة التكاليف وإدراج الإيرادات بفعالية ضمن إطار الخطة التشغيلية، فإن فرص النجاح ستكون أكثر واقعية. ويجب أن تتعاقب الأهداف والغايات المالية من خلال الإطار الكامل للمحطة بدءاً من رسم مسار الرؤية العامة إلى التفاصيل في توصيف الوظائف.

فأنظمة المقاييس المُحددة بشكل صحيح يجب أن تكون في مكانها المناسب لكي تفصل بين النجاح والفشل، على الرغم من كون جانب المبيعات هو المُستفيد الوحيد عموماً من تجاوز أهداف الإيرادات، فإنه من المفيد توسيع هذا المنظور بحيث تُصبح أقسام البرامج المُختلفة أيضاً مُستفيدة ومُعنية بالنمو المالي والنجاح.

في حين أن الفحص السنوي الرسمي يوفّر الفرصة المثلى لقياس الأهداف المُتفق عليها، فإنّ متابعة المبيعات والنفقات الأسبوعية هو أمر أساسي.

فمُمكن المديرين ليكونوا مسؤولين عن ميزانية أقسامهم واجعل نجاح محطاتك مُنوط بالفريق بأكمله.

فمحطة الإذاعة المتينة الانتظام والمسؤولة مادياً لن تضطر لأن تنتقص من أحدث برامج الترفيه ولا الصحافة الاستقصائية النموذجية أو التقارير المجتمعية الفعالة.

في بداية الفصل الثالث تمّ ذكرُ الكلمات التالية: "المسؤوليات الأساسية لكل مدير تتكوّن من شقين: تحديد الاتجاه العام للمحطة الإذاعية، وإزالة العقبات التي تحول دون وصول طاقم العمل إلى أقصى درجات إبداعه وإنتاجيته بشكل منتظم".

هاتان المسؤوليتان تحتاجان للتنفيذ معاً بالاقتران مع هدف جوهرى ورئيسي ألا وهو حاجة المحطة إلى أن تُحقّق الحد الأقصى وإن أمكن أن تزيد من حصص أرباحها في السوق. فكلما ما اقترب الفريق من الوصول إلى هذه الأهداف، كلما ازدادت فرصهم بتحقيق النجاح. ونأمل أن أيام الماضي التي كانت تعتبر الربح المادي نقيضاً للإبداع ولمحطة إذاعية العمل فيها مُمتع قد وُلت وانتهت.

إنّ بنية جدول برامج المحطات الإذاعية سوف يُحدّد العديد من نفقاتها، فالتكاليف الثابتة مثل مرافق الاستوديو، ونظم التوزيع والنقل، وأنظمة الحواسيب والأتمتة، جميعها متشابهة جداً بجميع الإذاعات مهما اختلف نوعها. وتُصبح التكاليف المتباينة عاملاً هاماً عندما يكون الاستثمار في الموظّفين أكبر. وبالتالي فإنّ بنية الإذاعة التي تتضمن كبار مُقدّمي العروض وطاقم عمل إخباري ضخم سوف تُكفّر

نفقات أعلى من المَحطة الموسيقية.

وبالتالي فإن الموظفين يُشكّلون التكلفة الرئيسية المتفاوتة للمحطات الإذاعية وللأسف هم الأكثر هشاشة عندما لا يتم الوصول لأهداف الإيرادات أو عندما يلزم زيادة هوامش الربح. ويحتاج مدير المحطة إلى مُراعاة عوامل كثيرة أثناء عملية تخطيط الميزانية للتأكد من أن أعداد الموظفين واقعية من حيث توقعات جودة عملهم ونوعيتها بالإضافة إلى حد مالي مُعيّن يُمكن الوصول إليه للحصول عليهم.

ويجب على خطة الأعمال السنوية أن تُحدّد بشكل واقعي التكاليف المُتوقّعة لإنتاج الخدمة المطلوبة. وبالإضافة إلى ذلك، تحتاج الخطة إلى تقدير حجم وديموغرافية الجمهور ومن ثم عرض الإيرادات من المُعلنين والجهات الراعية وغيرها من المصادر الأقل أو غير التقليدية.

وكما هو الحال في أي مشروع تجاري، فإنّ الإيرادات يجب أن تتجاوز التكاليف، وفي كثير من الحالات سيتم إدراج نسبة مئوية مُحدّدة للنمو السنوي المطلوب في الخطة.

وبمُجرد أن يتم بناء خطة العمل الشاملة للمحطة، يُمكن بدء إنشاء ميزانيات الأقسام. استخدم فريقك ليكون جزءاً من هذه العملية. ومن المهم بالنسبة لهم أن يفهموا تصوّرات سير العمل والهوامش المُتوقّعة وأن يكونوا على بينة تامّة بنسبة العجز المُحتملة أو مجالات المشاكل المُحتملة التي تعترض طريق تحقيق الأهداف المالية، فإنّ تحديد الأهداف أو الميزانيات مستحيلة التحقق هو أمر مُثير للارباك وغير مُنتج على الإطلاق.

فالنفقات الرأسمالية مطلوبة عند إنشاء محطة جديدة أو عند تحديث و تجديد مُنشأة قائمة مُسبقاً. ولا تؤثر هذه التكاليف على تكاليف سير العمل ويمكن شطبها والانتهاؤها منها على مدى عدّة سنوات، في حال وجود حاجة لمعدّات جديدة ولوازم عملية فإنّ فترة تسديد مُستحقّات هذه الأغراض قد تستمر لنهاية العمر المُتوقّع للغرض ذاته. ومن الشائع أيضاً أن تشطب الأصناف التي تتطلب استبدالها بانتظام، مثل مركبات المحطة وأجهزة الكمبيوتر. ويمكن القيام بذلك على مدى فترة قصيرة نسبياً من الزمن. ومن أجل توحيد هذه الممارسات، يُوصى بإعداد ميزانية النفقات الرأسمالية بشكل منفصل عن التكاليف التشغيلية الجارية.

حتّى التخطيط الأكثر شمولاً لن يمنع احتمال حدوث تقلّبات في تكاليف العمل. ويوجد طريقة للسماح بزيادة نسبة الاستقرار ألا وهي محاولة تأمين المواهب المُهمّة بعقود من متوسطة إلى طويلة الأمد، على سبيل المثال 3-5 سنوات. وسيتيح ذلك بعض المنة والاستمرارية في البرامج اعتماداً على مبدأ أن رغبات الجمهور قد تحققت.

وعادةً ما يتم تقسيم تكاليف العمل حسب القسم: البرامج؛ الأخبار؛ المبيعات؛ الإنتاج؛ الترويج والتسويق؛ والإدارة؛ والبحث والتدريب؛ والهندسة والتكنولوجيا.

وسيكون لكل قسم ميزانيته الخاصة والتي يجب مراقبتها بانتظام من قبل رئيس القسم والمدير.

وفي أقسام البرامج والأخبار، يمكن أن تشمل البنود الأساسية ما يلي: الرواتب (للعمل بدوام كامل وجزئي)، والفوائد، أجور عُطل الموظفين المقبوضة، والتدريبات والمتعاقدين وتكاليف الإنتاج (ترخيص الموسيقى، عروض المؤثرات الصوتية، صوت المحطّة)، شبكة المَحطّة أو البرامج المشتركة، والبحوث، مصادر المواد، عناصر البرامج المُتكرّرة (الخدمات الإخبارية، والطقس، وحركة المرور... الخ)، وتكاليف البث عن بعد، والنفقات الترويجية والتسويقية والنقل والسفر، و وسائل نقل أعضاء المحطّة) والمؤتمرات.

إنّ عملية إدارة محطّة إذاعية أو أي قسم مُعيّن تابع لها بطريقة مُركّزة بشكل أساسي على تخفيف النفقات لن تخلُق بيئة مُساعدة على التفوق الإبداعي. ولكن عمليّة إدارة محطّة إذاعية بأهداف مالية وبرمجية واضحة ومُحدّدة بالضوابط والموازنات اللازمة سوف يُوفّر بُنية أساسية للنجاح المطلوب.

إحدى مهام المدير الرئيسية هي التَحكُّم بالنفقات. لذلك يجب إدارة النفقات بطريقة مُصنّفة ضمن مراكز النفقات التي تتقاطع مع مسؤوليات مديري الأقسام، ويجب على مُخرج البرامج إرشاد وتوجيه موارد أقسام البرامج والأقسام التابعة لها لإنتاج برامج بجودة مُمتازة وتحقيق أقصى قدر مُمكن من الشعبية الجماهيرية دون تجاوز الميزانية.

مسؤولية مدير المبيعات مُتمثّلة بتحقيق أقصى قدر مُمكن من صافي إيرادات المبيعات. تُعتبر ظاهرة اعتبار البرامج "مركز التكلفة" والمبيعات "مركز الإيرادات" ظاهرة قديمة للغاية وغير مفيدة. وعندما تتم موازاة هاتين النقطتين تحت مظّلة أهداف المحطات المُحدّدة، ستنشأ فرص جديدة ومُثيرة تسمح بتصميم نماذج جديدة لتحصيل الإيرادات وتحقيقها.

عليك أن تعيد النظر على الدوام بينود تكاليف مَحطّتك وهل ما زالت ضرورية ولازمة، وهل هناك أي طُرق مُحسّنة للعمل من خلالها، هل باستطاعتك تبسيط وتحسين برامجك؟ و عليك أن تبحث عن الكفاءات وعن الأمور الفائضة عن حاجتك، واستخدامها كُلما استطعت، فهي تشكّل فريقك الأساسي للمساعدة على حل أي مأزق قد تَمُرُّ به ميزانيتك.

ومن أجل عرض الدخل السنوي لمحطّة إذاعية، هناك حاجة إلى تقدير واقعي لحجم الجمهور وتوزّعهُ الدِيمغرافي. اعتماداً على خدمة قياس سوق العمل والجمهور، حيث يحتاج فريق الإدارة أن يُقيّم المحتويات التي تُقدّمها المحطّة ومن ثم يُقارنها بتلك التي تتنافس معها في سوق العمل.

كما ذكر بالتفصيل سابقاً، هنا تُصبح اجتماعات المَحطّة السنوية المعنيّة بمناقشة نقاط القوّة والضعف والفرص والتحديات التي قد تواجه المَحطّة والخطط الاستراتيجية الشاملة للمَحطّة أمراً بغاية الأهميّة. هذا سوف يسمح خلال مرحلة التخطيط لفريق الإدارة بعرض نسب المُتابعة المُمكنة، والتقسيم السُكّاني الرئيسي (على سبيل المثال البالغين من 25-54) وما هي أسعار الإعلانات التنافسية التي تُناسب المَحطّة، إنّ وضعت توقّعات إيجابية للغاية وتتخطى الواقع هو أمر سيُسبّب المشاكل كما سيفعل أيضاً التقليل المُبالغ لهذه التوقّعات في هذا المجال. (شاهد الصفحة 81)

سوف تشمل توقّعات الإيرادات الإجمالية: الإعلانات النموذجية (عبر الهواء، عبر الانترنت، عبر

وسائل التوصل الاجتماعي؛ البرامج المشتركة وملحقات عقود التأمين والتحالفات والشراكات الاستراتيجية والشراكات الترويجية وأي مسارات إضافية غير تقليدية للإيرادات سواء كانت متعلقة بالبرامج أم بعيدة عنها.

إنَّ محاولة تخفيف اعتماد الإيرادات على مُعدّلات التصنيفات قدر الإمكان هي استراتيجية سليمة للغاية. وعليك تشجيع قسم المبيعات على التركيز ضمن إطار عمل مُتفق عليه مُسبقاً مع قسم البرامج على التحالفات الاستراتيجية والعروض التمهيديّة للبرامج الخاصّة والمُميّزة، وما دامت حدود البثّ الإذاعي التحضيرية واضحة، سيكون هناك العديد من الفرص لتوليد الدخل دون تقليل المُنتج المُقدّم. هناك الكثير من المزايا لوجود تدفق إيرادات قوية و متماسكة ولا تعتمد على التصنيفات. (يمكنك مراجعة التفاصيل في الصفحتين 7- 46).

هناك بعض الطرق للتنبؤ بالإيرادات المُحتملة للإعلانات الترويجية لأي محطة إذاعية تقليدية باستخدام معايير قياسية وقابلة للتطبيق على العديد من الصناعات، ولكن لا يُمكن تحقيق يقيني مُؤكّد نحو نسبة هذه التصنيفات والإيرادات على الإطلاق، لذلك فإنّ المعرفة الجيدة لاتجاهات السوق الحالية، والتوقعات الاقتصادية المحليّة والوطنية ستكون معلومات مفيدة للغاية عند تحليل الميزانية.

وفيما يلي مثال يعرض إيرادات محطة إذاعية سنوية.

إجمالي نطاق المسح (إجمالي نطاق المسح/إجمالي نطاق الاستماع) تعداد السكّان (البالغين +12) = 500,000
النسبة الأسبوعية المُتوقعة (%) = 20%
النسبة الأسبوعية (عدد البالغين +12) = 100,000
مُعدّل ساعات الاستماع المُتوقع (لُكل مُستمع اسبوعياً) = 10 لذلك أصبح عدد ساعات الاستماع الكُلي (اسبوعياً) = 1,000,000

استناداً إلى الصيغة المذكورة أعلاه، من الضروري تقدير عدد الساعات اليومية التي سترَوّجها الدعايات الفعّالة، هذا الرقم لا يشمل الأوقات التي يتم فيها ضبط عدد قليل جداً من المُتابعة للمحطة. تتحقّق أغلبية ساعات الاستماع الإجمالية بين الساعة السادسة صباحاً ومنتصف الليل. وعادةً ما تكون الإعلانات خارج هذه الفترة مجانيّة أو ذات قيمة منخفضة جداً. وبالتالي فإنّ المحطة تباع على نحو فعّال 18 ساعة من الوقت الإعلاني يومياً أو 126 ساعة اسبوعياً. ويُفترض عموماً أن حوالي 95

بالمئة من مجموع الاستماع الذي يبلغ 1 000 000 ساعة سوف يحدث خلال هذه الأوقات، أو 950 ساعة اسبوعياً.

فمتوسط مُعدّل الجمهور في عُضون الـ 18 ساعة في اليوم المذكورة مسبقاً = $1,000,000 \times 95\%$ مقسوماً على 126 ساعة = 7,500 مُستمع في الساعة. هذا الرقم بالطبع سيكون أعلى خلال أوقات ذروة ساعات الاستماع كأوقات الإفطار وأوقات القيادة.

وكنوع من التمييز، يعمد المرّوجون العالميون أو ذوي العلامات التجارية الكبرى ووكالات الإعلانات بمقارنة فعالية الوسائل الترويجية المُختلفة وفقاً لنظام " التكلفة لكل ألف" وبمعنى آخر؛ كم تنقاضي كل مَحطة لوضع إعلانيهم أمام ألف مُستمع من جمهورهم المُستهدف.

وباستخدام أرقام نظام " التكلفة لكل ألف" المُتبع حالياً من قِبل مَحطات مُماثلة (البُنية ذاتها) لإعلان نموذجي بِمدّة 30 ثانية ، وبافتراض عدد فترات الاستراحة المليئة بالإعلانات والتي سوف يَتِمُّ بثّها في كل من هذه الـ 18 ساعة، من المُمكن تقدير الإيرادات السنوية اعتماداً على المخزون الإعلاني المُتوفّر. يُمكن لهذا التقدير أن يتغيّر وفقاً لمستويات الاستماع، والطلب على المخزون وإضافة مُعدّلات متميزة لساعات معيّنة أو إحداث وإنشاء برامج مُحدّدة.

