

العنوان:

أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية

دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة أنموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: صحافة مكتوبة

إشراف الأستاذة:

- عفيفة لعجال

إعداد الطالبة:

- فاطمة الزهرة كريم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
سعاد ولد جاب الله	أ. محاضر	رئيسا
عفيفة لعجال	أ. محاضر	مشرفا ومقررا
فطوم بلقبي	أ. محاضر	مناقشا

ماي 2017

.. .. . هذا اجتهاد بشري
وجهد إنساني.

.. يلزمه النقص
ويحتاج إلى التصويب.

فإن أصبت فمن الله
.. .. وإن أخطأت فمن نفسي

وحسبي أني اجتهدت

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة *عفيفة لعجال* التي علمتني وأشرفت على مذكرة تخرجي، والتي كانت نورا يضيء لي الطريق الصحيح، وتصويب هذا العمل، وعلى مساعدتها القيمة، وتوجيهاتها النيرة.

وإلى كل من قدم لنا يد العون لإتمام هذه الدراسة

إهداء

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك .. ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا
برؤيتك ..

إلى من أعطاني العطاء بدون انتظار ..
وأحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد
في عمره .. إلى * والدي العزيز *

إلى من كان دعائها سر نجاحي .. وإلى من
سهرت على تعليمي .. وكانت عوني في شدتي

إلى * أمي الحبيبة *

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير
.. أخواتي كلهم وأخي بلال ، وزوج أختي
مريم صوشي المسعود

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة ..
وإلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات .. وجعلهم
إخوتي في الله .. ومن أحببتهم في الله .. إلى
صديقاتي

- فهرس المحتويات

شكر و عرفان.

إهداء.

فهرس المحتويات.

12.....مقدمة.

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول: التوجه النظري والإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.....12.....
- 2- تساؤلات الدراسة.....13.....
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.....13.....
- 4- أهداف الدراسة.....14.....
- 5- أهمية الدراسة.....14.....
- 6- المدخل النظري للدراسة.....15.....
- 7- نوع الدراسة ومنهجها.....15.....
- 8- أدوات جمع البيانات.....16.....
- 9- مجتمع البحث.....18.....
- 10- عينة الدراسة.....19.....
- 11- تحديد مفاهيم الدراسة.....19.....
- 12- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....21.....
- 13- الدراسات السابقة.....21.....

الجانب النظري

الفصل الثاني: التدريب في إدارة المؤسسة الإعلامية

- 26.....تمهيد.
- 27.....المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المؤسسات الإعلامية.
- 27.....المطلب الأول : أهمية الإدارة ومستوياتها.
- 28.....المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الإعلامية.

28.....	المطلب الثالث: عناصر العمل الإداري في المؤسسة الإعلامية ومؤثراتها.
28.....	المطلب الرابع: الوظائف الإدارية في المؤسسة الإعلامية.
31.....	المبحث الثاني: العملية التدريبية ومتطلباتها.
31.....	المطلب الأول: أهمية التدريب وأهدافه في المؤسسة الإعلامية.
32.....	المطلب الثاني: أسس ومبادئ التدريب.
33.....	المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب.
34.....	المبحث الثالث: تنظيم العملية التدريبية ومراحلها.
34.....	المطلب الأول: المؤشرات الداعية للتدريب ومجالاته.
35.....	المطلب الثاني: مراحل وخطوات التدريب.
38.....	المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب وأنواعه.
39.....	المطلب الرابع: مشكلات التدريب.
41.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التطوير الإداري وآليات التدريب في المؤسسات الإعلامية

43.....	تمهيد.
44.....	المبحث الأول: أساسيات التطوير الإداري.
44.....	المطلب الأول: أهمية التطوير الإداري وأهدافه.
46.....	المطلب الثاني: خصائص التطوير الإداري.
47.....	المطلب الثالث: شروط التطوير الإداري وضمانات نجاحه.
48.....	المطلب الرابع: مجالات التطوير الإداري مبرراته ودوافعه.
51.....	المبحث الثاني: إستراتيجيات التطوير الإداري.
51.....	المطلب الأول: مسؤولية التطوير الإداري.
53.....	المطلب الثاني: طرق ووسائل التطوير الإداري.
55.....	المطلب الثالث: مراحل التطوير الإداري.
56.....	المطلب الرابع: معوقات التطوير الإداري.
59.....	المبحث الثالث: دور التدريب في تعزيز عملية التطوير الإداري.

59.....	المطلب الأول: التدريب وتطوير الكفاءات البشرية.
60.....	المطلب الثاني: التدريب ومسار التطور التكنولوجي.
60.....	المطلب الثالث: التدريب والثقافة التنظيمية.
62.....	المطلب الرابع: التدريب وإدارة الجودة الشاملة.
63.....	خلاصة الفصل

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

66.....	تمهيد.
67.....	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
67.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان البحث.
68.....	المطلب الثاني: أقسام المؤسسة والهيكـل التنظيمي.
68.....	المطلب الثالث : المجال الزمني للدراسة.
69.....	المبحث الأول: التحليل الكمي والكيفي للبيانات ومناقشة النتائج.
69.....	المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية.
72.....	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالعملية الإدارية بالإذاعة.
74.....	المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور ثالث خاص بإستراتيجية التدريب بالإذاعة.
المطلب الرابع: تحليل بيانات المحور الرابع الخاص آليات التدريب بالإذاعة لزيادة فعالية التطوير الإداري.	84.....
89.....	المطلب الثاني: نتائج الدراسة.
93.....	الخاتمة.

قائمة مراجع.

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال.

فهرس الملاحق.



مقدمة



إن تطور المؤسسات من وضعها التقليدي الأول إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام المتزايد بالتدريب بمختلف أنواعه في مواقع العمل وخارجه، فنوعية الحياة المهنية داخل المؤسسة يمكن أن تكون مؤثرا سلبيا أو إيجابيا على الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية للإدارة والمؤسسة ككل، فانتقلت المؤسسة الإعلامية إلى نمط جديد لتسيير عملها الإعلامي الهادف، وهو الاتجاه إلى نمط المؤسسات المفتوحة والمتعلمة، وذلك استجابة للتقلبات التي تعيشها على مستوى بيئتها الخارجية، وهذا نتيجة للتطورات الحاصلة في مجال البحث العلمي والتكنولوجي الذي انعكس على قيم وسلوكيات المجتمع والفرد، وتنوع احتياجاتهم وزيادة متطلباتهم.

هذه التطورات فرضت على المؤسسات الإعلامية ضرورة الالتفات والاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغيير، وأوجب عليها تغيير أساليب تسيير إدارتها وأساليب العمل القديمة واستبدالها بإستراتيجيات وسياسات أكثر ملائمة تتمشى مع الظروف التي تعيش فيها، وإعادة النظر في شكل السلطة الإدارية والتسيير الإداري والاهتمام بالأفراد والنمط التكنولوجي المستخدمة في العمل الإعلامي، وإنتاج البرامج المختلفة والمتنوعة والهادفة، حسب متطلبات البيئة الخارجية وداخلية بهدف تحقيق المزيد من الفعالية على مستوى جميع مجالات العمل.

هذه التغييرات فرضت على المؤسسة الإعلامية وجوب الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لجهود التطوير والتجديد الإداري فعملية إعداد العنصر البشري يعني أساسا التدريب، نظرا للدور الفعال الذي يقوم به على مستوى العمل والإدارة، فكلما ارتقى الفرد في أداء العمل ارتقى معه الجهاز الإداري الذي يعمل فيه، وبالتالي مواجهة مختلف متطلبات جماهيرها والتغيرات التي تواجهها على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية.

فدريب يعتبر من الحوافز الأساسية التي تساهم في تدعيم الأفكار وتغيير سلوكيات الأفراد للاقتناع بضرورة الارتقاء إلى الأفضل يعود بالأثر الإيجابي للفرد والمؤسسة والعمل الإعلامي ككل، وكذا المساهمة بارتقاء الإدارة، وبالتالي فإن العلاقة بين التدريب والتطوير الإداري علاقة وطيدة، الذي يهدف هو الآخر إلى تطوير مختلف مجالات العمل وتوفير الكفاءة عالية لأداء المهام المسندة إليهم والمساهمة في إدخال أحدث التقنيات والتكنولوجيات إلى المؤسسة، فعملية التدريب والتطوير الإداري أمران ضروريان للمؤسسات باختلافها، من أجل مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والارتقاء بمستوى العمل على أحسن وأكمل وجه .