وعلى سبيل المثال، إذا كان هناك نظام "التكلفة لكل ألف" 1,20 \$ لكل ألف مُستمع والمَحطة تبيع أربع دقائق (ثمانية إعلانات الـ 30 ثانية) من الإعلانات الترويجية في الساعة المُتوسطة:

التكلفة لكل ألف إعلان 30 ثانية = 1.20 \$

مُتوسّط الجمهور الساعي 0600 من السادسة صباحاً حتّى منتصف الليل = 7,500 لذلك

مُتوسّط إيرادات كل إعلان = 9 \$ نسبة الإيرادات الساعية

(8 إعلانات) = 72 \$ نسبة الإيرادات اليومية (18 ساعة) = 1,296 \$

نسبة الإيرادات السنوية = 473,040 \$

وتدّكر أن هذا لا يتضمّن جميع الحالات غير التقليدية والاستثنائية (فقط إعلانات الـ 30 ثانية النموذجية هي المُتضمّنة في هذه الحسابات) من توليد الإعلانات والإيرادات للمَحطة. سوف تتأثر الفروق في هذه الصيغة بالآتي: زيادة مُعدّل "التكلفة لكل ألف" ؛ تشغيل أكثر من 8 إعلانات الـ 30 ثانية في الساعة (4 دقائق من الوقت الإعلاني باستثناء إعلانات الرعاية وغيرها من فُرص الدخل غير التقليدية) أو من خلال زيادة نسب الجمهور.

وكُلّما زاد استقلال الإيرادات عن التصنيفات، كُلمّا زادت سيطرة المحطة على توقُّع نسب الإيرادات وتحقيق الميزانيات.

فمتوسّط الإيرادات لكل إعلان في الأمثلة التي ذكرت آنفاً يجب أن يكون في الاعتبار تكاليف المبيعات، والتباين بين فترات اليوم المُختلفة، وإمكانية الخصم للعملاء أو المُشترين العاملين مع المَحطة على الأمد الطويل، إذ يَسْتند فن البيع على التفاوض ومدير المبيعات يحتاج لأن يكون سَبّاقاً في تقديم المشورة للمُشترين حول كيفية الحصول على أفضل الصفقات؛ لتحقيق مُتوسّط سعر مُنتج بمبلغ 9 \$ على سبيل المثال، كما أنّ المُنتج الواحد منها يجب أن يتم بيعه بحوالي 12 \$ ليقسّم هذا المبلغ بين العمولات وغيرها من تكاليف المبيعات ذات الصلة.

كما سيكون هناك دائماً طلب أكبر عند ارتفاع مُعدّلات الاستماع لذا عادةً ماتكون هذه الارتفاعات هي ذروة نسب الإعلانات. ومن المُفضّل أيضاً بيع العقود على مدى 7 أيام بدلاً من تكثيف الطلب فقط أيام الاثنين، الجمعة.

إنّ أي يوم بث إذاعي نموذجي قد يبدو كالتالي :

فترة الإفطار 0500 - 1000
الفترة الصباحية 1000 - 1300
فترة بعد الظهر 1300 - 1500
فترة القيادة 1500 - 1900
الفترة المسائية 1900 - 0000
أثناء الليل 0000 - 0500

كما أنّ روتين الاستماع قابل للتغيّر، فقد تم إغلاق الفجوة في بُنية الفترة ما بين فترات الإفطار والقيادة وبعض المحطّات جعلت سعرها تقريباً مُماثل لهم. الإعلانات المُميّزة والخاصّة التي تعني طلب العميل لأن تُوضَع إعلاناته في وقتٍ معين أو يومٍ معيّن تحمل رُسوماً إضافية، وهذا يوفّر فرصة ممتازة لزيادة قيمة الشراء بشكل عام، كم سيتم رسم الإعلانات التجارية على أنها "جدول زمني" ويتم تحديد مواعيدها في أي وقتٍ داخل أوقات اليوم المُحدّدة والمُوافق عليها.

إذا كانت المحطة تستخدم لائحة أسعار مُوحّدة، فسوف تستند الإعلانات عموماً حول تكلفة إعلان الـ 30 ثانية لأنه لا يزال معيار هذه الصناعة. ويمكن أن يكون المقياس المُتدرّج للتكاليف على أساس إعلان الثلاثين ثانية كما يلي:

10 ثوان = 50%

20 ثانية = 80%

30 ثانية = 100%

40 ثانية = 130%

50 ثانية = 165%

60 ثانية = 180%

كما هو الحال في أي مجال عمل، كلّما كَبُرَ الشراء، كلّما زادت احتمالية الخصم. ضع في اعتبارك دائماً مُتوسط التكلفة لكل إعلان الذي تم بناء الميزانية وفقاً له. ولن يكون من المنطقي أن يتم بيع الإعلانات بسبب المخزون الإعلاني المُتاح حتّى لو كانت حصيلتها لا تكفي لتغطية تكلفة كل إعلان التي وُضعت في الميزانية.

وسوف تأتي بعض الحالات عندما يتم بيع جميع أوقات المحطّة وهنا يجب على مدير المحطة ومدير المبيعات ومدير البرامج أن يجدوا سُبلاً لاستيعاب الطلب الإضافي على الوقت دون التأثير سلباً على استمرارية وثبات المحطّة.

أصبح هنالك ميل مُتزايد في السنوات الأخيرة لتقليل عدد الدقائق الإعلانية في الساعة بمختلف

تصاميمها، هذا يتضمّن تنظيف الساعات وإزالة جميع أشكال الفوضى ممّا يعني إلغاء أي شيء لا يُحسّن مناعة المحطّة الكليّة ومهمّتها من ساعة البرنامج.

ويجب أن تكون المعدّلات الموحّدة والمخصّصة أيضاً متوفّرة للبحث عن بُعد سواء بالنسبة للمبيعات أو البرامج فهذه المعدّلات يجب أن تتضمّن نفقات الإعلانات ضمن البرامج وتكاليف ظهور الشخصيات المشهورة على المحطّة. هذه الأمور تؤمّن فرص إيرادات ضخمة ولكن يجب عليها دائماً أن تتناسب مع رؤية المحطّة الشاملة والكليّة، وإن لم يحدث هذا فسوف سيتسبّب بالضرر للمبيعات والأقسام البرامج.

ويتحتّم على مدير المحطّة أن يدعم عملية البيع باعتبارها المحرّك الأول لإيرادات المحطّة، ففريق مبيعات غير متحمّس سوف يُدمّر إمكانية ربح المحطّة سريعاً، هنا حيث يُعتبّر تحديد الاتجاه العام وإزالة العقبات أمرٌ بالغ الأهميّة للموظفين، عند الإمكان يجعل عملية المبيعات سهلة الفهم وزوّد فريق مبيعاتك بدعم إداري لكي يقضوا وقتهم بالبيع وليس بالإدارة، فننّ الصفقات الرائعة يصبح في أفضل حالاته عند التخلّص من مصادر إضاعة الوقت.

ويجب على جميع الأقسام أن تُكوّن فهماً شاملاً عن عملية المبيعات وأن تدعّمها كذلك، وفي بعض الأحيان تأتي المبيعات العظيمة نتيجة للتعاون بين المبيعات والبرامج، وكلّما استطعت فمّ بتحفيز جميع الموظفين لجلب مُستهلكين مُحتملين، لأنّ هذا سوف يزيد على الفور حجم قسم المبيعات الخاص بك.

وينبغي على أعضاء قسم المبيعات أن يُحقّقوا مستوى مُعيّن من المبيعات شهرياً، وعند الوصول أو تخطي هذا الهدف سوف يحصلوا على مكافأة مُقرّرة مُسبقاً. ويمكن أن يحصلوا على مكافآت وحوافز إضافية عند تحقيقهم لأهداف مُحدّدة أخرى والتي يجب أن يتم توضيحها ضمن عقود العمل الأولية. يحصل مدير المبيعات عادةً على مكافآت عند نجاح فريقه ولكن يُمكن أيضاً أن يحصل على حوافز إضافية و/أو يحصل على بعض حسابات العملاء الأساسية أيضاً.

مدير برمجة الإعلانات هو المسؤول عن جميع مراحل عملية البيع، والتأكد من أن الإعلانات التجارية يتم رسمها بشكل صحيح، وأنها تُعرض في الوقت الصحيح وأن الفواتير والمدفوعات تتم في الوقت المناسب؛ إذا لم يتم عرض إعلان لأي سبب من الأسباب، ينبغي أن يكون هناك عملية مناسبة للتعامل مع المشكلة وتصحيحها على الفور.

هناك برامج مُمتازة تقوم بتعبّأوامر المبيعات وملفاتّها الصوتية المناسبة، وتُجدول الإعلانات وتتأكد من أنّ المُعلنين قد تمّ إعلامهم بشكل مناسب بعد إذاعة إعلاناتهم.

وهذه البرامج تُصمّم سجلاً إعلانياً يوميةً لاستخدامه في نظام عرض الإعلانات في الاستديو، عن طريق عرض رقم الملف الصوتي وعنوانه ومُدته مُقابل كل فاصلٍ إعلاني مُحدّد لكل إعلان يجب عرضه

و يحتفظ هذا النظام أيضاً بتقرير يؤكّد الإعلانات التي تمّ عرضها بشكل صحيح وإن لم يتم هذا فسوف يُعلم الأشخاص المسؤولين عن ذلك.

فالعديد من المَحَطَّات ماتزال تحتاج أن يقوم المسؤول التَّفَنِّي عن عرض الإعلانات بالتوقيع على السِّجَل بعد عرض الإعلانات وخذا السِّجَل يُصبح وثيقة قانونية للضمان ويُستخدم بالاقتران مع تقرير حاسوب برمجة الإعلانات اليومية عند إجراء المُطابَقة.

يحتاج مُدير برمجة الإعلانات لأن يكون صارماً ولكن عليه أن يكون مرناً أيضاً في أوقات الأخبار العاجلة أو عند الحاجة إلى تعديل تنسيق الإعلانات وفقاً لتوجيهات مُخرج البرنامج.

كما ذكرنا سابقاً، فإن الاعتماد فقط على التصنيفات للوصول إلى توقُّعات الإيرادات المطلوبة هو مُخاطرة كبيرة وليس طريقة فعالة أو طويلة الأمد لممارسة الأعمال التجارية، فهناك الكثير من المُتغيِّرات الخارجة عن سيطرة فريق الإدارة، وبالرُّغم من ضرورة وضع ميزانية واقعية وقابلة للتحقيق، فإنَّ تنوع مصادر الإيرادات يزيد من متانة الميزانية العامة.

بالرُّغم من أنَّ إعلانات ال 30 ثانية (أو إعلانات مُغايرة) سوف تبقى على الأغلب جزءاً من الإيرادات الرئيسية للإذاعة في المستقبل المنظور، ولكن كُلمَّا قلَّ اعتمادك على التقييمات وتقلُّباتها كُلمَّا زادت قوَّة ومرونة مَحَطَّتِكَ. فالعثور على العملاء الذين يُلائمون رؤية مَحَطَّتِكَ وبنيتها وجلبهم للمحطة أصبحوا من ضمن الراعيين للمحطة بأكملها أو لقسم منها هو أمر مُفيد في عدة طرق. فإنَّه يجلب الإيرادات وعادة بمعدلات أكبر من المُعتاد؛ لأنَّه يُنعش المحطة من خلال العلامة التجارية المُشتركة ويؤقر تدفق الإيرادات المُستقلة عن التقييمات، وقد تُطرقت بعض المَحَطَّات باستخدامها لهذا المفهوم وقامت بالتسويق المُفرط والزائد عن حاجة الجمهور، سواء على الهواء أم لا؛ مع الإشارة إلى الكفيل. هذا الأمر يخلق الفوضى ويُعتَبَر غير مقبول بالنسبة للمُستمعين. كما هو الحال مع النسبة المقبولة من الإعلانات التجارية التي تباع في الساعة، لذلك ينبغي أن يكون هناك مبادئ توجيهية واضحة حول كميَّة الراعيين الذين يُمكن تسويقهم خلال مُناوبات أو أوقات مُعيَّنة .

إن سادت اعتقادات تؤمن بأنَّ كُلَّ شيء يُمكن أن يكون للبيع، فم بوضع إطار عمل مُسبق واجعل المبيعات والبرامج مسؤولة عنه.

ومن أمثلة فُرص الرعاية : راعي شامل للمحطة؛ رعاة للبرامج؛ راعي جزئي ساعي؛ راعي لقسم مُعيَّن؛ الرعاة المَعنِيون بالمحتوى؛ رعاة المرافق..... الخ.

إن تمَّ تنفيذ ماسبق ذكره عن الرعاة ضمن سياق توجُّه المحطة الاستراتيجي الشامل فسوف تبدو هذه الأمور طبيعية وأقل تطفلاً من الإعلانات النموذجية.

زيادة الإيرادات اعتماداً على المحتوى تشمل فُرصتين رئيسيتين: برامج مُبدعة بحلقات فردية أو متتابعة و أجزاء لبرامج مُشتركة، فالعنصر الأول سيُغطِّي أجزاءً من برنامج فريد من نوعه ومُبدعا للمحطة الإذاعية، وهذه البرامج يُمكن أن تُوزَّع على عدَّة أجزاء برعاية كفيل رئيسي، وكفيل مُقدِّم،

وكفلاء للأجزاء... الخ. ولأنّ هذه الفرص مُميّزة وفريدة من نوعها ومُسْتَهْدَفة فإنّ قيمتها أعلى من مُجرّد استخراج النفقات عن طريق إعلانات الـ 30 ثانية.

ثانياً، البرامج المُشتركة تُلائم بمحتواها آراء خُبراء مجال العمل ولا تتخطّى الحُدود التحريرية المُقرّرة خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي للمحطّة، إذ ينبغي أن تُبتكر هذه الفرص بعد نقاشات مُركّزة بين قسم المبيعات والبرمجة، لأنّها يُمكن أن تُصبح مُربحة للغاية ولكن يجب أن تكون واضحة تماماً بخصوص النزاهة التحريرية وفرص الإيرادات المُحتَمِلة.

ومع ازدياد تنوع الإذاعة، فإنّها تخلق فرص إيرادات مُتعددة المصادر حيث يمكن أن يتم ذكر الجهات الراعية على الهواء ورقمياً وعلى وسائل التواصل الاجتماعي ومن خلال التنشيط القائم على المجتمع المحلي، حيث يحتاج العاملين في مجال البيع إلى أن يكونوا دائمي التفكير بشكل شامل مع العملاء من أجل تحقيق أقصى قدر مُمكن من الفرص.

الفصل السادس. إدارة الجمهور: زيادة نسب التصنيفات

بالرغم من المحاولات العديدة لجعل عملية البيع مُستقلّة عن التصنيفات، تبقى التصنيفات هي العُملة الأقوى لقياس نجاح أو فشل أي محطّة إذاعية. (شاهد الصفحة 81)

الركيزتان المُزدوجتان في تماشي المحطّة مع رؤيتها الشاملة، مبادئ العمل وتقديم البرامج، هُما لزيادة الإيرادات والتصنيفات على أساس سنوي، فكل شيء في المحطّة يجب أن يندمج ليُشكّل بُنية واحدة تدعم هاتين الفكرتين المُتوازيتين.