وفي هذا السياق أردنا من خلال هذا البحث معرفة أهمية التدريب كعامل أساسي ومهم في خارطة المؤسسات الإعلامية من أجل إحداث تجديد في مختلف المستويات الإدارية وإبراز دوره في عمليات التطوير الإداري، ووقع اختيارنا على إذاعة المسيلة الجهوية، من أجل التعرف على أهمية واقع التدريب فيها، ومدى مساهمته في عملية التجديد والتطوير الإداري، ولكي يكون العمل منظما ومنهجيا قمنا بتقسيمه إلى ثلاث جوانب رئيسية تمثل في:

الجانب المنهجي: شمل فصل واحد تحت عنوان التوجه النظري والإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بالإضافة إلى أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، وكذا إبراز الأهمية العلمية الذي يكتسبها هذا الموضوع في البحث العلمي، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد المدخل النظري للدراسة ونوعها ومنهجها، وكذا أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث بالإضافة إلى عينة الدراسة، كما حددنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة التي استندنا إليها والتي كانت المنطلق الأساسي لبحثنا من خلال مجموع النتائج المتوصل إليها.

الجانب النظري: شمل فصلين أساسيين، الفصل الأول حول التدريب في إدارة المؤسسة الإعلامية، ويندرج تحت هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل إلى إدارة المؤسسة الإعلامية، المبحث الثاني العملية التدريبية ومتطلباتها، والمبحث الثالث تنظيم العملية التدريبية ومراحلها، ويندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب، أما الفصل الثاني تمحور حول التطوير الإداري وآليات التدريب في المؤسسات الإعلامية، ويندرج تحته ثلاث مباحث، المبحث الأول أساسيات التطوير الإداري، والمبحث الثاني استراتيجيات التطوير الإداري، أما المبحث الثالث حول دور التدريب في تعزيز عملية التطوير الإداري، ويندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب.

الجانب التطبيقي: والذي يحتوي على فصل واحد تحت عنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة يندرج تحته مبحثين، المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة، المبحث الثاني تحليل البيانات ومناقشة النتائج، ويندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب.



الجانب المنهجي للدراسة



الفصل الأول

التوجه النظري والإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة وفرضياتها.
- 3- أسباب اختيار الموضوع للدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- المدخل النظري للدراسة.
- 6- نوع الدراسة ومنهجها.
- 7- أدوات أهداف الدراسة.
- 8- جمع البيانات.
- 9- مجتمع البحث.
- 10- عينة الدراسة.
- 11- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 12- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 13- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات الإعلامية اليوم العديد من المتغيرات البيئية المعقدة سواء متغيرات من بيئتها الداخلية أو متغيرات من بيئتها الخارجية، حيث تشمل متغيرات البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل الإداري والإعلامي وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دورا مهما في انسياب العمل والأداء بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة، كما أن العمليات الإدارية والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسات الإعلامية تعد أهم المتغيرات البيئية الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل.

وتعد الموارد البشرية من أهم هذه المتغيرات الداخلية بمختلف مواقعهم الوظيفية سواء إداريين أو فنيين أو تقنيين أو إعلاميين، حيث تشكل هذه الموارد العمود الفقري لاستمرارية المؤسسة واتجاهها نحو التطوير لضمان تقدمها وسيورتها، فخصائص وسمات وقدرات المورد البشري في أي مؤسسة يؤثر ويتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات السابقة الذكر، وينجم عن عمليتي التأثير والتأثر مستوى جودة العمل وفق ما يتصوره الأفراد والعاملين، ومثلما تؤثر متغيرات البيئة الداخلية على المؤسسة وتطورها والأفراد العاملين بها، فإن البيئة الخارجية المتمثلة في المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية لها تأثيراتها المتباينة على المؤسسة.

فالمؤسسات الإعلامية التي تسعى إلى تحقيق مزايا أفضل لمخرجاتها ومنتوجها الإعلامي بالاعتماد على مواردها البشرية المتاحة لديها، لا بد أن تجري تحسينات مستمرة على بيئتها الداخلية المتمثلة في مختلف أقسامها الإدارية، باعتبار الإدارة المحور الأساسي لضمان واستمرارية المؤسسات، حيث تعمل على تحديد الأهداف والاستراتيجيات الأساسية وتحديد الاحتياجات اللازمة للمؤسسة من موارد بشرية ومالية، مسايرة التغيرات التي تحدث في بيئة عملها، ويتطلب ذلك وجود كفاءات متخصصة تسهر على أداء الأعمال على أكمل وجه، من خلال انتهاج أسلوب التدريب والتجديد المستمر على بيئتها الداخلية وتحديد احتياجاتها التدريبية من جهة، وإقامة عملية تطوير لإدارتها وأفرادها بشكل مستمر، من خلال تسطير برامج تطويرية التي تركز على جودة حياة العمل المستندة على بناء تفاعل إيجابي بين كل الأفراد العاملين من جهة أخرى.

فالتدريب يعتبر من الأساليب الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات الإعلامية في الوقت الحالي ومن بينها الإذاعة إلى تبنيه، في عملية تطوير جهازها البشري والإداري لتحقيق التوافق والانسجام بين أهداف وحاجات المؤسسة الإعلامية من جهة، وبين حاجات وأهداف الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل الإعلامي وتلقينهم مهارات ومعارف إدارية، ومهارات فنية متخصصة، من أجل تحقيق رؤية واضحة تنطوي على التفاعل بين الأفراد والأنظمة التقنية والتكنولوجية الجديدة في إنجاز المهمات المناطة لهم.

وتستند نجاح وفاعلية عملية التطوير الإداري على مواردها البشرية المختلفة سواء الفنية أو المتخصصة، ففكرة التطوير الإداري تنطلق من ضرورة تبين فيها النشاطات المختلفة والأعمال التي يقوم بها الأفراد العاملين والاستراتيجيات المؤسسة الرامية إلى إحداث تطوير إداري على مختلف المجالات المتعلقة بالإدارة، وهذا من خلال

تبنى التدريب بمختلف أشكاله وأنواعه كإستراتيجية أساسية لإنجاح عملية التطوير الإداري والحصول على الأهداف المرجوة من عملية التدريب، مع بناء هيكل تنظيمي يكون سندا لعملية التطوير. فنجاح عملية التطوير الإداري بمختلف مجالاته ينطوي على اعتماد التدريب كأسلوب مهم في هذه العملية، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التطوير الإداري التي تسعى المؤسسة إلى انتهاجها من أجل تحقيق جودة في منتوجها الإعلامي، وفق ما يدركه ويتعلمه الأفراد العاملين أنفسهم. وبما أن إذاعة المسيلة الجهوية بالمسيلة تعتبر مؤسسة ذات طابع إعلامي، فهي تنتهج أسلوب التدريب لمختلف موظفيها وصحافيينها، للقيام بنشاطاتهم المختلفة من أجل تطوير أساليب عملها، والتدريب على مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة، ففي دراستنا أردنا التعرف على واقع التدريب كأسلوب أساسي من أساليب التطوير الإداري في المؤسسة الإعلامية من جهة، والدور الذي يؤديه التدريب على مستوى الإدارة من جهة أخرى. لتكون إشكالية دراستنا كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم التدريب في عملية التطوير الإداري لإذاعة المسيلة الجهوية؟
2- تساؤلات الدراسة:

وتندرج تحت إشكالية الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي جاءت كالتالي:

- أ- ما هي أهم العمليات ووظائف إدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الإعلامية في تسيير العاملين لتحقيق متطلبات العملية التدريبية ومقوماتها؟
- ب- ما هي استراتيجيات وأساليب التدريب التي تتخذها المؤسسات الإعلامية محل الدراسة لتدريب العاملين؟
- ت- ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب لزيادة فعالية التطوير الإداري والتي تؤدي إلى تحسين الأداء في إذاعة المسيلة الجهوية والمؤسسات الإعلامية؟
- ث- ما هي المعوقات التي تحول دون إقامة برامج تدريبية دورية للعاملين وتطوير المؤسسات الإعلامية؟
- 3- أسباب اختيار الموضوع للدراسة:**

لم يكن اختيارنا لموضوع التدريب وأهميته في تطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية من باب الصدفة وإنما هناك عدة أسباب تضافرت لاختيار الموضوع وهي:

أ- الأسباب الموضوعية:

- ✓ الدور المهم الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ معظم الدراسات الإعلامية لم تخرج عن دراسة صيغ العمل الإعلامي وأهدافه وتأثيره وأبعاده المختلفة، في حين لم ينل مفهوم إدارة المؤسسة الإعلامية الاهتمام الذي يبرز دور المؤسسة الإعلامية وتطور إدارتها وأهميتها كنواة للإنتاج الإعلامي بتصنيفاتها المتعددة.
- ✓ قلة البحوث العلمية التي تناولت موضوع التطوير الإداري في المؤسسات الإعلامية.

✓ معرفة واقع التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، وحصر مجالات التي تسعى إدارة هذه المؤسسات إلى تطويرها والدور الأساسي للتدريب وآلياته المختلفة.

ب- الأسباب الذاتية:

✓ اهتماماتنا الشخصية بمجال الإدارة وعملية سيرورتها وتطورها في ظل التغيرات الحاصلة في محيطها المتغير الذي تعمل فيه.

✓ تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية للمؤسسات الإعلامية والعمل على تطوير كفاءتها لتطوير جهازها الإداري لمواكبة مختلف التغيرات من خلال تبني مختلف الاستراتيجيات التدريبية كعنصر أساسي في هذه العملية.

4- أهداف الدراسة:

مع زيادة الاهتمام بدراسة التدريب من كل جوانبه المختلفة، تأكد بأنه يعتبر من أبرز الدراسات التي حظيت بالاهتمام والتحليل في مجال علوم الإعلام والاتصال، والتي تحاول تقديم جملة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الإعلامية إلى تحقيقها لهذا جاء دراستها لبلورة موضوع كامل حول التدريب وأهميته بالتطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، وتتحدد أهداف التي دفعتنا إلى هذا الموضوع، والتي تسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ التعرف على أهمية التدريب في المؤسسات الإعلامية وعلاقته بالعمل الإداري والعمليات والوظائف الإدارية في تسير العاملين لتحقيق أهداف التدريب، والتأكيد على ضرورة الاستفادة منه في عمل المؤسسة بكل جوانبه.
- ❖ التعرف على استراتيجيات وأساليب التدريب التي تتخذها إذاعة المسيلة لتدريب عاملها.
- ❖ التعرف على أهمية التدريب في تطوير إدارة المؤسسات الإعلامية من خلال تدريب الموارد البشرية وبتبني برامج التطوير الإداري على مختلف المستويات الإدارية.
- ❖ التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب لزيادة فعالية التطوير الإداري للارتقاء بالأداء العام للمؤسسات الإعلامية وتطوير أداء الأفراد.
- ❖ التعرف على البرامج التدريبية المختلفة الموجهة إلى العاملين بإذاعة الحضنة بالمسيلة، وتقييم مدى مساهمتها في تحسين العمل الإداري وإعلامي.
- ❖ التعرف على المعوقات التي تحول بين التطوير وتحديث المؤسسات الإعلامية، وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية في عملية التطوير الإداري.

5- أهمية الدراسة:

لكل دراسة أهمية سواء من الناحية العلمية أو العملية وبالنسبة لأهمية دراستنا فليدونها أهمية معرفية ويمكن أن تبرز أهمية الدراسة من خلال الدور الكبير للتدريب داخل الجهاز الإداري للمؤسسة الإعلامية، وأهميته بالنسبة للموارد البشرية في تحسين أدائها، وكذا محاولة البحث الجدي حول نقاط الأساسية التي تسعى الإدارة الإعلامية

التي تطوورها ومعرفة مدى مساهمتها في عملية التطوير الإداري بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى اعتبار التدريب الإداري أسلوباً من أساليب الأساسية للتطوير الإداري.

6- المدخل النظري للدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المدخل الوظيفي الذي يعتبر احد المداخل الأساسية لدراسة وسائل الإعلام ووظائفها المختلفة، لما له من أهمية كبيرة بالإضافة إلى أن هذا المدخل يعتمد على تحديد الأدوار والوظائف داخل المؤسسة والمجتمع لضمان الاستقرار والتوازن بين أجزائه المختلفة.

ويرتكز هذا المدخل على مسلمات الخاصة بالبنائية الوظيفية والتي ترى أن المجتمع يتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها، والتي تقوم بالمحافظة على استقرار النظام، وان هذه الأنشطة المتكررة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع، وهذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجاته، والنظام الإعلامي يعتبر من النظم والعناصر الفرعية لبناء المجتمع، فتنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان الاستقرار، وأما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزأين البناء وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في النظام، والوظيفية تشير إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن النظام فهي يدرس الكل لتصل إلى الجزء¹.

ومن أشكال البنائية الوظيفية نظريات البناء التنظيمي لوسائل الإعلام، باعتبار المؤسسات الإعلامية نظم اجتماعية تتفاعل عناصرها من اجل تحقيق أهدافها وإنجازاتها، ومن النظريات التي تتبنى البنائية الوظيفية نظريات **ديليفر** في النظر إلى المؤسسة الإعلامية كنظام اجتماعية والاعتماد المتبادل بين وسائل والنظم الاجتماعية والأفراد وكذلك نموذج **هيبرت** وزملاءه في تأكيد الاعتماد المتبادل².

واعتمادنا على هذا المدخل جاء من اجل تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب داخل البناء الكلي للمؤسسة الإعلامية وعلى مختلف أجزاء المؤسسة وأقسامها باعتباره نشاط أساسي لاستمرار التنظيم ككل، وتحديد الوظائف الأساسية للإذاعة المسيلة من اجل تحقيق أهداف الحقيقية المرجوة من وراء التدريب، في إطار تحديد مختلف الأنشطة الأساسية لكل جزء من النظام، والتي تتحدد في ظل السياسات والأهداف والغايات التي تسعى إذاعة المسيلة إلى تحقيقها، وتحديد الأنشطة الأساسية للتدريب وعلاقته بالتجديد والتطوير الإداري وتطوير العنصر البشري الذي يعتبر المحور المهم في عملية التجديد والتطوير والإبداع يساهم في ضمان استمرار إذاعة المسيلة وتحقيق أهدافها وتوازنها وعلى مختلف المجالات.

7- نوع الدراسة ومنهجها: تندرج دراستنا المتضمنة لأهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، والتي تهدف إلى الوصول لنتائج وصفية تحليلية وذلك للإجابة عن إشكالية بحث، بعد دراسة أهم المتغيرات التي تحيط بالدراسة، ويرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة الدراسة والمشكلة التي نعالجها، فالمنهج يعرف على أنه الطريق المؤدي إلى البحث عن الحقيقة باستخدام مجموعة من القواعد التي تدير

¹ محمد بعد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (عالم الكتب، القاهرة، 2004)، ص31.

² مرجع نفسه، ص34.

الطريق للباحث للوصول إلى نتائج، فهو يمثل مجموع الخطوات التطبيقية للإطار الفكري للبحث والتي تبدأ بملاحظة الظواهر ثم وضع الفرضيات، وإجراء التجارب وتنتهي بمحاولة التحقق من صدق الفرضيات والإجابة عن التساؤلات، وصولاً إلى وضع قوانين تربط بين الظواهر وإيجاد العلاقات بينها¹.

لذا فالمنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام هذا المنهج هو بغرض التعرف على أهمية التدريب في التطوير والتحديد للمؤسسات الإعلامية ووصفها كما توجد في الواقع كما وكيفاً، فالمنهج الوصفي التحليلي يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع، وهذا يجمع الحقائق حول الظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية خلال فترة زمنية محددة للحصول على نتائج عملية وتفسيرها بطريقة موضوعية.

ويعرف هذا المنهج على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة حول الظاهرة المدروسة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة²، وتحليل خصائصها كما هي قائمة في الحاضر بغرض تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها³.

وموضوع دراستنا هنا يرمي إلى الكشف عن إسهامات التدريب في تحسين الأداء العام للأفراد والمؤسسة الإعلامية، وإلى معرفة مختلف الآليات والاستراتيجيات التدريبية المساهمة في إحداث تطوير وتحديد إداري، وتحديد العلاقات الموجود بين التدريب ودوره في تعزيز التطوير الإداري وعلى مجالاته المختلفة، وهذا من خلال إعطاء وصفاً دقيقاً شاملاً لكل جوانب التدريب وتحديد مدى إسهاماته في تطوير المؤسسات الإعلامية، وصياغة هذا الوصف في تعبير كمي وكيفي بالاعتماد على البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع، والكتب والمراجع والمجلات لتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع وجمع المعلومات الكافية عنه، لصياغة تصور حول الموضوع، بما يسمح بالتشخيص الدقيق لكل الجوانب المتعلقة بأهمية التدريب ومدى مساهمته في عملية التحديد والتطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية.

8- أدوات جمع البيانات: إن طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المتبع، يفرض علينا استخدام تقنيات تتناسب معه، وذلك حتى تتحقق أهداف البحث المرجوة والمتمثلة في تسليط الضوء على الدور الأساسي للتدريب، وأهميته في عملية التطوير والتحديد الإداري، وعليه فإن أهم الأدوات العلمية التي اعتمدنا عليها في دراستنا هي تقنية استمارة الاستبيان وتقنية المقابلة والملاحظة، وذلك كما يلي:

¹. رشيد زرواتي، منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (ط1، دار الهدى لطباعة والنشر، الجزائر، 2007)، ص42.

². صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، (دار العلوم لنشر والتوزيع، الجزائر، 2003)، ص150.

³. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص286.

أولاً: تقنية استمارة الاستبيان: شكلت الأداة الأولى لجمع البيانات في هذه الدراسة، وتعد من أهم أدوات البحث الشائعة في العلوم الإنسانية، تستخدم للحصول على معلومات لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال البحث، كونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبحث بها.

وتعرف بأنها مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة الدراسة، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث، محضرة ومحددة من طرف الباحث، فهي أداة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة¹.