هُناك عاملان أساسيان لزيادة نسب الجمهور، يجب على المحطّة أن تجذب مُستمعين جُدد وتجعل المُستمعين الحاليين يُتابعوا المحطّة لأوقات أطول، وهناك العديد من العوامل الخارجية المُهمّة جداً والمُكمّلة لهذه الزيادة مثل التسويق المُستهدف والعمليات الترويجية التي تتماشى مع العلامة التجارية

وتزويد متانتها، ولكن على أية حال فإن أفضل طريقة لزيادة الجمهور والحفاظ عليه؛ وعلى أرض الواقع هي توفير محتوى مُوجّه وعالي الجودة مما يجعل البرامج شديدة الجذب للمشاهدين، حيث يفضل كلمة الجمهور هنا بدلا عن المشاهدين، إذا كان سياق الحديث عن إذاعة؛ وللإذاعة مستمعين وجمهور لا مشاهدين .

يجب تقديم أداءٍ نموذجي يُحتذى به وأن يكون مُعتمداً على جميع أفراد طاقم العمل وأن يتم تعزيزه طوال الوقت. وينبغي على المديرين الموازنة بين الرغبات الإبداعية للمواهب مع إطار العمل المتين ولكن بشكلٍ مرّن؛ المُتضمّن للثنية ولنظام التقديم.

إنّ التناسق في الثنية أمرٌ ضروري ولا يتعارض مع دفع الحدود الإبداعية بكُلِّ عرض، إنّ أهميّة تخطيط المحطّة وميزانيّتها تُماثل أهميّة التحضير للعروض وكتابة أفضل النسخ لإنتاج أفضل الإعلانات. من خلال القضاء على أي حلقات ضعيفة سوف تتحسن مكانة محطّتك وستكون في وضع أفضل لتخلّق باستمرار إذاعة لا بُدّ من الاستماع إليها.

ولتزيد نسبة جمهورك، تحتاج إلى أن يكون لديك معرفة كبيرة بمن هو جمهورك؟ وماذا يريد؟ وستساعد التحاليل والبحوث الديموغرافية والنفسية في تزويد المحطّة بالمعرفة الجيدة عن الثغرات الموجودة في السوق وما يجب القيام به لتحويل تلك الثغرات إلى فرص برامج وتصاميم مُناسبة.

فالبُحوث المُتعلّقة بالجمهور قيّمة للغاية بالنسبة للمبيعات والبرامج ، بينما ينمو مُخطّطُ فرص المحطّة ويُمكن لمفاهيم برامج مُحدّدة للغاية أن تتطوّر مع عناصر مبيعات وإيرادات إضافية عن طريق تضيق نطاق هدفك الديموغرافي المُحدّد، ويجب على المحطّة أن تُركز برامجهما على هذا المجال أيضاً؛ لأنّه سيسمح بتوسيع هدفٍ صغيرٍ لحدّ كبيرٍ وجني الثّمار في كلا الطرفين، وعلى سبيل المثال: إذا كان مُحتوى المحطّة مُستهدف بشكل كبير من قِبَل البالغين 35-54 ، فمن المُرجّح جداً أنّ أولئك الذين تقل أعمارهم عن 35 وأولئك الذين تزيد أعمارهم عن 54 سوف ينجذبون أيضاً للبرامج.

التركيز العريض للغاية أو الضيق للغاية سوف يُضعف من متانة المحطّة و تأثير برامجهما. فكل العمل في البرامج يجب أن يتمركز حول زيادة الجمهور والمحافظة عليه. ينبغي أن يُنقذ هذا بالتوافق مع الدعم الرقمي والترويجي والاجتماعي.

فمُ بترتيب المواضيع والفقرات وعناصر الإنتاج لئلا تناسب المراحل العمرية الرئيسية والديموغرافية لجمهورك من دون إبعاد النسبة غير المُتأثرة بشكل مباشر، ويُمكن جعل هذا الموضوع أكثر واقعية من خلال ابتكار دراسة مُفصّلة عن المُستمع المُستهدف، وكلّما زاد الوضوح حول من يُستمع (ولماذا) والذين ترغب المحطّة في أن يستمعوا إليها، كلّما كان من الأسهل زيادة نسبة الجمهور ومعرفة متى يكون مُحتوى أي برنامج بعيدٍ عن المُحتوى المُستهدف وغير مُتّصل به.

إنّ التعاون مع الجمهور يكون عن طريق تصميم البرامج "لهم" وليس "نحوهم"، وعليك أن تتأكّد أنّ بعض أعضاء فريقك يُشابهون أنماط جمهورك لكي يُشكّلوا فرص بحث فورية، وعند التفكير بأفكار للبرامج وبفقرات مُعينة، هؤلاء هم الموظفون المُهمّون للغاية.

وتذكّر أن أسلوب الحياة والمراحل الحياتية والديموغرافية المؤثرة باختيار البرامج قابلة للتغيير على الدوام، لذا يجب عليك تغيير وتحديث المحتوى باستمرار كي يتلائم مع الهدف على الدوام.

إن البرامج التي تستهدف الجمهور بشكل دقيق ومناسب تحتاج لأن تخلق علاقة، وتشارك، وتثير، وتأثر ب، وتحافظ على وتتواصل مع مُستهلك المُنتج. من خلال تحديد الاتجاه العام وإزالة العقبات، تُصبح قدرة المدير على إدارة الفريق وتقليل مصادر الارتباك وحوجز النجاح أكثر دعماً للفريق لخلق إذاعة ساجرة.

من الضروري أحياناً لفريق الإدارة أن ينسحب ويسمح بدخول مجموعة جديدة من الخبرات لتقييم أهمية الخدمات التي تُقدّمها الإذاعة. البحث الخارجي، بالرغم من احتمالية تكاليفه العالية ولكنه يؤمّن فرصة مُمتازة لقياس سوق العمل والنمو المُحتمل لمَحطّتك الإذاعية.

هناك العديد من أنواع البحوث ولكن أكثرها شيوعاً هي دراسة سوق العمل و/أو بُنيته والدراسة الإدراكية.

اعتماداً على قيود الميزانية، يُنصح بتخصيص كمية من المال للأبحاث على الأقل كل 3 سنوات وأكثر من ذلك إن كنت تُفكر بإجراء أي تغييرات كبيرة بالبُنية أو بشخصية المحطة.

أنت تُحاول فعلياً أن تُشكّل من خلال بحوث الجماهير أثر طبيعي فيما بين المحتوى والأسلوب والشخصية مقارنةً بالخدمات الأخرى في السوق وماذا يُمكن أن تفعله لتزيد جمهورك. يجب أن تعرف من يستمع لإذاعتك ولم هناك أناس لا يستمعون لها؟

من المُتعارف عليه بشكل خاص بين المحطّات الصباحية أو "العريقة" أن تكون مُتأثرة بالماض وتُسهب بالتحدّث عن تاريخها. هذا لا يُظهر عادةً مكانة قوية أو يخلق طرق جديدة للنمو. يجب على المديرين التركيز على كيفية جعل المحطة قوية مُستقبلاً عوضاً عن التفكير بما حدث في الماض.

بالإضافة لطرق البحث المذكورة أعلاه، تُقسم التقنيات تكتيكياً عموماً إلى فئتين متميزتين، البحث النوعي لاختبار ردود الفعل أو البحث الكمي لقياس العادات.

البحث النوعي يُقسّم عادةً إلى مُراقبة المشاركين، بمقابلات متعمّقة، ومقابلات جماعية مُركزة. وهذه البحوث تؤمّن تفاصيل عن سلوك المُستمعين وعن ذوقهم وتصوراتهم بشأن المحطة الإذاعية.

في هذا النوع من البحث الأرقام أقل أهمية من ردود الفعل والاتجاه العام نحو عناصر البرامج. يُمكن أن تؤمّن هذه الدراسات نظرة عميقة داخل القِصص الإخبارية والفقرات الحوارية الغير جذابة بالنسبة

للمستمعين.

وقد تُكشَف المزيد من التحقيقات عن أهمّية أسلوب التقديم وليس مُحتواه الخ. وفي نهاية المطاف يجب أن تكون جميع المعلومات الواردة مُصاغة في إطار المَحطة الإذاعية ورؤيتها الشاملة قبل القيام بأيّ تغييرات رئيسية. إذا كشف هذا البحث عن طرق جديدة لزيادة التصنيفات والإيرادات، فيجب جعله أولوية بالنسبة لفريق الإدارة.

تُتيح مُقابلات الحوار الجماعية المُركزة لفريق الإدارة أن يُصبح على "اتصال" مع عملائه، وهو أمر لا يحدث في كثير من الأحيان. وكثيراً ما يكون الحاضرين في المُقابلات المُركزة من خُبراء البرمجة حتى لا يكون هناك نقص في المواد. بصِفَتِكَ المدير، تعامل مع ردود الفعل بموضوعية ولا تأخذ تعليقات حول المَحطة الإذاعية بشكل شخصي على الإطلاق. البحث الكمي يُعتبر نهج أكثر منطقية ويقود إلى الحصول على البيانات بطريق فعّالة أكثر، ممّا يوفّر مقياس لآراء الناس من وجهة نظر إحصائية ورقمية. هذا البحث هو مساوي في الأهمية لقسم المبيعات والعملاء لأنك سوف تستطيع أن تُبرهن من خلاله أن مَحطتك لديها أكبر عدد من المُستمعين الذين يشترَوَ المنتج س أو يُشاركون في النشاط ع الخ.

هذا الأسلوب في البحث يستخدم عموماً الاستبيانات ويجرى في أغلب الأحيان على الانترنت أو من خلال نوادي المُستمعين المُصمّمة خصوصاً لهم والتي يقوم المُدير أو المَحطة بإنشائها. يُعتبر نادي بيانات المُستمعين وسيلة فعّالة ومُناسبة للميزانية وتُستخدم لجمع ردود الفعل المُستمرة من المجموعات نحو البرامج الأكثر استماعاً أو المُحتويات الأكثر أهمية.

يتم إرسال ردود الفعل أيضاً عبر البريد الإلكتروني، أو من خلال اتصالات المَحطة، وعلى وسائل التواصل الاجتماعي ومكالمات الخط المفتوح دوماً لاتصالات الجمهور. الطريقة الأخيرة هي على الأرجح الأقل فعالية لأنها تتكوّن من مجموعة صغيرة جداً من المُستمعين الذين لا يُمثلون بالضرورة الأكثرية من المُستمعين الأساسيين. من المهم جداً الرد على استفسارات المُستمعين لذلك تأكد من تأمين المَحطة لعملية فعّالة للرد في الوقت المناسب.

التركيز أمر أساسي هنا؛ يجب على فريق الإدارة أن يكون واضحاً تماماً حول ماهية غرض البحث. مشاريع البحث لا يمكن أن تكون عشوائية. ويوصي الباحثون بمنهجية وتصميم مناسبين للاستبيانات، ولكن يتعيّن على المدير أن يُقرّر ما هي الأسئلة التي يجب أن وضعها في الاستبيانات.

ماذا تُريد المَحطة أن تكتشف وماذا ستفعل بالمعلومات؟ يُمكن للبحوث غالباً أن تُسبّب بعض الانزعاج لطاغم العمل بسبب خوفه من إمكانية التغيير. ينبغي على عملية تبادل ومشاركة المعلومات أن تكون واضحة قدر الإمكان. وبالطبع هناك بعض المعلومات التي يجب أن تُعرض على المُديرين الرئيسيين فقط.

قبل المُباشرة بأيّ دراسة أو بحث، يجب على فريق الإدارة التوصل إلى توافق في الآراء حول ما

يأملون تحقيقه. وينبغي أن يكون ذلك، وفقاً لتسلسل الاثثة" مُرتبطاً قدر الإمكان بالتخطيط الاستراتيجي وباجتماعات المحطة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المحطة. فم بالتركيز على الجمهور الأساسي المُحتمل: من هم؟ أين يعيشون أو يتجمعون؟ ما الذي يستمتعون بالاستماع إليه، ما الذي يجعلهم يَكونون عن الاهتمام بالمحطة؟ فم بفحص كميّة الرغبة بمواهب جديدة وقياس مدى شعبية الشخصيات الموجودة حالياً.

حاول دائماً أن تُصمّم الاسئلة على نحو مُستقبلي لكي تستطيع دفع المحطة إلى الأمام كتمرين على النمو. لا تُكوّن برنامج مُسبق للبحث وتجنّب ابتكار اسئلة قيادية قد تُوجّه البحث في اتجاه مُعيّن.

إن كانت القيمة الحقيقية للبحث تسمح لفريق الإدارة بأن يستخدم البيانات لبناء مُستقبل المحطة الإذاعية , فيجب أن يتم رؤيتها بهذه الطريقة. القرارات المُستقبلية المتينة تتطلب معرفة سليمة مبنية على مفاهيم وآراء وردود أفعال الجمهور المُستهدف الرئيسي للمحطة الإذاعية.

إن ابتكار المُقابلات الجماعية المُركزة هو أمر يُمكن فعله بالاقتران مع أو بشكل مُستقل عن دراسة بحثية. وإن وُجد وسيط قادر على تسهيل مسار البحث بفعالية في فريقك , فيمكنك إجراء المُقابلات الجماعية المُركزة بدون توظيف مالي كبير. ولكن على أية حال, إن كانت الميزانية تسمح, فإن الوسيط المُستقل بدون أي برنامج شخصي سوف يقود ويوجّه المجموعة بشكل استراتيجي. اسمح بمجموعة من الآراء المُتنوّعة بالمشاركة في هذه المُقابلات الجماعية وفم بخلق جو يسمح بالصراحة والشفافية لكي يستطيع المُشاركين التحدّث عن مايجول بخاطرهم بحريّة.

لن تُقدّم البحوث والمُقابلات الجماعية المُركزة بيانات عن عناصر البرامج فحسب. بل يجب تجميع المُلاحظات أيضاً عن عناصر الإنتاج؛ العلامات التجارية؛ التسويق؛ والتفاعلات الترويجية ومشاركات المُجتمع المحلي. يشمّل التحليل النهائي وضع تقييم تشخيصي كامل للمحطة الإذاعية من أجل القضاء على أي شيء قد يُعيق نموها وإضافة عناصر من شأنها أن تُعزّز تقدّمها.

ما هي تصوّرات المُستمعين الأساسيين والمُحتَمَلين حول البرامج الفعلية أو المُقترحة للمحطة الإذاعية , وكيف يمكن تحويل تلك المفاهيم إلى واقع ملموس؟

الأهداف الرئيسية المُقترحة من قبل علامات تجارية وإعلانية خارجية هي كالتالي : لتعريف مُستمعين جُدد إلى العلامة التجارية (قُل لهم ما هي محطّتك وكيفية العثور عليها). تشجيع مزيد من الاستخدام لدى المُستمعين السابقين إعادتهم إلى المحطة؛ وتعزيز الخيار الذي اختاره المُستمعين الحاليين (لجعلهم يستمعوا لفترة أطول وينشروا اسم المحطة بين أوساطهم). إن الإعلانات والعروض الترويجية على الهواء لا تتضمن سوى هدفين رئيسيين: تشجيع المُستمعين الحاليين على البقاء لفترة أطول والعودة عاجلاً وتشجيعهم على التحدّث عن المحطة لغير المُستمعين لها من معارفهم.

مرة أخرى تأتي أهمية الانتظام هنا. يجب على عمليات الترويج للمحطة أن تكون مناسبة ومنسجمة وفعالة. وطالما أن نسب الجمهور تعتمد على تذكر المستمعين للمحطات التي سمعوا في أوقات مختلفة من اليوم، فإن النجاح يعتمد بشكل رئيسي على تذكر اسم المحطة. في السوق التي تُقِيم نسبها إلكترونياً، التذكر قيم فقط من حيث نشر المستمعين لأرائهم حول المحطة الإذاعية المفضلة لديهم. يُعتبر استخدام اسم المحطة وتردده ورسائل الاتصال وبيان المواقع مباشرةً على الهواء أمراً مهماً جداً. اعتماداً على شكل وأسلوب المحطة، عادةً ما يكون التردد الأعلى مفيداً. يمكن أن تكون رسائل الاتصال وغيرها مزيجاً من قراءات مباشرة إضافة إلى أنها تُحدد هوية وأناشيد المحطة. مع مرور الوقت، يجب أن تصبح مقدمة الساعة الإخبارية والموضوعات الموسيقية للبرامج مشتركة بالمحطة. كذلك الأمر بالنسبة لمستوى الأخبار والتوقعات الشاملة ومصداقية الخدمة.

كما كانت الغاية من هذا الكُتَيْب، هي أنه يجب ربط استخدام وتناسق الأناشيد والمضاميات والعائدات وبيانات تحديد المواقع باستمرار بالهدف والغرض من المحطة كما هم مبيّن في المهام والرؤية والخطة الاستراتيجية للمحطة.

يُعتبر التسويق لمحطة إعلامية تميّزاً بقدر ما هو وعي. تؤمّن الصحف المحلية ومحطات التلفاز وبوابات وسائل الاعلام الرقمية والاجتماعية تغطية واسعة وإمكانية الوصول لأي حملة. يجب أن تعمل دوائر البرمجة والمبيعات والتسويق والترويج بشكل تعاوني على مشاريع التوعية هذه. عليك البحث عن فرص ربح عند استكشاف هذه الشراكات.

لن تؤدي التحالفات والشراكات الاستراتيجية الى تعزيز العلامة التجارية فحسب، بل ستولد طاقة حول المحطة وربما ستمنح تدفقات جديدة للإيرادات.

من المعلومات التي تم جمعها من الأبحاث ومن مجموعات التركيز والتواصل مع قادة المجتمع والمجموعات المجتمعية نجد أنه ينبغي على فريق الإدارة إيجاد أفضل طريقة من ناحية التكلفة لنشر الموارد ولزيادة الوعي في المحطة ولضمان العلامة التجارية والتعهد بنجاح الأداء.

يجب توجيه أي حملات خارجية للأماكن التي يتواجد بها المستمعون والتي يمكن أن يتواجد مستمعون جدد فيها. تلعب الظروف المحلية دوراً هاماً في هذه القرارات. يجب أن توضع المحطة الإذاعية التي تقدّم الأخبار المحلية وبرامج الشؤون العامة جنباً إلى جنب مع الملائمات الطبيعية حيث يتم العثور على مستهلكين للمنتج، حقيقتين أو افتراضيين، يقومون بالرد على الرسائل.

يجب أن تتوافق الحملات المباشرة على الهواء مع العلامة التجارية والشكل. لا يتناسب توزيع الجوائز بشكل عشوائي للمتصلين بالمحطة مع وعود الشركة. حيث يؤثر التوزيع المناسب المصحوب بنمط

مسابقة صحيح على كمية الناس التي تضبط أو تتابع المحطة وزيادة مدة متابعتهم للمحطة.

كما يتم تعزيز مثل هذه الأحداث بشكل كبير مع الشركاء الاستراتيجيين الذين من شأنهم توسيع انتشار العلامة التجارية وتغطية تكاليف الجوائز في بعض الأحيان.

مجدداً، اعتماداً على الظروف المحلية، هناك أنواع غير محدودة من المبادرات التي يمكن استخدامها لنشر الكلمة. وتشمل: استخدام شبكة، أو شركة أخرى تمتلك محطات تسويقية (هناك العديد من الأساليب يمكن اتباعها لتعزيز شكل اخباري قوي على محطة الموسيقى)، والصحف المحلية والتلفزيون والانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي والنشرات، والحملات المتنقلة من مكان لمكان، والمواقف الفجائية للترويج للمحطة، وأشكال أو مظاهر مذيعة المحطة في الأحداث المستهدفة وغيرها.

عليك، في ظل كل هذه الفعاليات، استخدام ردود الفعل لبناء قاعدة بيانات من المستمعين المحليين والمحتملين للمحطة.

يمكن أن تكون قاعدة البيانات بسيطة: الأسماء والعناوين وعناوين البريد الالكتروني. وطالما لم يتم استخدام هذه القائمة لإزعاج مؤيدي المحطة، يمكن نشرها بشكل تكتيكي لخلق الوعي والاثارة حول المشروع.

من خلال كل هذه العلامات التجارية والنشاطات الترويجية والتسويقية، عليك التأكد دائماً من أن الرسائل الأساسية تتفق مع المحطة. كما يجب أن تتفق البرمجة والمبيعات والتسويق جميعاً مع رسائل التواصل.

يجب أن تحدد الرسائل كافة الفوائد التي تقدمها المحطة الاذاعية للمستمعين، والفوائد الفريدة من نوعها لهذه المحطة. عليك أن تكون جريئاً لا لطيفاً، طموحاً وصادقاً دائماً بمطالبك.

تؤمن مشاركة المحطة في المناسبات المحلية العامة علامة تجارية قوية وفرصاً للتسويق. مجدداً، القرار بخصوص لصالح من سيكون الانحياز هو قرار استراتيجي وله تشعبات هائلة. وينبغي اتخاذ هذه القرارات بالتنسيق مع الإطار العام للمحطة مع مراعاة معايير السلوك الأخلاقي والصحفي، وكذلك احترام المبادئ التوجيهية لمكان العمل.

كما هو الحال في جميع الأعمال التجارية، فإن للميزانية تأثير هائل على نطاق العمل والتوقيت والمتابعة من خلال أبحاث على السوق والمستمعين. كلما كانت عملية التخطيط السنوية والربع سنوية أكثر قوة، سيتم كسب المزيد من المشاركات الخارجية لتنمية المحطة. عليك أن تسعى دائماً للتعامل

بشكل شامل مع فريقك بما يخص استراتيجيات البرمجة والنمو وتنمية المواهب.

استخدم حدسك البرمجي الخاص بك وتجربتك لتطوير فترات الوقت الأساسية (الصباحية وساعات الذروة). وقبل كل شيء عليك ملائمة الصورة مع العلامة التجارية. وخالصة القول، تعتمد زيادة نمو الفرص على الحاجة لمستمعين أكثر وزيادة فترة استماع المستمعين الحاليين.

كن واضحاً حول الخدمات المحددة والفريدة التي تقدمها محطة الراديو الخاصة بك لمستمعيها. عليك تحديد هذه العناصر البرمجية وتقديمها بطريقة منسقة ويمكن التنبؤ بها. عليك استخدام عناصر التصوير والإنتاج للمحطة لدعم الموقف. تأكد من أن جميع عناصر المحطة تتماشى مع هذا الموضوع. وقم بتحدي مقدمي البرامج والمراسلين والمديرين خلال الاجتماعات والمراجعات للتأكد من انسجام الجميع.

من خلال البحوث ومجموعات التركيز، وجلسات ردود الفعل الرسمية وغير الرسمية، عليك التأكد دائماً من أنك أنت وفريقك على علم بمن يستمع للمحطة. يجب أن يكون لديك فكرة ممتازة ومفصلة عن المستمعين الأساسيين لتقدم مادة برمجية تناسب توقعاتهم وتُمثّلهم.

كيف تستمر المحطة وتنجز مهامها وقيمها الأساسية؟ هل تتماشى نشاطات المحتوى والإنتاج والترويج والتسويق مع المهمة، وهل سيكون المستمع قادراً على تحديد ذلك؟

مع تغيير الظروف والقضايا، عليك التأكد من خلال جلسات ردود الفعل وقاعدة بيانات المستمع الخاص بك من أن محطاتك على علم بعادات المستمع الخفية وإمكانية تغييرها. لا تأخذ اخلاص أو ولاء المستمع من المسلمات فهم لا يدينون بشيء للمحطة.

عليك زيادة نقاط التمايز بين أو الاختلاف بين محطاتك ومحطات منافسيك. قم بإبراز الاختلافات بالسوق مع علامتك التجارية كونها متميزة وفريدة من نوعها.

كونك تمتلك أفضل منتج بالشكل الخاص بك، عليك أن تذهب أبعد من ذلك بتقديم محتوى قوي. كمحطة أخبار أو محطة مناقشة الأخبار، ستكون هناك حاجة لتوفير السياق والرأي. عليك أن تمتلك أكثر المضيفين تنوعاً ومصداقيةً، وأكثر المراسلين والمعتمدين خبرةً. كما ينبغي أن تتفوق على

منافسيك بالأخبار العاجلة وتقارير البحث أو التحقيق.

عليك انشاء مشاهد إعلامية متعددة الأصعدة. وتأكد من أن علامتك التجارية فعالة على كافة الأصعدة. كن تكتيكياً لتعلم أين وكيف يتم تأليف القصص والتعامل معها بأشكال مختلفة.

تجنّب البث الضيق والحديث مع الجمهور. حاول زيادة نقاط التواصل مع مستمعيك، ومعاملة العملاء بشكل مناسب فأنت تريد أن يكونوا سفرائك. استخدم قاعدة البيانات الخاصة بك بشكل انتقائي لإغراء الأعضاء للاستماع للمحطة. حاول نشر المواهب الخاصة بك على نحوٍ فعّال فهي تجعل المظاهر المجتمعية هامة.

اضافةً الى ذلك، يوجد بعض الاعتبارات العملية للمساعدة في زيادة التقديرات: السماح لترتيب الوقت أن يكون منظم وقابل للتنبؤ به. نادراً ما يؤدي كسر التنظيم لزيادة إمكانية حدوث أمراً درامياً. فالتنظيم القوي يعزز انتشار واستمرارية المحطة وينبغي أن يوفر للمستمع تنوعاً بالمقاطع.

حافظ على تركيز جميع عناصر الإنتاج وبيانات تحديد المواقع مركزة وذكية. قم بتحديث المخزون بشكل منظم حتى لا تقم بإتلاف وحرق أي عناصر إنتاج. يجب أن تبقى عناصر الإنتاج جاهزة للطلب مما يؤكّد وعود العلامة التجارية.

حافظ على سرعة قصوى لكن ليس على حساب الاستمرارية والتدفق وشهرة المحطة. عليك اجراء تغييرات بعناية واستراتيجية ولا تعبت بالشكل. يبقى الشكل والعناصر البرمجية متوافقة مع العلامة التجارية. يجب على الجمهور توقُّع إمكانية تنبؤ لا يمكن التنبؤ بها في البرمجة بشكل منظم.

يجب أن تكون وفيّاً لعلامتك التجارية، وأن تكون مسؤولاً أمام جمهورك وعملاءك وفريقك. تعتبر موجات التقييم موضع ترحيب فهي عادةً ما تحسّن خط النهاية. فهي لعبة طويلة؛ فأنت بحاجة لبناء المصداقية والثبات والتنسيق لتستقرّ موجات التقييم. يجب أن تصبح الرؤية طويلة الأمد لنمو التقييمات والايرادات السمة المميزة للعملية الخاصة بك.

الفصل السابع. إدارة المستقبل: تحقيق الاستمرارية

عن طريق تحقيق استمرارية مُطوّلة سوف تُصبح في مكانة تسمح لك بالإدارة بشكل ناجح في المستقبل. لا ينبغي على الاستمرارية أن تحل محل ما هو مُمل وبسيط، ولكن يجب عليها أن تُشكّل طريق عمل يقود المَحطة للنجاح المُستمر. حتّى المَحطات الإذاعية والبني الأكثر نجاحاً تحتاج للتجديد، لا تدع النجاح يقف في طريق النمو والفرص المُستقبلية لمَحطتك.

الفصول السابقة شرحت الخطوط العريضة لكيفية وضع رؤية المَحطة، الخُطة الشاملة المُعتمَدة على قيم سليمة ويُمكن تبرير اختيارها فهي تُساعد في ابتكار إطار عمل يشتمل الخُطط والأهداف العملية. تمّ إلحاق هذا بنقاش حول ابتكار بيئة العمل الأكثر ملاءمة لبناء أفضل فريق مُمكن. الفريق الذي يُشارك أهدافاً وقيماً مُنظمة عمله، سوف يؤمن أفضل فرص لتحقيق نجاحها.

ما أن تُصبح الثُروس المركزية في مكانها، سيتم قياس نجاحك باستخدام عُملتين رئيسيتين: التقييمات والإيرادات. الآن تم تحديد التحدي لبناء نظام تشغيلي يمكن أن يستمر في النمو والتطور.

قد تُشير الآراء التقليدية إلى أن الإذاعة آخذة في التدهور والانحدار، ولكن موت المَحطات الإذاعية قد أُعلن بشكل غير دقيق لمرات عديدة للغاية. أعتقد أن زوالها لا يزال أمراً بعيد الأمد. ينبغي لهذا ألا يُحفز بأي شكلٍ من الأشكال مشاعر الرضا عن الذات، بل على العكس، إنّه يدعو إلى السعي بعزم تام إلى جعل البرامج الإذاعية الأكثر تناسُباً وحيوية. ويجب أن تحافظ هذه البرامج على أهميتها وصلتها بالمجتمع.

في هذا العصر المُتغيّر بسرعة من الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، والقدرة على الحصول حرفياً على أي معلومات أو خدمات ترفيهية ترغب بها على الفور وبسهولة، وإلى حدٍّ ما، إنّه لمن المُدهش أنّ المَحطات الإذاعية لم تنتج فحسب، ولكنّها ازدهرت أيضاً في بعض المناطق .

في بعض النواحي كان التغيير ملحوظاً منذ البث الإذاعي الأول في عام 1920 ولكن في نواحي أخرى، بقيت أساسيات البرامج الراسخة هي ذاتها.

في الواقع، نظراً لطبيعة تشغيل الإذاعة الفورية بالإضافة إلى سهولة الاستماع إليها، وحقيقة أنها ما تزال أرخص وسائل الإعلام من ناحية الانتاج والتلقي، فالمحطات الإذاعية لم تتج فحسب، بل إنها تطوّرت في قوتها وأهميتها المحليّة.

بفضل جوهر السرد القصصي الرائع الذي سيبقى السمة المميّزة للإذاعة المذهلة، تمكّنت المحطات الإذاعية من الصمود أمام جميع التطوّرات التقنية كتناقل الملفات مباشرةً وتحميل كل ما ترغب به بسهولة عن طريق الانترنت وتزايد الفيديوهات المتنوعة ووسائل التواصل الاجتماعي واستطاعت المحافظة على وجودها وثمورها في هذا العالم المتقلّب للغاية إعلامياً.

منذ إنشائها، كانت هذه المحطات الإذاعية آلية لازمةً وأساسيةً للمجتمع. وبالرغم من وجود خيارات أخرى متنوّعة، تبقى الإذاعة خدمة أساسية في كل مجتمّع. إنها تؤمّن بطبيعة الحال المعلومات والتسلية وتوفّر رابط هام بين المجتمع والسلطة.