وتم اختيار الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن إستراتيجية التدريب في إذاعة المسيلة، وفعاليتها في تعزيز عملية التطوير والتجديد على مختلف المستويات الإدارية، والتي تتفق مع خصائص مفردات البحث، ففي البداية وقبل الشروع في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان، قمنا بزيارات ميدانية للإذاعة للتعرف على العمليات الإدارية بالإذاعة، وكيفية التخطيط للقيام بعمليات التدريب، وكذا على الوسائل والتقنيات التي توجد على مستواها، وهذا عن طريق مقابلات أولية مع بعض المسؤولين في الإذاعة، ومختلف النشاطات بها وكيفية إعداد البرامج لجمع معلومات أولية، ثم قمنا بتصميم الاستبيان بالتنوع بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة، للوصول إلى أكبر قدر من الأجوبة التي تفيدنا في البحث.

وتمثل تصميم الاستبيان في تحديد المحاور الأساسية وصياغة الأسئلة تماشياً مع التساؤلات والفروض الموضوعية.

➤ **المحور الأول** تضمن بيانات شخصية حول مجتمع البحث لمعرفة الخصائص العامة له، حيث ضم العبارات من (1 إلى 5) تمثلت في الجنس، المؤهل العلمي، الشهادة المتحصل عليه، والخبرة في العمل.

➤ **ثاني محور** ويشمل بيانات خاصة بالعملية الإدارية في الإذاعة وذلك لمعرفة أهم الوظائف الإدارية التي تقوم الإذاعة بتبنيها في سير عملها لتحديد متطلبات والاحتياجات التدريبية لموظفيها وتحقيق متطلبات العملية التدريبية ومقوماتها، وضم الأسئلة من (1 إلى 3).

➤ **ثالث محور** ويشمل بيانات خاصة بإستراتيجية التدريب في الإذاعة وآلياته، ويحتوي على الأسئلة من (4 إلى 17) سؤال لمعرفة سياسة التدريب واستراتيجياته المختلفة التي تنتهجها الإذاعة لتدريب موظفيها لتحقيق أهدافها.

➤ **رابع محور** ويشمل بيانات خاصة بأفاق التطوير الإداري بالإذاعة وفعالية التدريب، وذلك لمعرفة مختلف الآليات والأنظمة الفنية لتحقيق تطوير إداري للإذاعة وزيادة فعالية التدريب، وضم الأسئلة من (18 إلى 24).

ثانياً: تقنية المقابلة: تعد من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي وتعرف بأنها وسيلة تقوم على الحوار والحديث اللفظي المباشر بين الباحث والمبحوث²، وهي تقنية يلجأ إليها الباحث لجمع المعلومات من أشخاص مستهدفين بالدراسة، وقد تم استخدامها كأداة ثانوية للبحث، وذلك بتصميم أسئلة مفتوحة، حيث قمنا بثلاث مقابلات مع كل من مديرة إذاعة المسيلة مليكة زراري، ورئيس تحرير الإذاعة خالد بورزق والصحفي إسماعيل

¹. رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

². مرجع نفسه، ص 247.

بركات لمعرفة طرق تسيير العاملين وانتقائهم للتدريب وتحقيق متطلبات العملية التدريبية ولمعرفة أسباب نقص الموارد المالية لإدراج قسم لتدريب على مستوى الإذاعة.

ثالثا تقنية الملاحظة: وتعرف بأنها رصد الظواهر وإدراك المواقف والوقائع والعلاقات عن طريق الحواس سواء لوحدها أو باستخدام الأدوات المساعدة، وتزداد قيمة الملاحظة كطريقة من طرق البحث في الحالات التي تزيد فيها مقاومة الأفراد في الإجابة عن بعض الحقائق، أو عندما لا يتعاون المبحوث مع الباحث بسبب الإحراج¹، حيث تم الاستعانة بها للإجابة عن بعض الأسئلة ولمعرفة طرق سير العمل والرقابة على أداء المهام وتصحيح الأخطاء وعمليات الإشراف على تقدم العمل بالإذاعة.

9-مجتمع البحث: تعتبر الإذاعة الجهوية بلا منازع أقوى المؤسسات الإعلامية تأثيرا على الجمهور المتلقي بحكم الأنية التي تتميز بها في تقديم الخبر ونقل مجريات الأحداث في حينها، وبحكم ميزة التفاعلية التي ترتبط بجمهور المستمعين في كثير من الفضاءات والعديد من المجالات الاجتماعية والثقافية والخدماتية والترفيهية، ويكمن هذا التأثير في كونه تأثيرا مباشرا له وقع فوري وواسع الانتشار بحكم علاقة الارتباط الخاصة التي تنشأ بين المواطن المستمع وإذاعته المحلية التي تبث من محيطه الطبيعي الذي ينتمي إليه.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تنفرد بها الإذاعة المحلية فقد اخترنا إذاعة المسيلة الجهوية لتمثل مجتمع بحثنا لتسليط الضوء على أهمية التدريب في تحسين الأداء الإعلامي وتحقيق تجديد على مختلف مجالات التطوير الإداري من تكنولوجيا جديدة وتطوير العنصر البشري، وتغيير أنماط وسلوكيات أفراد العاملين بها، على مستوى إذاعة المسيلة ومختلف أقسامها هيكلها التنظيمي، يعرف الباحثون مجتمع البحث على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي نركز عليها الملاحظات، كما يعرفه باحثون آخرون بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث²، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين والموظفين في إذاعة المسيلة الجهوية، حيث وصل عدد الموظفين بها إلى 25 موظفا حسب إحصائيات 2016 موزعين على مختلف أقسام الإذاعة كالآتي:

القسم	العدد
قسم الإدارة	3
قسم الأخبار	7
قسم الإنتاج	9
قسم التقني	5
المجموع	24

المصدر: مصلحة المستخدمين بالإذاعة.

¹ . رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

² . موريس أنجريس ترجمة بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط1، دار القصة لنشر، 2006)، ص 299.

10- عينة الدراسة: بغرض جمع البيانات اللازمة حول بحثنا من مجتمع الدراسة المختار، ونظرا لان مجتمع البحث المتمثل في العاملين بإذاعة المسيلة الجهوية محدود العدد ومعلوم ويسهل حصر حجمه الكلي ويمكن استقصاءه، فقد اخترنا أن نقوم بجمع المعلومات بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع البحث العاملين في مختلف أقسام إذاعة المسيلة عن طريق مسح شامل على اعتبار أن للتدريب أهمية كبير في تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحقيق تطوير إداري، ويعرف المسح الشامل بأنه مسح كل الوحدات المكونة لمجتمع البحث، وجميع جوانب الظاهرة المدروسة، أي كل العلاقات السائدة في إطار وضعها الراهن وضمن ظروفها الطبيعية¹.

11- تحديد مفاهيم الدراسة: من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة تم التعرض إلى أهم المصطلحات التي تمثل متغيرات الدراسة لإشكالية البحث وتمثل هذه المصطلحات في:

أ- التدريب:

❖ **اصطلاحا:** لتدريب عدة تعريفات تطرق إليها العديد من الباحثين والمنظرون في العديد من مؤلفاته فمنهم من عرفه بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية وسلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد، من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل مكونات العملية التدريبية². وآخرون يعرفونه بأنه عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد عن النمط الذي اتخذ لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المؤسسة³.

ويعتبره (perti) أداة لتقييم الكفاءات الإنسانية لتحضير الأفراد للقيام بمتطلبات الغد دون نسيان حاجاتهم الخاصة، ويعتبر أداة لاستمرارية المؤسسة من أجل مسايرة التطور التكنولوجي وترقية الموظفين لأداء أعمال جديدة⁴، كما نجد عبد الهادي الجوهري يعرفه بأنه التنمية المنظمة من المعرفة والمهارة والاتجاه لأفراد من أجل الأداء الصحيح للعمل، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، هو عبارة عن إعادة صياغة تفكير الفرد والجماعة للخروج بهم من نطاق التخصص الضيق حتى يكون لهم رؤية للمواقف بأوسع الأبعاد، وذلك تبعا للعمل الذي يقومون به، أو لإعدادهم لعمل سيقومون به مستقبلا⁵.

فالتدريب يعتبر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا التي تساهم في تطبيق المعرفة، وتمكن الأفراد بالإلمام والوعي بقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بما يضمن تحسين أداء العمل وتحقيق الجودة

¹. أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 289.

². أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، (ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007)، ص 202.

³. مرجع نفسه، ص 202.

⁴. جمال باشا، التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2012)، ص 22.

⁵. السيد علوية، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابتراك للطباعة والنشر، مصر، (2010)، ص 52.

والنوعية المناسبة من أجل تطوير وتجديد كامل على مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة بما يكفل لها تحقيق أهدافها المسطرة¹.