حافظت صلة الإذاعة المستمّرة بجمهورها على وجودها، كما أن بقاءها واستدامتها في المستقبل سوف تعتمدان أيضاً على ملاءمتها ذاتها للشعب وللمجتمعات التي تستفيد منها.

سمّحت التكنولوجيا الحديثة بإنتاج وتوزيع الإذاعة لأن يكونوا أبسط وأذكى أشكالهم، ممّا أدى إلى خلق عمليات أكثر استقلالية ومجتمعية كلاً ما أمكن ذلك. وبفضل الشراكة مع منصّة اجتماعية ورقمية فعّالة، أصبحت إمكانية الوصول لأي محطة إذاعية الآن غير محدودة.

وكما هو الحال منذ ما يقارب 100 عام، لا تزال الإذاعة الأفضل تجهيزاً للاستخدام في المناطق الجغرافية النائية والمعزولة، ولتوفير حلقة وصل أساسية بين تلك المجتمعات وبقية العالم.

وتتيح الإذاعة، شأنها شأن وسائل الإعلام الأخرى، للمجتمعات المحليّة فرصة مساءلة المسؤولين والحكومات. ومن الواضح أن ذلك يعتمد على الظروف المحليّة وينبغي أن يُوجّه من قبل مجموعة قوانين أخلاقية مقترحة مسبقاً وتكفل استقلالية الصحفيين ونزاهتهم، فضلاً عن تعزيز علاقات مُحدّدة بين وسائط الإعلام والحكومة.

عند تحليل كل شيء في دليل التدريب هذا إلى أبسط شكل له، فإن قدرة المحطة الإذاعية على توفير محتوى شيق لجذب المجتمع لها. ومن دون هذا المحتوى، كل القواعد والبنى الأساسية ستصبح غير مُستدامة.

اعطِ مُسْتَمِعِيكَ سبباً لكي يستمعوا لإذاعتِكَ, اعطهم سبباً ليستمعوا لمدّة أطول. اعطهم العديد من الاسباب لكي يعودوا مُجدداً واجعلهم يُخبروا جميع أصدقائهم وأفراد عائلتهم وزملائهم بأن يستمعوا أيضاً.

المحطة الإذاعية التي تقوم بإدارتها سوف تبقى مرغوبة من الناس ما كانت قادرة على ملئ الاختبار اليومي إن لم يكن الساعي لملاءمتها من ناحية تقديم المعلومات والتسلية. البنية العملية الغير مباشرة للتعامل مع الناس والأنظمة سوف تساعد في استغلال ودعم الفريق ليصبح مُبدع ويحقق الإنجازات الشخصية والمهنية.

فمُ بابتكار أنظمة وعمليات المحطة حتى يُصبح النهج الخاص بك كمدير تطلعي على الدوام واقضي وقتاً في توظيف مواهب جديدة بالإضافة إلى رعاية وتوجيه وتنمية فريقك الحالي. إفعل كل ما يلزم لبناء ودعم جو مُبتكر في محطتك الإذاعية. هذا سوف يُصبح مُعدياً وسوف يُساعدك على إزالة العقبات التي تكبت أو تثبط فريقك بطريقة طبيعية وعفوية.

سوف تقوم التجارب الصوتية الأكثر تميزاً والتي تُقدّم باستمرار بلا شك برفع التقييمات والإيرادات. وسوف يُحصر الأمر في نهاية المطاف عند وجود المحتوى الأكثر جذباً والقدرة على سياقته بطريقة تُناسب جمهورك والذي من شأنه أن يجعلك مُستقلاً عن جميع القوى المنافسة لك.

هذا الكُتَيْب وبشكل مُنعمد لم يَقم بالتركيز على الحشود التي كانت تتنبأ بزوال الإذاعات لأكثر من جيل. بدلاً عن ذلك, إنه يُركّز على تطوير ودعم بنية مُستدامة يُمكن لها بواسطة الأشخاص المُناسبين في الأماكن المُناسبة أن تملك فرصة في تحقيق نجاح مُستمر في الإيرادات والتصنيفات. ليس بسبب عدم وجود مُنافسة قويّة بل بسبب التخطيط المُبتكر.

بغض النظر عن البنية، الإذاعة تتمحور حول العمل مع الموهوبين لإنتاج وتوزيع مُنتج فريد ومتين من شأنه أن يُكوّن صلة عاطفية مع المُستمع. فالمُديرون الأكثر موهبة ونجاحاً هم أولئك الذين دائماً، حتى في أصعب الأيام، يتذكرون أن يستمتعوا بعملهم.

المُلحق.

المُلحق 1 . قِيم مكان العمل النموذجية والأساسية

المُسائلة

الشُّكر

التأكيد

التعاون

المصداقية

الاجتهاد

الانضباط

التنوع

التمكين

التسليية

الصدق

الابتكار

النزاهة

المعرفة

القيادة

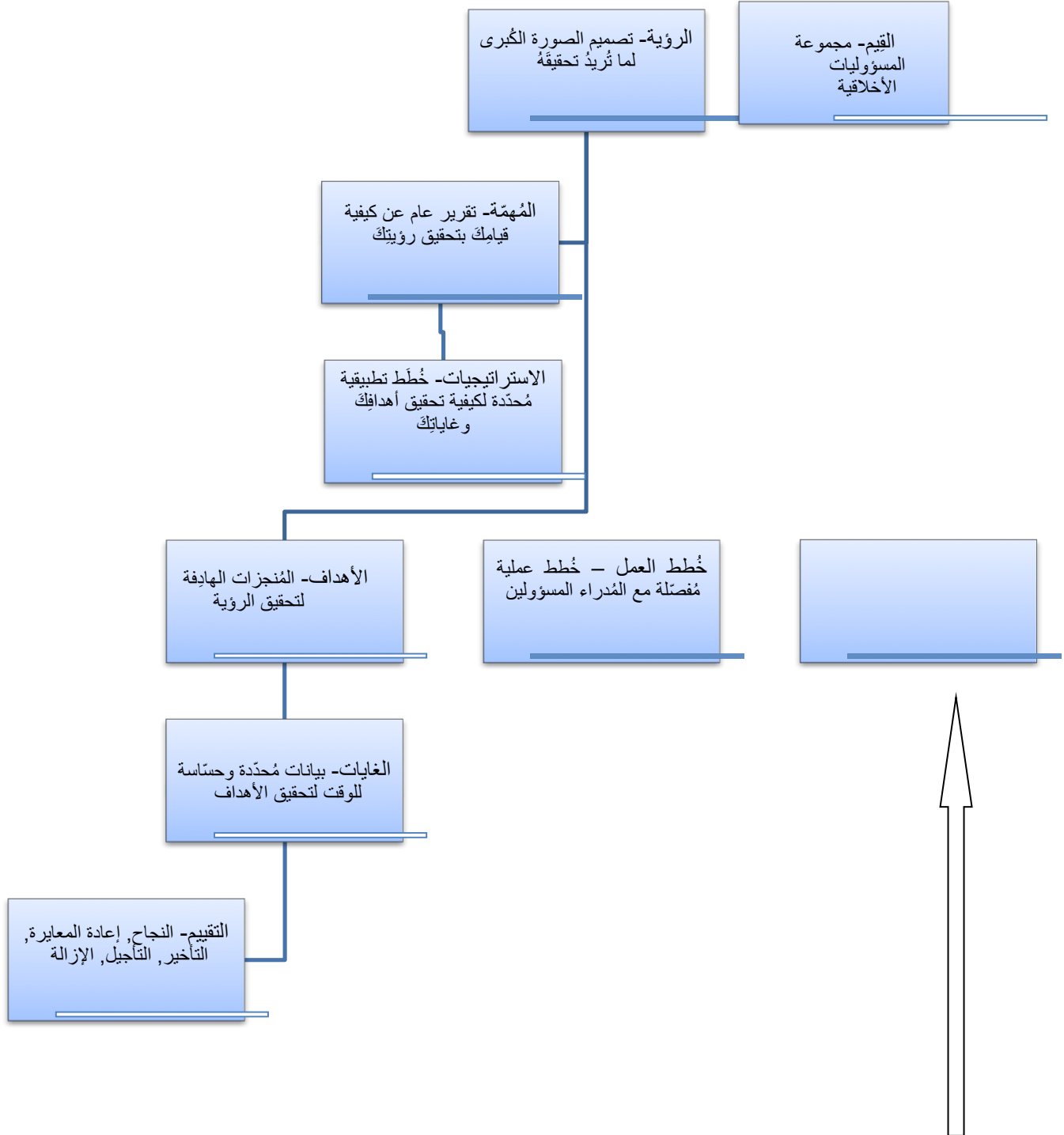
المُثابرة

العمل الجماعي

الشفافية

المُلحق 2 . رسم الرؤية التخطيطي

اجتماعات المَحطة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المَحطة/الميزانية — بالتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف والغايات وخطط العمل



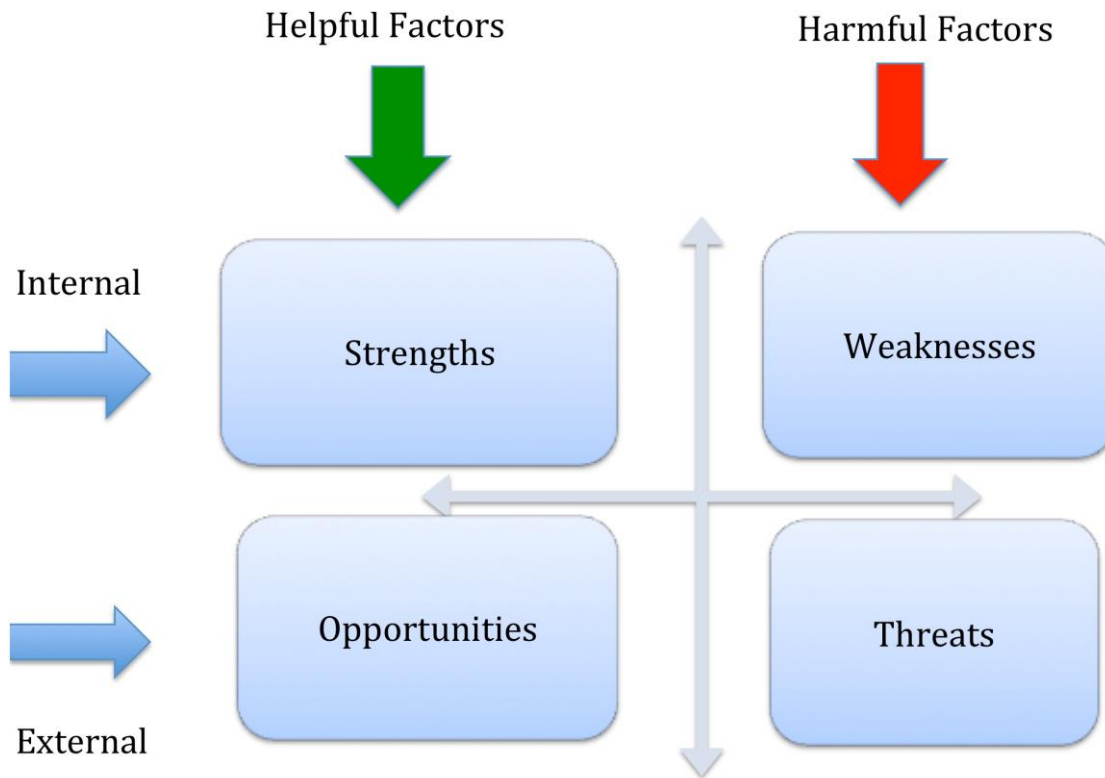
اجتماعات المَحطة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المَحطة/الميزانية — بالتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف والغايات وخطط العمل

المُلحق 3. دراسة اجتماعات المَحطة السنوية المعنوية بمناقشة نقاط القوّة والضعف
والفُرص والتهديدات التي قد تواجه المَحطة

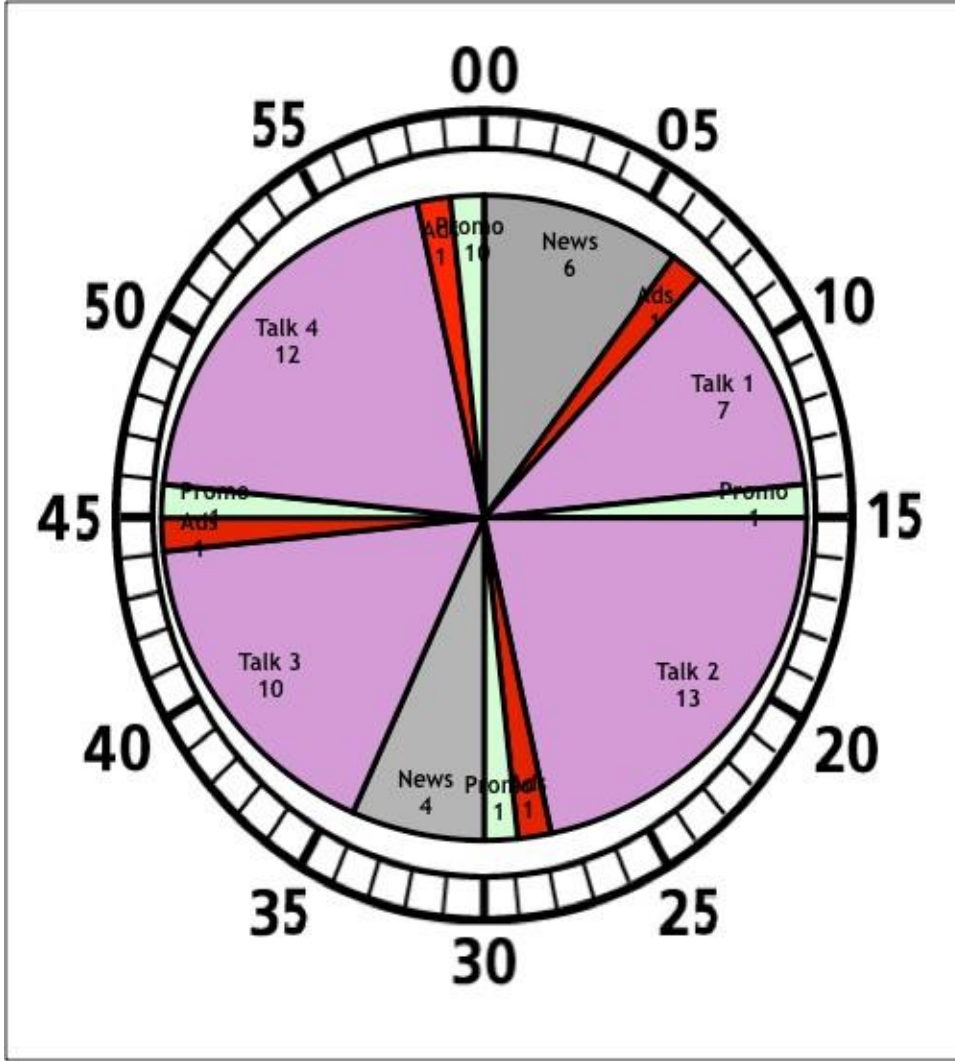
العوامل الضارّة العوامل المُفيدة

نُقاط الضعف نُقاط القوّة ---> داخلية

التهديدات الفُرص ---> خارجية



المُلحق 4. ساعة تقسيم فقرات الإذاعة



لائحة بأقسام المُكوّنات لكل ساعة

- . الأخبار : 10 دقائق .
- . الفقرات الحوارية : 42 دقيقة .
- . العروض الترويجية : 4 دقائق .
- . الإعلانات : 4 دقائق .