نلاحظ مما سبق من خلال تعريفات التدريب بأن التدريب هو أداة هامة لتحسين وتطوير الأفراد، يستهدف تغير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لمسائر مختلف التطورات الحاصلة في بيئة عمل المؤسسة، بما يزيد من كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق تجديد وتطوير مستمر ودائم بما يساهم في توليد أفكار جديدة لتحسين جودة العمل.

❖ **التعريف الإجرائي:** هو عملية متكاملة الجوانب تشمل تزويد كل العاملين بإذاعة المسيلة من مخلف المستويات الإدارية بالمعلومات اللازمة وصقل مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة، من أجل ضمان سير العمل وتحقيق مستوى عالي من الأداء في منتجها الإعلامي بمختلف طرق وأنواع التدريب المعروفة سواء تدريب خارج العمل أو داخل بيئة العمل، لتحقيق أهداف موظفيها والإذاعة على حد سواء.

ب- التطوير الإداري:

❖ **اصطلاحا:** التطوير في منظور الإداري له عدة تعريفات تزخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التطوير في الحقل الإداري، حيث يشكل موضوعا أساسيا للكثير من الباحثين والدارسين الذين تعرضوا له لمحاولة تعريفه كل من زوايته الخاصة، ومن بين هذه التعريفات نذكر منها:

بأنه "إستراتيجية تتضمن استخدام محدودا للقوي الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات كبيرة لتطوير الأفراد والجماعات وترسيخ العمل الجماعي وتماسكه وإحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري².

ويعرفه (Bennis) بأنه إستراتيجية متطورة التعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، والتعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية³.

ويرى (Hanncen) أن تطوير الإداري يعني زيادة كيفية قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة جيدة، كما يرى البعض أن التطوير الإداري هو عملية متكاملة تشمل المؤسسة كلها ويتم ذلك من خلال تغيير مخطط طويل المدى يستهدف رفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المؤسسة، في إطار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة⁴.

نلاحظ مما سبق حول تعريفات التطوير الإداري بأنها متعددة ولكن لا تختلف في مضمونها فكلها تتفق على أن التطوير الإداري هو إستراتيجية ومجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة لتحقيق تغيرات أساسية في نظام

¹ . السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص53.

² . ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، (دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2010)، ص47.

³ . جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (دار هومة، الجزائر، 2003)، ص55.

⁴ . بلال خلف الله السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، (ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009)، ص47.

الإدارة، بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية وتنمية الأفراد والجماعات ورفع مستوى أداءهم في العمل من أجل تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

❖ التعريف الإجرائي:

هو مجمل العمليات الفنية والإدارية ومجموعة الاستراتيجيات التطويرية المخطط لها من طرف إذاعة الحضنة والمجالات المختلفة التي تسعى الإدارة إلى تطويرها باستخدام الموارد البشرية المتاحة لديها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في ظل التغيرات الحديثة والتكنولوجية التي تعيش فيها ومختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

أ- المؤسسة الإعلامية:

❖ اصطلاحاً: هي مؤسسات خدمية تقوم على خدمة المجتمع المحلي والعالمي، فمجمل خدماتها مقدمة للمجتمع مثل تقديم الأخبار ولها وظائف عدة منها وظيفة التنشئة الاجتماعية والتربية والتثقيف ووظيفة التكافل¹، كما تعرف بأنها ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد ينتمون لهيئة أو مجموعة منظمة يهتمون بأعمال تقنية إدارية وإعلامية، من أجل تحقيق أهداف معينة سلفاً، وهناك من يعرفها بأنها وحدة إنتاجية، سواء كان هذا الإنتاج مادي أو معنوي².

❖ التعريف الإجرائي:

المؤسسة محل الدراسة هي إذاعة المسيلة الجهوية، وهي عبارة عن مؤسسة إعلامية جوارية هادفة، تسعى إلى خدمة المجتمع والتربية والتعليم من خلال مختلف البرامج والخدمات التي تقدمها.

12- الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض معالجة بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية وهذا بالاستعانة ببرنامج spss الذي يعد من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة وإعداد المخططات البيانية باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

13- الدراسات السابقة: في هذه الدراسة اعتمدنا على بعض الدراسات المشابهة التي ساعدتنا في توجيه مسار البحث إلى الطريق الصواب، محاولين بذلك الالتزام بكل الخطوات المنهجية التي يلتزم بها الباحث في دراسته، نذكر من بين هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها ما يلي:

- **الدراسة الأولى:** من إعداد جمال باشا، تحت عنوان "التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، وتم طرح الإشكالية كالتالي:³
- إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يؤثر في الرفع من أداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون الجزائري؟ وهدفت الدراسة إلى إظهار أهمية التدريب وتقييم الأداء في المنظمات، إضافة إلى إبراز علاقة التدريب بعملية

¹ فيصل على خالد فرحان المخلافي، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (المكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2005)، ص 170

² وقاء شعبي، التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الخير الصحفية، (رسالة ماستر غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة)، 2015، ص 9.

³ جمال باشا، مرجع سبق ذكره، ص 10.

تقييم الأداء وضرورة ربط البرامج التدريبية مع نظام تقييم الأداء لضمان مبدأ التنافس القائم على التزام المنظمة بقواعد المانجمنت الحديث.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- التدريب يشكل الأرضية التي تحقق الأداء وتطوره، وتحقيق الأداء الفعال والعالي منوط بمدى تمكن الأفراد في المؤسسة بضرورة التكوين المستمر في كل موقع وتفايدي الجمود لأفراد العاملين بالمؤسسة.
- أهمية الدورات المتخصصة بالتدريب والتطوير ترسم نظرة إيجابية في إطار تحقيق رؤية للتلفزيون الجزائري، فالتدريب الناجح يكسب المتدربين مهارات عملية تبدل طريقة عملهم في الميدان، كما ترقى إلى تطوير مهارات مدراء المصالح المختلفة بالتلفزيون والتي تصل بهم إلى إنجاز أعمال ومشاريع احترافية في ظل نظام العولمة والمنافسة الشرسة التي يعرفها نظام الفضائيات ضمن الميزانية المحددة.
- دور إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتطوير لا بد أن تكون مكتملة للرسالة أو الصورة التي ترغب المؤسسة في إبرازها للفضاء الداخلي والخارجي ولا يتعارض مع الخطوط العريضة التي انتهجها التلفزيون الجزائري التي تؤكد على ضرورة اعتماد التكوين وتقييم الأداء وإعطاءها لأهمية القصوى باعتباره مؤشر للتطور.

● **الدراسة الثانية:** من إعداد شعبي وفاء، تحت عنوان "التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية"، دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية، رسالة ماستر غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، وتم طرح الإشكالية كالتالي¹: - ما واقع التدريب الإعلامي في خارطة إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة الخبر الصحفية؟ وتفرعت عنها التساؤلات التالية:

- ما مدى تقييم واقع نجاح برامج التدريب الإعلامي؟
 - ما مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة؟
 - ماهية التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي داخل مؤسسة الخبر الإعلامية؟
- وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها كالتالي:
- أكثر المستجوبين أكدوا أن الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع ما يقوم به الصحفيون عي العمل من تحرير وكتابة أخبار وتقارير... الخ.
 - أكد عدد منهم أنه بإمكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها يمكن تطبيقها في مجال العمل.
 - نسبة كبيرة من الصحفيين أكدوا استفادة العاملين من دورات تدريبية، وأن المساعدات التعليمية مثل أجهزة والوسائل المستخدمة في التدريب تتشابه جدا مع الوسائل العمل.
 - نسبة كبيرة منهم أكدوا أيضا أن الدورات التدريبية تتوفر على الإمكانيات المادية من أجهزة وبشرية من مديرين اللازمة للقيام بعملية التدريب.

¹. وفاء شعبي، مرجع سبق ذكره، ص7.

- نسبة كبيرة من المتدربين أكدوا أن التدريب يؤثر على سلوكهم من خلال تطوير مستوى أداء العمل.
- **الدراسة الثالثة:** من إعداد ليليا عين سوية، تحت عنوان "إسهامات التدريب في تطور القنوات التلفزيونية الجزائرية"، مقال علمي منشور في مجلة دولية محكمة الإنسان والمجال، معهد العلم الإنسانية والاجتماعية بالمركز الجامعي نور البشير البيض بالجزائر، وتم طرح الإشكالية كالتالي¹:
 - هل للتدريب دور في استمرارية القنوات الفضائية؟ وتفرغت عنها التساؤلات التالية:
 - ما مفهوم التدريب في المؤسسات الإعلامية؟
 - ما هي مجالات التدريب في القنوات الفضائية؟
 - ما علاقة التدريب بعملية التجديد والتطوير في القنوات الفضائية؟

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها كالآتي:

- إن التدريب مهم بالنسبة إلى القنوات الفضائية والعمال على حد سواء، حيث يمكن العامل من اكتساب مهارات ومعارف جديدة، أما بالنسبة للمؤسسة فهو يحقق أهدافها المتعلقة بتطوير القناة وتحسين الجودة المنتوج.
- أغلب الإعلاميين أكدوا ضرورة اعتماد المؤسسة على عملية التجديد والتطوير كأسلوب إداري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة وان تعمل على كيفية التأقلم معه بالتركيز على مواردها البشرية ولكي يحدث التدريب أثره في تنمية المورد البشري وتزويده بالمهارات والسلوكيات الجديدة يتطلب تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية، ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب واعتباره عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة.

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة:**

ركزت الدراسة الأولى لجمال باشا على إظهار أهمية التدريب وإبراز علاقته بعملية تقييم الأداء لضمان مبدأ التنافس القائم على الالتزام بقواعد المانجمنت الحديث، أما الدراسة الثانية والتي كانت لشعبي وفاء فإنها هدفت إلى معرفة واقع التدريب للمؤسسات الإعلامية في ظل إدارة الجودة الشاملة وفعالية البرامج التدريبية والتحسينات التي يوفرها البرامج التدريبية لتحسين أداء الصحفيين لمؤسسة الخبر، أما دراستنا فقد انطلقت من دور التدريب كعامل أساسي ومهم في المؤسسة الإعلامية لزيادة فعالية التطوير الإداري من خلال التعرف على مختلف أهمية التدريب بمختلف مستوياته وأنواعه سواء داخل المؤسسة أو خارجها لتفعيل أساليب اتخاذ القرارات الإدارية ومختلف الوظائف الإدارية التي من شأنها ان تساهم في تعزيز عمليات التطوير الإداري ومختلف مجالاته المتعلقة بتجديد استراتيجيات العمل وأهداف المؤسسة الإعلامية وتجديد محتوى برامجها الإعلامية والأنشطة التي تقوم بها، وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة والأفراد، وإجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل والتكنولوجيا المستخدمة وتجديد وتطوير أنظمة المتابعة والمراقبة لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

¹ ليليا عين سوية، إسهامات التدريب في تطور القنوات التلفزيونية الجزائرية، مجلة الإنسان والمجال، العدد2، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر، 2015.



الجانب النظري



الفصل الثاني

التدريب في إدارة المؤسسات الإعلامية

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المؤسسات الإعلامية.

المبحث الثاني: العملية التدريبية ومتطلباتها.

المبحث الثالث: تنظيم العملية التدريبية ومراحلها.

خاتمة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم بتوضيح مفهوم الإدارة في المؤسسة الإعلامية وتوضيح أهميتها في كيان المؤسسة، وإبراز دورها الأساسي والتطرق إلى المستويات الإدارية ودور كل مستوى ومهامه وخصائص أساسية، باعتبار الإدارة الصورة الفعلية التي تعكس وجه هذه المؤسسة للوجود والأداة الرئيسية لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، وكذا إبراز الأهمية التي تكتسبها الإدارة في المؤسسة الإعلامية باعتبارها ركنا أساسيا من أركان النظام الإنتاجي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة.

فالمؤسسة الإعلامية بالنظر إلى عملها فهي تحتاج إلى أهداف متحركة تفرضها عليها الجهات المحددة للسياسة العامة للمؤسسة ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية لها، وهذا من أجل تحقيق الانسجام مع بيئتها الداخلية ومتطلبات المجتمع، فهي تعيش في بيئة وتؤثر على مختلف أجزائها وعناصر العمل بها، وهذا ما يتسم إبرازه بالتطرق إلى عناصر العمل الإعلامي بها ومؤثراتها، وكذا أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارتها على مختلف مستوياتها الإدارية، وأهمية الإدارة لمواجهة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة عملها.

كما سنتناول التدريب وأهميته وأهدافه المختلفة التي يسعى إلى تحقيقها باعتباره ضرورة ملحة لكل أنواع المؤسسات على غرار المؤسسة الإعلامية خاصة، لتلقين الموظفين المهارات والمعارف اللازمة، باعتبار المورد البشري للمؤسسة رأس المال الحقيقي لقيام المؤسسات، وكذا التعرف على أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العملية التدريبية في المؤسسة والمناهج الفكرية للتدريب.

كما سنتطرق إلى مؤشرات الداعية للتدريب ومجالات التدريب في المؤسسة الإعلامية، والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية وأساليبه المختلفة، فالتدريب يعد في الوقت الراهن مطلباً أساسياً للمؤسسات التي تسعى إلى مواكبة التطورات التي تحدث بصفة متسارعة في بيئة عملها، كما يعتبر أيضاً وسيلة من وسائل التطوير والتجديد في المؤسسة الإعلامية على مستوى إدارتها وأفرادها، ومواجهة المشكلات والتدريب على اتخاذ القرارات وأساليب العمل، وبالتالي تحقيق تطوير شامل في مختلف مجالات العمل وعلى كافة المستويات الإدارية، وهذا ما سوف نبرزه في الفصل الموالي من خلال التطرق إلى فعالية التدريب في عملية التطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول: أهمية الإدارة ومستوياتها

تعد الإدارة هي المحفز والموجه والمنسق والمراقب لعدد من الأشخاص لإنجاز عمل محدد وتحقيق هدف معلوم¹، فهي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى أهداف محددة.² وعرفها هندي فايول بقوله: "الإدارة معناها أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".³ وتعود أهميتها إلى ما يلي:⁴

❖ أن الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة، لأنها هي التي تدير الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفعالية، ونجاح خطط التنمية الاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذا نجاح المؤسسات في مختلف أنشطتها ووظائفها التي تقوم بها.

❖ استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاءة الإدارة في مجالات النشاطات المختلفة، كما أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتوقف على تلك الكفاءة.

كما تشمل الإدارة مستويات محددة بواسطتها يتم تنظيم العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بأقصى كفاءة وهي التي تكون الكيان القسوى للإدارة وتتمثل في:⁵

1. **مستوى الإدارة العليا:** وتضم المديرين المتخصصين مهمتهم تنحصر في وضع الخطط، ورسم السياسات، والمتابعة الشاملة.

2. **مستويات الإدارة الإشرافية التنفيذية:** مهمتها تنحصر في مباشرة التنفيذ اليومي للمهام في إطار المؤسسة، والخطط والبرامج التي تضعها الإدارة العليا، وتشمل أيضاً أعمال المحاسبة، والأعمال المكتبية، والأعمال الفنية من مصمومون، منفذون، مصورون وغيرهم من مخرجين و تقنيين.

3. **مستوى الإدارة الوسطى:** يعد هذا المستوى بمثابة هيئة أبحاث المؤسسة، تضم مستشارو هيئة إنتاج البرامج والمستشار القانوني وغيرهم، تتولى حراسة مدخلات المؤسسة وتحليلها، ورفع المقترحات لعناصر القيادة في شكل خطط، وتقييم العمل التنفيذي لإصلاح الأخطاء، وتعديل نشاط المؤسسة ووضع الخطط البديلة.

¹ محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط و أساليب القيادة، (ط2)، دار المسيرة، عمان، (2015)، ص 31.

² عدلي رضا، عاطف عدلي العبد، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار الفكر العربي، القاهرة، 2006)، ص 13.

³ محي عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، (ط1)، دار الأطلس لنشر و إنتاج إعلامي، القاهرة، 2013)، ص 19.

⁴ ترون مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁵ عدلي رضا، عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الإعلامية.

المؤسسة الإعلامية بمختلف ألوأها الإنتاجية والوسائل التي تستخدمها في تسويق رسالتها الإعلامية سواء إذاعة أو تلفزيونية أو صحفية، فإنها لا تختلف عن أي مؤسسة أخرى في كثير من مفاصل العمل، و طرق إدارتها وأسلوب قيادتها، فهي أيضا لها أهداف تتلاءم حسب طبيعة نشاطها ورسالتها التي تسعى إلى تحقيقها. و من بين الأهداف نذكر منها:¹

- الأداء الكفاء للخدمة الإعلامية وضمان توجيهها لخدمة المجتمع، هذه وتكريس حق المواطن على الحصول على المعرفة والتعبير عن رأيه في إطار الوحدة الوطنية وفق الدستور.

- تطوير نشاط ومفاهيم الإعلام وإرساء القواعد والقيم الخلقية والروحية والعمل على تطوير العمل الإعلامي.

- تأهيل وتدريب ورعاية الكادر البشري والنهوض بالمستوى الثقافي والفني والمهني والمعيشي للقائمين بالعمل.

- تنمية القيم الروحية وقيم العلم والمعرفة وتشجيع الطاقات الإبداعية والتفاعل مع التقدم التقني والاهتمام بالبحث العلمي بما يلي احتياجات التنمية الوطنية الشاملة.

- المساهمة في الحفاظ على التراث الوطني والقومي ونشر وصياغة ثقافة المجتمع ونقلها إلى الأجيال.

المطلب الثاني: عناصر العمل الإداري في المؤسسة الإعلامية ومؤثراتها.