المُلحق 5. دفع لوائح الأُجور

إن نشر هذه المعلومات يوَقِّر مستوى من الشفافية للمُنظمة ويتيح للموظفين أيضاً معرفة نطاق وإمكانية نمو أُجورهم داخل الشركة. وهناك حاجة إلى سياسة للتعامل مع أي موظف أقل من الحد الأدنى أو أعلى من الحد الأقصى في وظيفته المُحددة ورُتبتها. والمبالغ المُدرجة هي أمثلة فقط للأجور الأساسية ولا تتضمن المكافآت أو الحوافز الأخرى التي قد تكون قابلة للتطبيق

المنصب	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط
<u>المرتبة 1</u>			
مدير المحطة	\$80,000	\$100,000	\$90,000
<u>المرتبة 2</u>			
مدير البرامج	\$70,000	\$90,000	\$80,000
مدير العمل			
مدير المبيعات			
<u>المرتبة 3</u>			
مدير الأخبار	\$60,000	\$70,000	\$65,000
مدير الإعلان الإبداعي			
رئيس المهندسين			
<u>المرتبة 4</u>			
المُراسيل	\$50,000	\$60,000	\$55,000
مُنْتج مُحتويات البرامج			
الكاتب			
<u>المرتبة 5</u>			
مُوظف الاستقبال	\$40,000	\$50,000	\$45,000
مُنسّق الإعلانات الترويجية			

ملحق 6. قائمة أسئلة المُقابلة النموذجية

مقابلة العمل - 10 أسئلة عامة لتقييم مُرشح للتوظيف أو الترقية

1. أخبرني عن نفسك وما الذي يُميّزُك عن المرشحين الآخرين لهذا المنصب؟
2. ما هو تحديداً الشيء الذي يثير اهتمامك نحو هذا المنصب؟
3. ما الذي تفعله حالياً والذي يؤهّلُك لهذا المنصب الجديد؟
4. ما هي الأسباب الرئيسية التي تجعلك ترغب في ترك (جعلتك تترك) وظيفتك الحالية؟
5. ما هي المهارات التي ستقدّمها لهذا الدور والتي ستحدّد منصبك بشكل فريد؟
6. ما هي التغييرات التي تتصوّر أنّ باستطاعتك تقديمها إلى المنصب و/أو الشركة؟
7. كيف تصف النجاحات والتحديات التي تواجه هذه الشركة؟
8. اذكر بعض الأحداث المُهمّة التي حدثت مؤخراً في وظيفتك الحالية؟
9. ما الذي تعتبره التحدي الأكبر والجائزة الكبرى لهذا المنصب؟
10. إذا نجحت، ما هي الأهداف الحاسمة الثلاث التي ستقوم بتحقيقها؟

المُتابعة أو المُقابلة الثانية - عموماً للمرشحين المُدرجين في القوائم النهائية لمنصب ما. هذه العملية تسمح لك ببحث أعمق في مستوى مهارات المتقدمين واهتمامهم في الوظيفة وملائمتهم عموماً للفريق.

1. ما هي المخاوف التي تراودك حول المنصب وحول العمل لصالح هذه الشركة؟
2. ما هو برأيك تصنيف هذه الشركة مُقابل مُنافسيها ولماذا؟
3. ما الذي لا تتشوّق لحصوله في هذه الوظيفة؟
4. كيف يصفُك مُديرك وزملائك عموماً؟
5. ما هي توقّعات راتبك؟
6. ما هي الاستراتيجية التي سوف تتبّعها لترك وظيفتك الحالية؟
7. صف بالتفصيل أسلوبك في الإدارة / العمل؟
8. كيف سيؤثر هذا المنصب على خُطتك المهنية المتوسطة والطويلة الأمد؟
9. كيف تتعامل مع الضغط وكيف تقوم بحل المشاكل؟
10. ما هي الأمور المُزعجة المتكررة الحدوث في مكان العمل وكيف يُمكنك التخلّص منها؟

ملحق 7. إعلان الوظيفة

يجب أن تُغطّي إعلانات الوظائف ثلاث مجالات: معلومات عن المحطّة الإذاعية. معلومات عن المنصب الذي يتم الإعلان عنه ومعلومات عن كيفية التقديم. يجب على إعلان الوظيفة ألا يكون مُلمّع ظاهرياً وإعلانياً، بل ينبغي أن يكون تفصيلاً واقعياً للمعلومات الضرورية. ومع ذلك، هناك مجال يسمح لك بأن تكون خلاقاً خاصةً إذا كان الإعلان لمنصبٍ إبداعي في المحطّة. لا تحذف تفاصيل مهمّة حول المنصب ولا تنشر معلومات لا ترتبط بالضرورة بالوظيفة.

الجزء 1

نظرة عامة حول رؤية ورسالة وقيم الشركة سوف تُحدّد الاتجاه العام لمنظمة العمل. هذا يتمحور حول علامة المحطّة التجارية، وكيفية جذب مرشحين ذوي خبرة للمُضي قدماً وتقديم طلب للحصول على المنصب. وينبغي أن تشمل:

- وصف موجز للمحطّة الإذاعية والشركة الأم (إن وُجدت)، بعض السمات الفريدة.
- فرص للنمو المهني والشخصي ولتطوير الذات.
- ثقافة وبيئة العمل.

الجزء 2

لمحة عامة عن الاختصاص/المنصب المُعيّن الذي يتم الإعلان عنه. مُلخّص عن الواجبات الوظيفية والمهارات المطلوبة للنجاح. ينبغي أن يفصل هذا القسم مُقدّمي الطلبات المؤهلين والمناسبين عن غير المناسبين لهذا المنصب. وينبغي أن يشمل البنود التالية:

- اسم الاختصاص/ المنصب في الشركة
- وظيفة المنصب
- إجمالي مبيعات وإيرادات سير العمل ومسؤولياته
- تسلسل المنصب الهرمي التنظيمي (هيكل التقارير)
- المهارات والخبرات والمؤهلات المطلوبة
- المهارات والخبرات والمؤهلات المُوصى بها
- موقع العمل ومُتطلبات السفر (إن وُجدت)
- كيفية قياس النجاح والتصريح به
- وصف عام للراتب ولفوائد

الجزء 3

- كيفية التقدّم بطلب للحصول على المنصب وعلى مزيد من المعلومات حوله.
- توفير روابط للموقع، الفيسبوك، تويتر، لينكدين الخ من أجل الحصول على مزيد من المعلومات
 - تفاصيل الاتصال وكيفية استلام الطلبات. التقديم بواسطة الانترنت غالباً ما يُشكّل أسهل طريقة، وأكثر الشركات تتجنّب إجراء مكالمات هاتفية لأنّ الحصول على معلومات حول المُتقدّمين من خلالها أكثر صعوبة
 - تاريخ إغلاق الطلبات
 - التواريخ التقريبية للمقابلات وما هي اللوازم الإضافية التي قد تكون مطلوبة (رخصة القيادة والتحقق من الخلفية الجنائية والمهارات اللغوية وما إلى ذلك)
 - إخطار الجميع بأنّه سيتم الاتصال فقط بالمرشحين الذين تم اختيارهم لإجراء المقابلات
 - بنود إضافية إذا لزم الأمر
 - المرشّح هو شخص مُتحمّس ويملّك ثقة بنجاحه ومُحب للاستطلاع ولا يهاب شيئاً ويملّك القدرة على العمل بفعالية بروح تعاونية ضمن بيئة الفريق
 - اتخاذ قرارات بشأن المُحتوى التحريري
 - معرفة إجراءات الإنتاج والمُصطلحات ووظائف المُعدّات
 - القدرة على إجراء بحوث مميّزة وكتابة وتقديم العروض التوضيحية
 - مُمتاز لتنظيم وإدارة الوقت والاتصالات ومهارات التعامل مع الآخرين
 - أن يُثبت قدرته على الاستجابة بسرعة وفعالية في بيئة مُتغيّرة تتطلّب اتخاذ قرارات فورية

ملحق 8. التوصيف الوظيفي

التوصيف الوظيفي - يجب أن توفر هذه الوثيقة وضوحاً حول دور ومسؤوليات الوظيفة. ويجب أن تُقلّل من أي غموض يتعلّق باختصاص الوظيفة، والتسلسل الإداري، والتوقّعات وكيفية نسب النجاح أو إدارة الأداء إلى شخص مُحدّد

توصيف الوظيفة - اسم المَحطّة الإذاعية أو الشركة مع رقم مرجعي ولوائح الأُجور

العنوان: المُسمّى الوظيفي

يُرسل بتقرير إلى: اسم المدير

استناداً إلى: الموقع

التقارير المُباشرة: قائمة الأشخاص/المناصب التي تُقدّم إلى هذه الوظيفة

الغرض من الوظيفة:

فُم بتقديم مُلخّص للمنصب. مع الإشارة إلى قيم الشركة ورؤيتها بالإضافة إلى تماشي الخُطط والأهداف فيما يتعلّق بهذا المنصب.

الواجبات والمسؤوليات والمسؤوليات الرئيسية:

ينبغي إدراج الاختصاصات والمسؤوليات الرئيسية والثانوية للوظيفة هنا بما في ذلك الأهداف (التقييمات والإيرادات). التفاصيل الواردة هنا توقّر إطاراً موجزاً ولكن شاملاً للمنصب، وينبغي أن تُستخدم كنموذج عند إجراء أي استعراضات للأداء أو أي تقييمات.

وينبغي أن تكون هذه الوثيقة "قابلة للتعديل" وأن يتم تحديثها و/أو تعديلها على أساس مُنتظم مع إعلام الموظف بأي تغييرات. وينبغي، كحد أدنى، أن تُستخدم كمرجع للفحص السنوي أو النصف السنوي.

التوقيع والتاريخ

ملحق 9. التوظيف عقد / اتفاق العمل

تفاصيل نموذجية لعرض العمل

- افتتح حديثك بترحيب

1. تاريخ البدء وهيكله التقارير

تهانينا على وظيفتك / ترقيةك الجديدة كـ "المسمى الوظيفي والراتب وقائمة الدوام الكامل أو الجزئي" مع "اسم المحطة الإذاعية و/ أو اسم الشركة". تاريخ البدء هو في هذا المنصب، سوف تُقدّم تقريراً إلى "الذكر المدير الذي يتبع المنصب لهُ" و "الذكر اسم المدير" أو إلى مدير آخر مُعيّن وفقاً لتقدير الشركة.

2. الواجبات

سوف تؤدي واجبات ومهام منصبك كما هو مُحدّد من قِبَل الإدارة وفقاً لتوصيف وظيفتك، المُرَفقة مع هذا العقد، بأقصى حد من قُدرك. قد تتغيّر ظروف عملك بما في ذلك: المنصب، هيكله التقارير، والموقع الخ وفقاً لتقدير الشركة بسبب تغير ظروف العمل.

3. الفترة التجريبية

يخضع عملك لفترة اختبار مُدتها ثلاثة أشهر. هذه الفترة من الوقت تسمح لك و (اسم المحطة الإذاعية أو الشركة) بتحديد ما إذا كان المنصب مناسب لك. إذا قررت الشركة التوقف عن العمل معك خلال فترة الاختبار هذه، فسيكون لك الحق في الحصول على إشعار قبل فترة معقولة كما هو مُبيّن في (قانون معايير التوظيف المحلية)

4. أيام وساعات العمل

سوف يُطلب منك العمل في الأيام التالية (اذكر أيام العمل الدائمة) ولل ساعات التالية (اذكر ساعات العمل الدائمة). هذه الأيام والساعات هي أيضاً عرضة للتغيير وفقاً لتقدير الشركة.

5. التعويض

سوف تحصل على أجر أساسي سنوي (هذا هو الراتب السنوي الإجمالي أو الراتب الساعي) بمقدار.... والذي سوف يُدفع لك كُلاً أسبوعين ما لم يتم تطبيق أي خصومات عليه. (إن كان ذلك مُمكنًا، اذكر أسلوب تنظيم المُكافآت وخطّة السداد هنا)

6. إعادة النظر في الأجر

سيتم إعادة النظر في أجرِك على أساس سنوي، وسوف يُشكّل أجرُك جزءاً من تقييم وفحص أدائك السنوي.

7. استحقاقات الفوائد

عند الانتهاء بنجاح من ثلاثة أشهر من العمل المتواصل، سوف تتم دعوتك للمشاركة في مجموعة فوائد واستحقاقات الشركة التي تتكوّن من (اذكر قائمة الفوائد هنا إن وُجدت)

8. إجراءات ساعات العمل الإضافية

إن تجاوزت ساعات العمل و/أو أيام العمل في أي أسبوع بمعرفة مُسبقة من مديرِك أو إن عملت في العطل الرسمية، يحقُّ لك أن تتقاضى أجر إضافي. وفقاً لتقدير مديرِك، يمكن دفع أجر العمل الإضافي بمعدل 1.5 ضعف الراتب الأساسي أو على شكل أيام بدلاً من ذلك.

9. استحقاقات العطل

يحق لك الحصول على (عدد الأيام) أيام مدفوعة الأجر سنوياً. سيتم تقسيم عطلتك بالتناسب في السنة الأولى مع تاريخ مُباشرتك بالعمل وسوف تحصل على عدد مُعيّن من أيام العطلة وفقاً لسنوات خدمتِك (اذكر تحليل لتوزيع استحقاقات العطل مُستقبلاً)

10. الفصل أو إنهاء علاقة العمل

- يُمكنك الاستقالة من عملك عن طريق منجنا إشعاراً كتابياً قبل مُدّة لا تقل عن أسبوعين
- يجوز لنا إنهاء عملك لسبب مُنصف في أي وقت دون إشعار مُسبق، أو دفع تعويض بدلاً من إرسال إخطار بالفصل، أو مكافأة إنهاء الخدمة أو غيرها من المسؤوليات
- يجوز لنا إنهاء عملك وفقاً لتقديرنا الخاص دون سبب، من خلال تزويدك بإشعار خطّي أو دفع تعويض بدلاً من ذلك. (توفير استحقاق قانوني)

المعايير المهنية:

في غضون فترة الثلاثة أشهر التجريبية: لا يوجد إخطار
بين ثلاثة أشهر وأقل من سنتين: أسبوع واحد
سنتين أو أكثر وأقل من أربع سنوات: أسبوعين
أربع سنوات أو أكثر وأقل من ست سنوات: أربعة أسابيع
ست سنوات أو أكثر و أقل من ثماني سنوات: خمسة أسابيع
ثماني سنوات أو أكثر وأقل من عشر سنوات: ستة أسابيع
عشر سنوات أو أكثر: ثمانية أسابيع

11. الإجراءات التأديبية وإجراءات التظلم

اذكر سير العملية والسياسات المتبعة هنا إن وُجِدَت

12. عدم الإلتماس

خلال عملك حالياً لصالح هذا الشركة أو لفترة مُعيّنة خلال ما بعد إنهاء عقد عملك، لا يمكنك أن تُحدّث أي موظف آخر أو مقاول أو بائع بعدم التعامل مع هذه الشركة.

13. الإلتزامات

أنت مُلزم باتّباع جميع سياسات الشركة وإجراءاتها أثناء عملك لديها - اذكر السياسات المتبعة

14. رؤية المنظمة وقيمتها

اذكرهم هنا (اختتام العقد يساعد بخلق انطباع إيجابي)

15. اختتام العقد

يُرجى الإشارة إلى قبولك لهذه العقد من خلال التوقيع على النسخة الأصلية كما هو مُوضّح أدناه، وإعادته لي.