يتكون العمل الإداري من عناصر هامة تتحدد عن طريقها العملية الإدارية، وهذه العناصر هي:²

1. **الأهداف والموارد:** وتمثل الأغراض التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها بالاعتماد على مواردها البشرية والمالية.

2. **السياسات:** وهي مجموع القواعد التي تحدها الإدارة العليا لتكون مرشدا للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

3- **الخطط و البرامج:** تعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

4- **القيود:** وهي مجموعة القيود الداخلية أو الخارجية التي تضطر الإدارة للتعامل معها ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

المطلب الثالث: الوظائف الإدارية في المؤسسة الإعلامية:

تتنوع الوظائف الإدارية في المؤسسة الإعلامية والتي تمتاز بالسرعة والتوجه الشديد نحو العمل، وهذا لأن العمل الإعلامي يمتاز بخاصية السرعة ورجع الصدى، والحديث عن الوظائف الإدارية التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية سوف يعطينا صورة أوضح لطبيعة العمل في هذه المؤسسات، فنجاح المؤسسة الإعلامية يعتمد على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية،

¹ فيصل علي خالد فرحان المخلافي، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (المكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2005)، ص 179.

² يحيى عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 22.

والقيام بتدريب كوادرها وفق متطلبات العمل، بشكل يساعد في دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بشكل أفضل، تبعاً لإمكاناتها المالية والفنية والتقنية وطبيعة للنظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره.

وفيما يلي توضيح الوظائف الإدارية للمؤسسات الإعلامية:

1. التنظيم في المؤسسات الإعلامية: يعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية إذ أن كل مدير بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على المجموع بما يحقق أهداف المؤسسة. ويعني بالتنظيم في المؤسسات الإعلامية، تحدد العلاقات والواجبات المطلوبة وتقسيم الأعمال إلى مجموعات وتوزيعها، حيث تفصل المؤسسات الإعلامية في إدارتها وتنظم في جانبين هما¹:

- ❖ الإدارة التي تهتم بشؤون الرسالة الإعلامية.
- ❖ الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد وإدارة الأعمال والمالية والخدمات الأخرى التي تسهل إنجاز الرسالة الإعلامية وتشجع الإبداع والابتكار باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي.
- وتتوفر المؤسسة الإعلامية على ثلاثة أنماط للتنظيم وهي:²
- ❖ نمط يعتمد على المركزية بحيث تتجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي.
- ❖ نمط يعتمد على اللامركزية بحيث يعطي للأقسام مسؤوليات محدودة تتيح نوعاً من المرونة في استخدام المسؤولية في اتخاذ القرار.

❖ نمط يزاوج ما بين الأسلوبين معاً فالتنظيم الجيد لإدارة المؤسسة الإعلامية يدفعها إلى القيام بعملها بكفاءة وإذا حدث خلل في البنية التنظيمية لها فإن إعادة التنظيم يصبح عملية ضرورية.

2. التخطيط في المؤسسة الإعلامية³: الإدارة الناجحة في المؤسسات الإعلامية تعتمد بشكل أساسي على التخطيط، في ضوء التنافس الحاصل بين المؤسسات الإعلامية ذاتها محلياً وإقليمياً وهذه الظروف تحتاج إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار نتيجة للتعامل مع الأحداث السريعة.

ويستخدم التخطيط في المؤسسة الإعلامية في الجوانب الآتية:

- ❖ التخطيط المادي ويتعلق بالجوانب المالية والإدارية والتكنولوجية والبنى الأساسية للمؤسسة وتنمية الموارد البشرية وتدريبها لتعزيز كفاءة المؤسسة ومواجهة المنافسة.
- ❖ التخطيط لكيفية إعداد الرسائل الإعلامية ومضامينها وطريقة إيصالها مع دراسة ودرجة تفاعل الحاصل منها.
- ❖ التخطيط لكيفية تجديد المؤسسة الإعلامية لذاتها وإمكانات المادية والتكنولوجية.
- وعملية التخطيط تشمل أربعة جوانب تتمثل في تحديد الأهداف وتحديد الإمكانيات المتاحة وتحديد الزمن المتاح واللازم لتحقيق الأهداف وكذا تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف.

¹ عبد الرزاق الدليمي، خوررشيد مراد، القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2010)، ص 142.

² مرجع نفسه، ص 143.

³ مرجع نفسه، ص 144.

ويتم التخطيط في المؤسسة الإعلامية على شكلين الأول هو التخطيط للرسالة الإعلامية وتتولى مسؤولية هذا التخطيط الإدارة العليا والتي تتطلب منها تنظيم قنوات اتصالها بشكل تنسيقي من خلال خارطة توضيحية يقوم بإعدادها طاقم من المتخصصين تتولى المسؤولية التخطيطية والثاني التخطيط المادي للمؤسسة الإعلامية وتتعلق بالجوانب الإدارية والتكنولوجية.

2. الرقابة في المؤسسة الإعلامية: ويقصد بها قياس النتائج المحصلة والتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية، فمهمة الرقابة في المؤسسات الإعلامية التعرف على الانحرافات والبحث عن أسباب الانحراف، وتصميم العلاج المناسب لها، والتأكد من تصحيح الخطأ وإعادة العمل إلى مساره السليم¹.

فهي عملية ضبط وتوجيه الأفكار والمعلومات وما يمارسه الأفراد والجماعات في مواقع العمل، بفرض بعض القيود للامتثال مع سير العمل والقيام به على أكمل وجه²، وتتعدد أساليب الرقابة فمنهم من يحرصها في أساليب الإشراف والمتابعة والتحريات والتفتيش والتقارير، في حين يختصرها البعض في أسلوبين هما الملاحظة الشخصية وتقارير الأداء³.

3. التوجيه و اتخاذ القرار في المؤسسة الإعلامية:

ويعتمد التوجيه بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم فكلما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه، يتم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف واتخاذ القرار هو العملية التي يتم بها اختبار عمل محدد⁴.

وتتكون وظيفة التوجيه واتخاذ القرار من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التي تسير للإدارة التي يعمل بها الفرد، وتدريب الفرد للحصول على أعلى كفاءة ممكنة في أداء عمله الحالي وإعداده للترقية إلى وظائف أعلى، وكذا إصدار تعليمات محددة لإرشاد الفرد في أداء عمله اليومي خاصة في المستويات الأدنى للتنظيم⁵.

¹ بمعنى عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² أشرف فهمي حوجة، الرقابة في المؤسسات الصحفية، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004)، ص 23.

³ إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010)، ص 68.

⁴ أشرف فهمي حوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009)، ص 39.

⁵ إبراهيم عبد الله المسلمي، مرجع سابق، ص 64.

المبحث الثاني: العملية التدريبية متطلباتها ومقوماتها.

المطلب الأول: أهمية التدريب وأهدافه في المؤسسة الإعلامية.

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل أهمية وفوائده في الجوانب الأساسية الثلاث التالية:

أ- أهميته بالنسبة للمؤسسة: وهي الأهمية التي تعود بشكل مباشر للمؤسسة وتتمثل في¹:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء المؤسسي ورفعته وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

✓ المساعدة في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة.

✓ تطوير أساليب القيادة وتحديد المعلومات وزيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ب- أهميته بالنسبة للعاملين: وهي الأهمية التي تعود فائدتها ومنفعتاتها بشكل عام على الأفراد العاملين بالمؤسسة وتتمثل هذه الأهمية في²:

✓ تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ويشمل معلومات عن المناخ الإنتاجي للعمل والمعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج ومعلومات عن نظم العمل والمؤسسة وخططها والمشاكل والتحديات التي تواجهها.

✓ تنمية معرفة العاملين بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف والتعريف بسياساتها وأهدافها.

✓ تنمية المهارات والقدرات الفكرية والنفسية لدى المتدرب من اجل اتخاذ القرارات وتنظيم العمل وكيفية الاستفادة من الوقت وتنمية مهاراته الإدارية في التخطيط والتنسيق والرقابة والقيادة من اجل أداء العمليات الفنية المختلفة من إدارة الندوات والنقاش وقدرته على التعبير وتحليل المشاكل وإيجاد حلول لها وتنمية شعوره بالمسؤولية وتنمية مهاراته القيادية والاتصال لديهم لتقليل القلق الناتجة عن عدم المعرفة³.

د- أهميته بالنسبة لتطوير العلاقات: وهي الأهمية التي تنعكس بين علاقات الموظفين ببعضهم البعض داخل المؤسسة في كل المستويات الإدارية وتتمثل هذه الأهمية في مايلي⁴:

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وتطوير إمكانياتهم من قبول التكيف مع التغييرات الحاصلة وتحسين جودة الخدمة.

✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

¹ - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، (ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003)، ص56.

² - رضا هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، (دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012)، ص27.

³ - عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (ط1، دار حامد، الأردن، 2011)، ص87.

⁴ - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص56.