نحن مُتحمّسون للغاية لفرصة انضمامك إلى فريقنا ونتطلّع إلى ردّك. لا تتردّد في الاتصال بنا إن كان لديك أي أسئلة أو إن كُنْتَ بحاجة لأي توضيح.

مع خالص الشكر، مُدير التوظيف

خُطّة 30 يوم

(يُمكن أن تتفاوت وفقاً للاختصاص الوظيفي)

المهمة	إنجاز المهمة	المتابعة	الملاحظات
الأسبوع 1			
مُراجعة شاملة للتوصيف الوظيفي			
مُقابلة جميع المُدراء (مُقابلات فردية)			
ابدأ بعقد الاجتماعات المُتضمّنة لجميع التقارير المُباشرة (اجتماعات فردية) للتعريف بأنظمة العمل			
الأسبوع 2			
ابدأ بعقد الاجتماعات مع المُشرفين (اجتماعات فردية)			
التعريف برؤية الشركة وأهدافها ومهامها الخ التعريف بالميزانية			
التعريف بالخُطط العملية / اجتماعات المحطّة السنوية المعنية بمناقشة نقاط القوّة والضعف والفرص والتحديات التي قد تُواجه المحطّة			
الأسبوع 3			
عقد اجتماع للأقسام من أجل وضع خُطّة اجتماعات لطاقتهم العمل بأكملها عمل اجتماعات لجميع المُشرفين			
وضع جدول أسبوعي للاجتماعات			
الأسبوع 4			
توفير تقييم المُدير للمحطّة وللأقسام توفير تقارير مُباشرة عن التعليقات حول اجتماعاتك			
تطوير قائمة بالأولويات والمسار الرئيسي			
وضع قائمة بالأهداف والخُطط القصيرة والطويلة والمتوسطة الأمد			

المُلحق 11. مُدونة قواعد السلوك

كما هو مُبيّن في الفصل الرابع، فإنّ مُدونة قواعد السلوك هي وثيقة مفيدة للغاية للمساعدة في ابتكار إطار عمل خالٍ من التمييز والتحرُّش والمحافظة عليه. وتُصبح هذه القواعد، التي يجب أن يُوقَّع عليها الموظف كجزء من عقود العرض الوظيفي، المعيار الفعلي للسلوك المقبول في المَحطة. ويشمل ذلك التعامل مع بائعين تابعين لطرف ثالث، عند التعيين و/أو عند تمثيل المُنظمة في أي حَدث.

بعض القواعد تتجاوز هذا المعيار وتشمل "أي سلوك ينتهك القواعد بغضّ النظر عن مكان حدوثه أو زمنه". ويُستخدم هذا البند عموماً مع الموظّفين البارزين. ويجب أن تتضمن المُدونة جميع أنشطة وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً.

بعض العوامل الرئيسية التي يجب تضمينها عند إنشاء مدونة قواعد السلوك الخاصة بك -

. يجب أن تكون متوافقة مع قيمك وينبغي أن تكون مُلائمة لجدول مسار رؤيتك الشاملة.

. يجب أن تكون مدعومة من قِبَل بيئة العمل التي تقوم بإنشائها والحفاظ عليها.

. يجب أن تكون مُصمّمة وفقاً لآراء الموظفين من خلال تمكينهم ومُساءلتهم.

. يجب أن تُركِّز على نماذج سلوكية إيجابية بدلاً من خطوات تأديبية وقُصاصية - الإنتاجية مقابل الخوف من العقاب.

. يجب أن تُوفّر مبادئ توجيهية لمسار قواعد السلوك الأساسية المُناسبة.

. يجب أن تُقدّم قائمة بالإجراءات الواجب اتّباعها في حال تم انتهاك المُدونة بما في ذلك كيفية القيام بالاستئناف.

. يجب أن تعمل بالتزامن مع التشريعات المحليّة التي يتم تطبيقها.

وينبغي قبل كل شيء أن تعكس هذه المُدونة الفطرة السليمة وأن تُعزِّز ثقافة وبيئة مكان العمل. ويجب إعادة النظر بهذه الوثيقة سنوياً أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

المُلحق 12. قانون رتدنا"قانون جمعِيّة التلفاز والإذاعة والأخبار الرقمية" للأخلاقيات الصحفية (يونيو 2016)

المُقَدِّمة :

الجمهور المُطَّلَع هو أمر أساسي للمُجتمع الديمقراطي. والغرض من الصحافة الكندية هو خدمة المصلحة العامة.

من مسؤوليتنا أن نعمل بشكل مُستقل وأن نكون مُنصفين ومُحترمين وأن نُبلِّغ عن الحقائق. وتُستند مُدَوّنة قواعد السلوك هذه إلى أكثر من قرن من الخبرة الصحفية وتُمثّل مبادئنا التوجيهية. ونحن نرُجِّب باعتماده من قبل جميع الصحفيين المُمارسين للمهنة.

1.0 الدقة

نحن نتعهد بتقديم كل ما هو دقيق وموثوق في الصحافة للمصلحة العامة. وسيُسعى الصحفيون جاهدين للتحقق من الوقائع ووضعها في السياق المُناسب.

1.1 سوف نُحاول ما استطعنا أن نُرفق مصادر أخبارنا بشكل رسمي كُلّما أمكن ذلك. وستبقى المصادر سرّية فقط عندما يكون هناك مصلحة عامة طاغية وعندما تتعرض المصادر للخطر أو لأي ضرر جسيم آخر.

1.2 تتطلب منا الدقة أيضاً تحديث وتصحيح الأخبار والمعلومات طوال دورة حياة القصة الإخبارية عندما نُصبح على علم بمعلومات ذات صلة وموثوق بها.

1.3 سيتم تصحيح الأخطاء وعدم الدقة التي تؤثر على فهم القصة الإخبارية بشكل لا لبس فيه وعلى وجه السرعة.

1.4 ينطبق الالتزام بالدقة أيضاً على التحقق من المحتوى الذي يقدّمه الطرف الثالث أو المُستخدم.

2.0 الإنصاف

نحن مُلتزمون بتقديم صحافة مُحايدة وغير مُنحازة تُخدم المصلحة العامة من خلال التبادل الحر والصريح للأفكار واحترام تنوع طبقات المجتمع.

2.1 يجب على الصحفيين أن يكونوا مُنصفين ومُتزنين، وأن يتجنّبوا السماح بتحيزهم الشخصي بالتأثير على تقاريرهم. قد يتم تحليل الأحداث الإخبارية والقضايا العامة ووضعها في السياق المُناسب، ولكن التعليق أو إضافة الرأي أو التعبير عن المُعتقدات الشخصية هي أمور يجب أن تبقى مُستقلة عن التغطية الإخبارية المُنتظمة.

2.2 سوف نُميّز بوضوح المحتوى الإخباري عن الإعلانات وغيرها من أشكال الرعاية.

2.3 لن يتم الإبلاغ عن العرق أو الأصل الإثني أو الجنسية أو اللون أو الدين أو الجنس أو الميول الجنسية أو الحالة الاجتماعية أو السن أو الإعاقة العقلية أو الجسدية إلا عندما تكون ذات صلة بالتغطية الإخبارية.

2.4 ينبغي أن يستجيب الصحفيون للتساؤلات المُتعلّقة بالإنصاف التي يطرحها الجمهور.

3.0 الاستقلالية

ويتمثل الالتزام الأول للصحافة بعملها من أجل المصلحة العامة. وسوف نقاوم أي محاولات للرقابة أو التدخل، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من شأنها أن تُقوّض مبدأ استقلالية التحرير.

3.1 سوف نُعارض أي محاولات مؤسسية أو سياسية أو غيرها للتأثير على قراراتنا الصحفية.

3.2 سوف ندفع ما يترتب علينا بطريقتنا الخاصة و لن نقبل الدفعات المالية أو الهدايا أو الخدمات مقابل التغطية الإخبارية.

3.3 لن ندفع للموضوعات أو المصادر التي تهدف لمصلحة خاصة في قصة مُعيّنة. ويُعفى المعلّقون أو الخُبراء المعنيين بها.

4.3 سوف نُطبّق ذات المعايير الصحفية للإنصاف والإتزان عند نقل الأخبار المُتعلّقة بالمالكي المَحطّة. وسوف نُعارض محاولات المالكين، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، للتأثير على التغطية الإخبارية.

4.0 النزاهة

سوف نحكم أنفسنا داخل وخارج دوام العمل بطريقة تتجنّب تضارب المصالح، الفعلي أو المُتصوّر. وعندما لا يوجد مَفَر من حُدوثه، فينبغي الكشف عنه.

4.1 سوف نتجنّب خِداع الناس الذين نُغطّي أخبارهم أو إساءة تمثيل مؤسستنا بأي شكل من الأشكال، إلا إذا كان من الواضح أن ذلك يخدم المصلحة العامة.

4.2 سوف نُحدّد بوضوح أي جزء من تغطيتنا الإخبارية التي يتم التدرّب عليها أو إعادة تنسيقها.

4.3 لن نقوم بالانتحال أو سرقة أعمال أي أحد. نحنُ نقوم بنسب جميع البحوث والكلمات والأفكار والصور والأصوت والملكيات الفكرية إلى أصحابها بشكل مُناسب.

4.4 نحنُ ندرك أن التعبير عن الآراء الشخصية بشكل علني أو على وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يُقلّل القُدرة على اعتبارنا مؤسسة نزيهة ومُتّزّنة في تغطيتها الإخبارية. فهو يؤثر على سُمعتنا الشخصية ومؤسساتنا الإخبارية.

5.0 الإحترام

سوف تتّسم قيادتنا بالاحترام، مع الأخذ بعين الاعتبار دائماً الملاءمة التحريرية والمصلحة العامة.

5.1 سوف نسعى إلى احترام كرامة الجميع، وخاصةً عندما تتضمّن الأخبار الأطفال والأشخاص الضعفاء.

5.2 سوف نعمل بحساسية ونضبط أنفسنا عند الإبلاغ عن الحالات التي يُحتمل أن تكون خطيرة وعند استخدام الصور العنيفة أو الرسوم البيانية والأوصاف الشخصية.

5.3 سوف نتعامل مع الناس بلياقة ولطف ومُراعاة وسوف نسعى جاهدين لأن لا نُشوّش على أي شخصية أو حدّث مُهم بوجودنا.

5.4 سوف نتجنّب نقل الأخبار بطريقة مبالغَة وصادمة ومُثيرة لخلق إثارة إعلامية.

5.5 لن ننتهك خصوصية أي شخص ما لم نعتقد أنّ هناك مصلحة عامة طاغية.

المُلحق 13. المُساواة في مكان العمل

اللجنة الكندية لحقوق الإنسان-

<http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/how-can-i-prevent-discrimination-my-workplace>

كيف يُمكنني منع التمييز في مكان عملي؟

إحدى طُرق تحسين مكان عملك هي منع التمييز. حتى إن لم تكن تنوي ذلك، يمكن أن ينشأ التمييز من سياسات مكان عملك المكتوبة وغير المكتوبة أو ممارساته أو من سلوك الأشخاص في مؤسستك. يبدأ منع التمييز بإلقاء نظرة فاحصة على سياساتك وممارساتك الحالية. النظر في ما يحتاج إلى تغيير أو تحسين أو توضيح بحيث يتم احترام جميع احتياجات موظفيك المُختلفة.

ضَع سياسات حماية حقوق الإنسان الخاصة بك

سوف تُساعد سياسات حماية حقوق الإنسان مُنظمتك على منع التمييز وتجنُّب الشكاوى. وتشمل بعض الأمثلة:

- سياسة وجوب استيعاب جميع الموظفين
- سياسة إجازة الحمل وإجازة الأمومة
- سياسة لمُكافحة النَّحرش

فَكِّر في البُعد المادي لمكان عملك

فم بتقييم تخطيط مكاتب ومباني ومرافق عملك وسياسات السلامة الموجودة فيها لتحديد ما إذا كان يتم تلبية احتياجات الجميع. المنحدرات والأبواب الأوتوماتيكية والمراحيض التي يُمكن الوصول إليها هي أمثلة على ما يمكن لمؤسستك القيام به لاستيعاب جميع موظفيها.

مواجهة التمييز بمُجرد حدوثه

عليك إرشاد موظفيك حول كيفية مواجهة وحل التمييز لحظة حدوثه. تأكد دائما من توثيق أي محاولات لحل النزاعات.

المساواة بين الجنسين

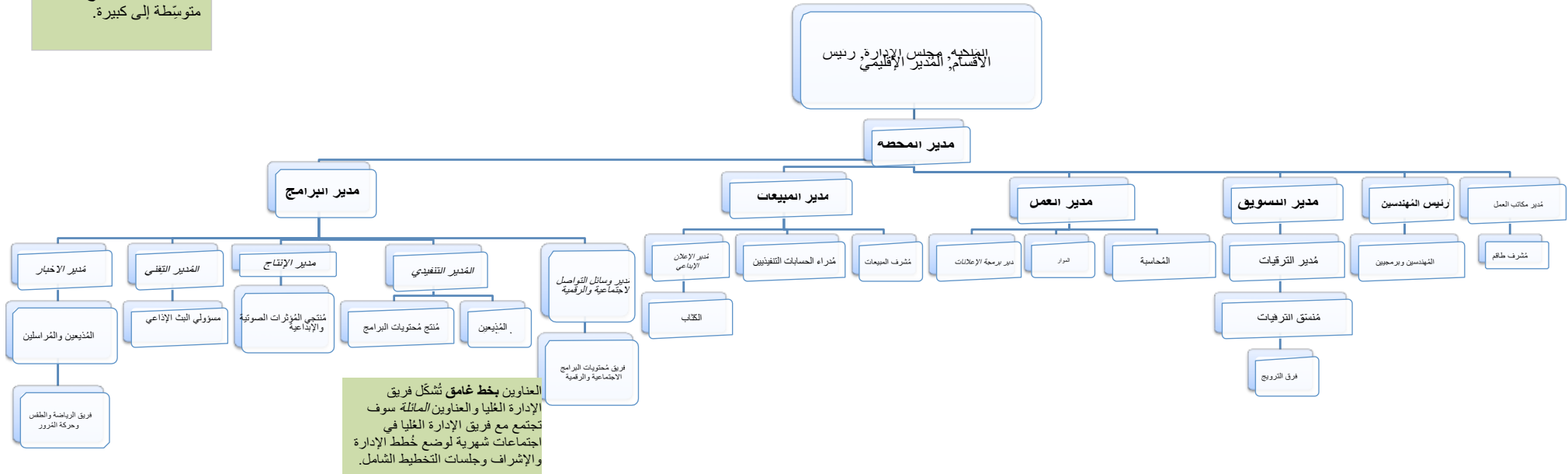
المساواة بين الجنسين، وهي ممارسة الإنصاف لكلا الجنسين، يجب أن تكون عنصراً أساسياً في استراتيجيتك التنظيمية لبناء فريقك. وينطبق هذا على عملية التوظيف (الخارجية) وعملية الترقية (الداخلية). ولا يمكن تحقيق المساواة في مكان العمل إلا من خلال المساواة بين الجنسين.

وتشمل المجالات الرئيسية التي ينبغي التركيز عليها لتحقيق المساواة بين الجنسين ما يلي: أهداف التوظيف، واستراتيجيات الاحتفاظ، وبرامج العمل الإيجابي، والإنصاف في الأجور والفرص، ومرونة مكان العمل.

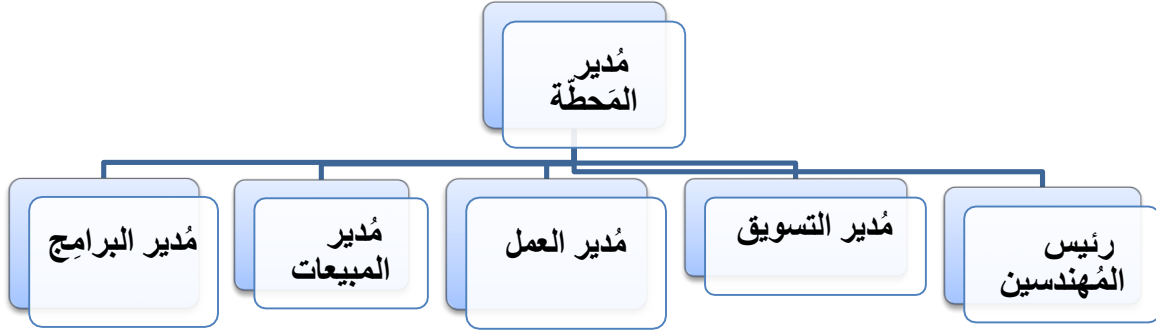
المساواة ليست حقاً من حقوق الإنسان فحسب، إنها تسمح بحدوث أفضل الممارسات العملية. المنظمات التي لديها عدد أكبر من النساء في الإدارات العليا والأدوار الاستشارية يُوفّر فيها انعكاس أكثر دقة للمجتمع المحيط. وسيساعد التنوع في مكان العمل على تعزيز التنوع في محتوى البرمجة.

المخطط التنظيمي الملحق 14.

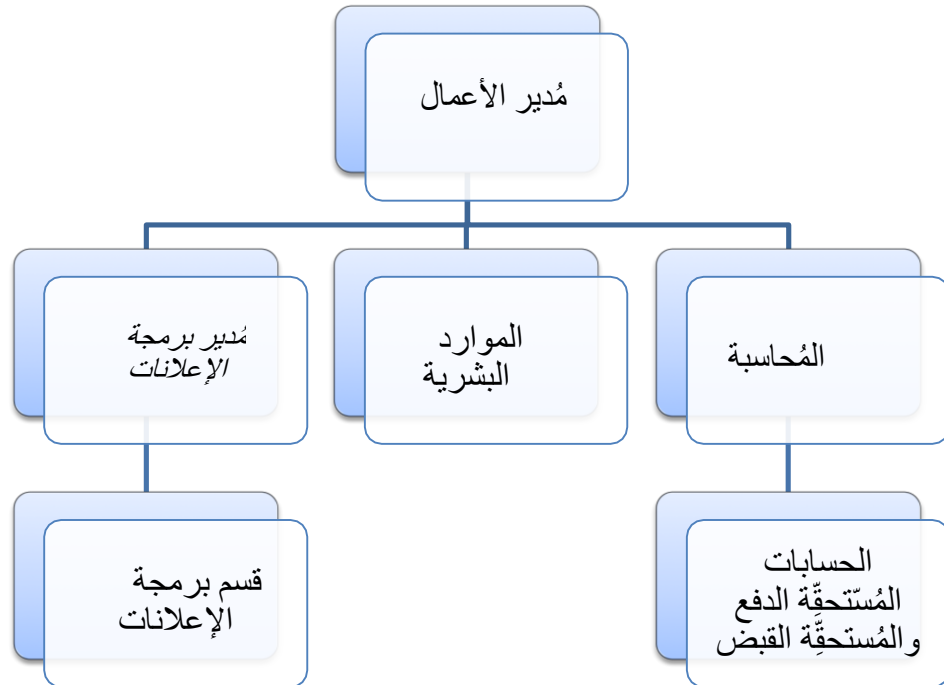
مخطط تنظيمي نموذجي
لتنسيق محطة برامج حوارية
متوسطة إلى كبيرة.



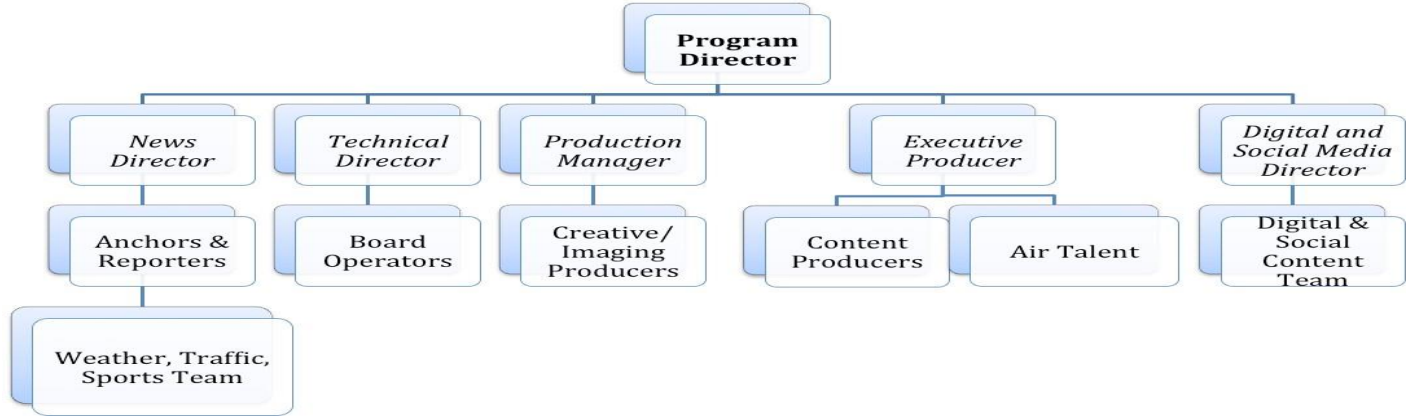
فريق القيادة



فريق الإدارة

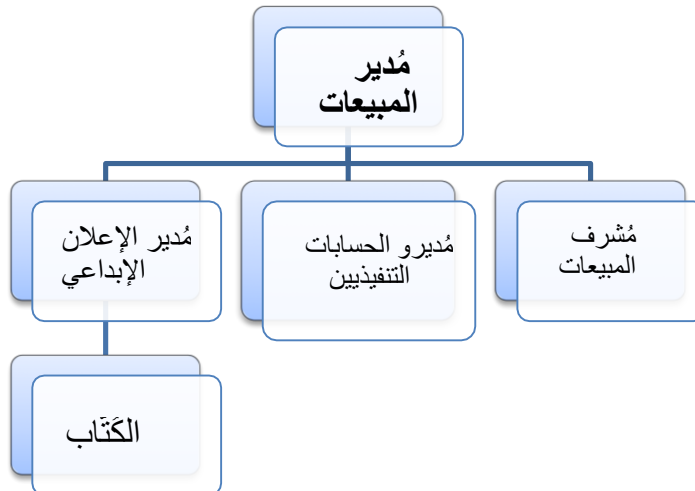


فريق البرمجة



مدير البرامج

مدير وسائل التواصل مدير الأخبار الاجتماعية والرقمية	المدير التنفيذي	مدير الإنتاج	المدير التقني
فريق محتويات البرامج الاجتماعية والرقمية والمراسلين	مُنتج محتويات البرامج المذيعين على الهواء مباشرةً	مُنتجي المؤثرات الصوتية والإبداعية	مسؤولي البث الإذاعي المذيعين
الرياضة وحركة المرور			فريق والطقس



فريق المبيعات

المُلحق 15. لوائح الأسعار

معلومات عن لوائح الأسعار

أقسام اليوم	فترة الإفطار 05:00 – 10:00	الفترة الصباحية 10:00 – 13:00	فترة ما بعد الظهر 13:00 –	فترة القيادة 15:00 – 19:00	الفترة المسائية 19:00 – 00:00	أثناء الليل 00:00 – 05:00
المحطة						
SSR1	\$100	\$80	\$80	\$100	\$50	\$20
SSR2	\$50	\$40	\$40	\$50	\$25	\$10

- الأسعار المذكورة أعلاه هي أمثلة ولكن تعتمد على إعلان ال 30 ثانية , أدناه سوف تكون الاختلافات في التكاليف وفقاً لمُدّة وطول الإعلان التجاري.

10 ثوان = 50%

20 ثانية = 80%

30 ثانية = 100%

40 ثانية = 130%

50 ثانية = 165%

60 ثانية = 180%

- الإعلانات الأطول ممّا ذُكرَ سابقاً سوف تُحسَب كلفتها وفقاً للمستوى الأعلى التالي.
- الإعلانات التي تتطلّب وضعها في أوقات وفواصل إعلانية مُحدّدة مُتوقّرة بسعر 150%.
- الإعلانات التجارية خلال الفاصل قبل الأخبار سوف تستمر بسعر 150%.
- الإعلانات داخل الأخبار سوف تستمر أيضاً بسعر 150% □.
- سوف تُحسب كلفة النُصوص الحيّة بنسبة 180% وسيتم وضعها في القسم الأول أو الأخير من □ الفاصل الإعلاني.
- إعلانات ال 30 ثانية المُرفقة مع الإشارة لعلامات تجارية سوف تُحسب كلفتها بسعر 250% وسيتم وضعها في القسم الأول أو الأخير من الفاصل الإعلاني الأول. إنّ مُدّة الإشارة للعلامات التجارية لن تتجاوز 15 ثانية وسيتم قرائتها على الهواء مباشرةً.
- يجب تحديد اعتبارات وأسعار إضافية للإعلانات ضمن البرامج من المواقع البعيدة ولبث البرامج عن بُعد وللمبيعات الحيّة عن بُعد ولأي برامج خاصة وللرعاية الحصرية وللبرامج المُشتركة ولحقوق التسمية و للموافقات الخ.

المُلحق 16. مُصطلحات نسب التصنيفات

:cume-

العدد التقديري للمُستمعين المُختلفين الذين يستمعونَ للمحطّة خلال فترات اليوم المُتنوعة في أسبوع قياسي، ويُمكن أيضاً أن يُطلق عليها مُصطلح "المَدَى" أو "التداول".

: (AQH) Average Quarter-Hour-

مُتوسّط الرُّبع- ساعة: مُتوسّط عدد المُستمعين للإذاعة في أي ربع ساعة خلال فترة زمنية مُحدّدة. هذه النسبة تُحسب عن طريق تقسيم متوسّط جُمهور الربع ساعة على نسبة الجُمهور المُستهدَف وضربها ب 100.

:Dayparts -

أجزاء اليوم المُعتمّدة للاستماع من قِبل صناعة المحطّات الإذاعية. على سبيل المِثال: الاثنين -الثلاثاء 6 صباحاً - 10 صباحاً أو السبت 3 مساءً- 7 مساءً . يُمكن أيضاً أن تُوجد هذه الأجزاء بشكل "مُخصّص" كفترة برنامج مُحدّد من قِبل المحطّة الإذاعية.

:Loyalty-

(الولاء) مقياس لمقدار مُستمعي أرباع الساعات المُساهمة في المحطّة كنسبة مئوية من استماعهم لجميع المحطّات. حصة المحطّة من استخدام مُستمعيها للإذاعة.

:Share -

(الحصّة) التقييم الأكثر شيوعاً واستخداماً، هو مُتوسّط جمهور المحطّة الربع-ساعي في سياق مُتوسّط الجمهور الربع-ساعي لجميع المحطّات. انها نسبة المحطّة من جميع نسب الاستماع للمحطّات. وتُحسب بقسمة مجموع ساعات بث المحطّة على مجموع ساعات البث في السوق، وضربها ب 100

: (TSL) Time Spent Listening-

(مُتوسّط وقت الاستماع) مقدار الوقت الذي يقضيه أي شخص في الاستماع خلال فترة زمنية مُحدّدة. ويُعبّر عنه عن طريق الساعات أو ارباع الساعات.

كَلِمَةُ الشُّكْرِ.

أودُّ أن أشكّر الصحفيين من مُنظمة حقوق الإنسان على إتاحة الفرصة لي للعمل في "تعزيز وسائل الإعلام في جنوب السودان" والشؤون العالمية الكندية لدعم التمويل.

عن المؤلف

كان إيان كونيغسفيسست مدير برامج عالي المَرتبة ومدير إذاعة مع أكثر من 25 عاماً من الخبرة في الأخبار، وإدارة وسائل الإعلام، وبرمجة الشؤون العامة، والتخطيط الاستراتيجي والاتصالات وتنمية السُّكَّان.

وقد قام بتصميم وتنفيذ عمليات تشغيلية واستراتيجية جديدة للمحطات الإذاعية التي أعادت تنشيط العلامات التجارية وأدت إلى نمو كبير في التصنيفات ونجاح في الإيرادات. لقد قامَ بخلق بيئات ديناميكية لُعرف الأخبار وأنماط البرامج الحوارية مع التركيز على تمكين المحطة من خلال بث القصص الضخمة والهادفة.

كان رائداً في ابتكار مصادر دخل جديدة ومُلزمة من خلال العمل مع قسم المبيعات لإنشاء مبادرات برمجة متكاملة.

وقد طوّر وأطلق وأدار أول محطة تجارية في العالم. وبقيت المحطة مُلائمة ومُربحة بعد أكثر من 10 سنوات.

وقد قام بتخطيط وتنسيق وتنظيم تغطية البرامج، مما أسفرَ عن فوزه لأكثر من اثنتي عشرة جائزة إقليمية ووطنية.

ويخدم إيان حالياً ولايته الثالثة كرئيس لجمعية رتدنا (جمعية التلفاز والإذاعة والأخبار الرقمية) في كندا.

المراجع.

المعلومات الواردة في هذا الدليل هي مزيج مما تعلمت واختبرت خلال مسيرتي المهنية. وهذا يشمل ورشات العمل والدورات التدريبية والشهادات المحلية والآلاف من المحادثات والتأثيرات المتبادلة. وبالإضافة إلى استشارة عشرات المنشورات التجارية والمواقع الإلكترونية والمنصات الاجتماعية والرقمية، أشرتُ إلى المنشورات المدرجة أدناه كجزء من بحثي.

Buckingham, Marcus. *One Thing You Need to Know*. New York: Free Press, 2005. Canadian Human Rights Commission. <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng>

Davey, Liane. *You First – Inspire Your Team To Grow Up, get Along, And Get Stuff Done*. Hoboken: Wiley, 2013.

Geller, Valerie. *Creating Powerful Radio – A Communicator’s Handbook*. New York: M Street, 1996.

Geller, Valerie. *Creating Powerful Radio – Getting, Keeping & Growing Audiences*. New York: Focal Press, 2007.

Geller, Valerie. *Beyond Powerful Radio – A Communicator’s Guide to the Internet Age*. New York: Focal Press, 2011.

Hayden, Gene. *The Follow-Through Factor – Getting from Doubt to Done*. Toronto: M & S, 2010.

HR Council. <http://hrcouncil.ca/home.cfm>

Lister, Brian; Mitchell, Caroline and O’Shea, Tony. *Managing Radio*. Sedgefield: Sound Concepts, 2010.

Pink, Daniel. *Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead, 2009.

Warren, Steve. *Radio – The Book*. New York: Focal Press, 2005.

الملاحظات