✓ تحسين جودة الخدمة وتنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات المنظمة كما يساهم في إعداد موظفين إداريين على شغل مناصب قيادية.

كما أن له أهداف أساسية توضع أساساً لمقابلة الاحتياجات التدريبية وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، فالموظف المتخصص في مجال الإعلام يجد نفسه مسؤول عن إدارة قسم من أقسام المؤسسة التي يعمل فيها لذا فإنه يحتاج إلى تدريب في مجال الإداري فيما يتعلق بالإشراف والقيادة والتنظيم والتقييم وأساسيات الإدارة، وتنحصر أهداف التدريب في:

1- تغيير الاتجاهات¹: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أنه من أولويات العمل وتطوير في التصرف السلوكي المقبل وتهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة وظروف عمل جديدة.

2- تقديم معرفة²: من خلال توسيع مدارك العاملين في طريقة تناولهم للعمل وتقديم آخر ما توصل إليه التقدم العلمي.

3- تنمية المهارات: فهو يشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، والحد من مشاكله وتطويره، فبرنامج التدريب يهدف إلى رفع المهارات وتوضيح خطوات العمل³.

كما أن لأهداف التدريب أنواع عدة منها ما نجده عند الباحث محمد عبد الوهاب والتي قسمها إلى أهداف يومية معتادة تشتق من الواجبات الرئيسية للوظائف اليومية وتشمل تدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وإعداد البرامج التنسيقية، وأهداف لحل المشكلات التي تنور في العمل تساعد الأفراد والمؤسسة على الاستمرار في العمل والتغلب على الصعوبات، وأهداف ابتكاره تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين إلى وصول أفكار جديدة أكثر فعالية لتحقيق التميز للمؤسسة، بالإضافة إلى أهداف شخصية تتعلق بتطوير الذاتي فالتدريب هنا يقوم على مساعدة الأفراد على وضع أهداف لأنفسهم يتم من خلالها تحقيق مصالح العمل⁴.

المطلب الثاني: أسس ومبادئ التدريب.

ممارسة النشاط التدريبي يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها عند قيام المؤسسة بتبنيه، وذلك لتحقيق فعالية للتدريب، ومن أهم هذه الأسس نذكر منها⁵:

1- التدريب نشاط متغير ومستمر ومتجدد يهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه ويتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

1. علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص70.

2. بن عيشى عمار، تقييم أداء أفراد العاملين، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص71.

3. سامي نايتي، دور البرامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009)، ص47.

4. مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009)، ص30.

5. بن عيشى عمار، مرجع سابق، ص81.

2- التدريب نشاط إداري فني ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري ومن بين هذه المقومات وضع الأهداف والسياسات وإعداد الخطط والبرامج وفق الموارد المالية والبشرية والرقابة المستمرة ويحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد احتياجات التدريبية.

3- التدريب نظام متكامل أي أنه ليس نشاط عشوائي، ويظهر هذا التكامل في نظام التدريب من خلال¹:

✓ التكامل في مدخلات التدريب الأساسي من أفراد مطلوب تدريبهم والمعارف الواجب اكتسابها من التدريب، بالإضافة إلى التكامل مع القائمين بالعمل التدريبي من مدرسين، وبين المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .

✓ التكامل في الأنشطة التدريبية وتشمل الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للقيام بالتدريب وتحقيق أداء أفضل وتوصيف وتحليل العمليات والإجراءات وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعتها، بالإضافة إلى التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين نتائج والنفقات وسلوكيات الأفراد.

المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب.

تختلف المؤسسات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقاً لنوع العمل والأفراد وبالرغم من هذه الاختلافات فقد أثبتت البحوث والدراسات أن نجاح عملية التدريب في المؤسسات تتركز على العديد من التوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبناها المؤسسات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد، وتتحدد نجاح عملية التدريب من خلال²:

✓ درجة التزام الإدارة العليا بالمؤسسة لعملية التدريب وقبولها لأنها هي المسؤولة عن الاحتياجات التدريبية في شكل خطة تدريبية ونجاح هذه الخطة في تحقيق أهداف التدريب يكون بمشاركة الإدارة العليا، فعامل المشاركة يعطي الدعم الكافي في عملية التدريب.

✓ تقدم الأسباب المقنعة للتدريب وأسسها من خلال تقديم فحوات في الأداء التي تتطلب كحل لها اللجوء إلى التدريب وتمديد الأفراد المتدربين هل هم مشرفين أو عاملين؟ وما مدى تقبل التدريب كحل في كل مستويات الإدارة، ومناقشة أثر خطة للتدريب على المؤسسة ككل.

✓ التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى التدريب ومن بين هذه العوامل هي بيئة العمل نفسه وما تحويه من عوامل مرتبطة بـجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونطاقه وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم، ومستوى مهارات وقدرات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ورؤساءهم ونحو المؤسسة ككل، والقيام بدراسة تحليلية لهذه العوامل بهدف الوصول إلى نتيجة تحدد فيما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين وتحسين صورة الإدارة وعملها .

¹ . بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 82.

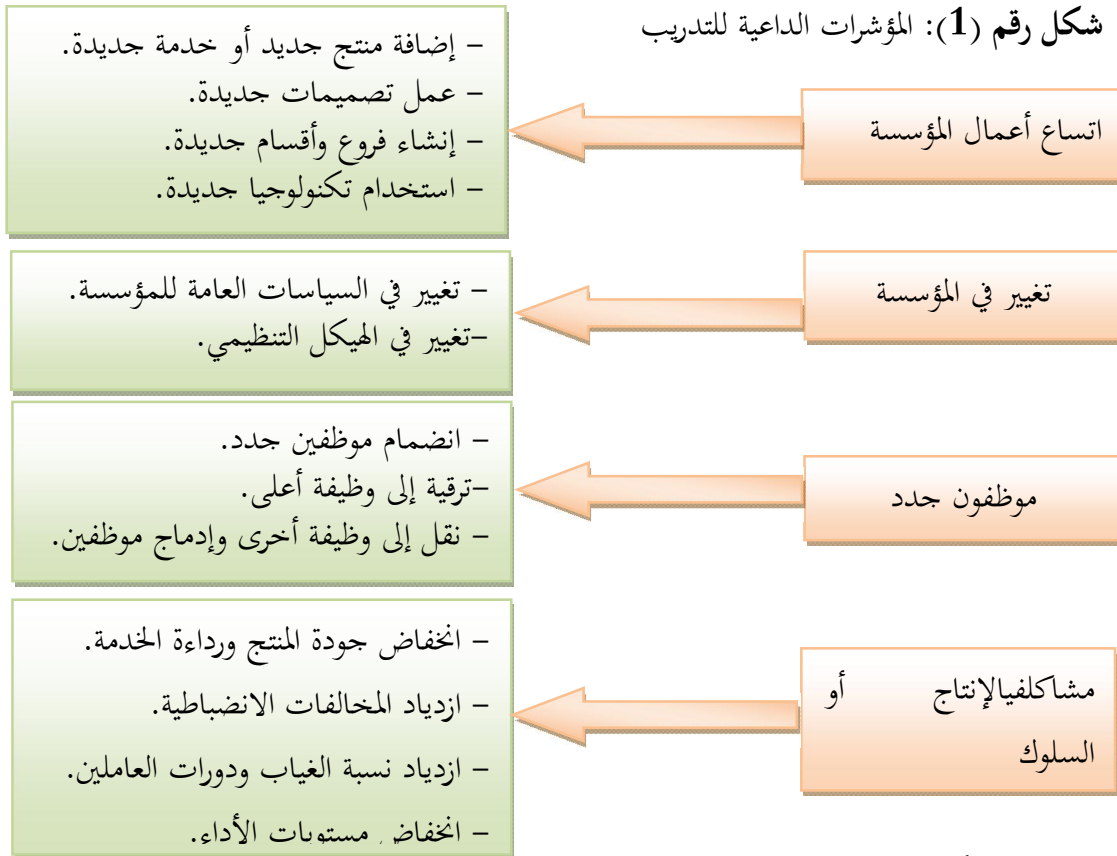
² . رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

✓ التعرف على نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب فالتدريب هنا يشمل نوعين، النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة، أما النوع الثاني فيهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين، وتحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه، وكذا وضع مقاييس تقييم الأداء حيث تكون هذه المقاييس بمثابة قواعد لتقييم أداء العاملين .

المبحث الثالث: تنظيم العملية التدريبية ومراحلها.

المطلب الأول: المؤشرات الداعية للتدريب.

هناك العديد من المؤشرات والدواعي التي تفرض نفسها على كل مؤسسة نتيجة التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، تستوجب منها القيام بتبني خطط تدريبية لمواجهة هذه التغيرات. والشكل رقم (2) يوضح أهم هذه المؤشرات كما اتخذها مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" بالجيزة التي تستوجب قيام المؤسسة بعملية التدريب.



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص33.

فالتدريب يعتبر خيارا إستراتيجي واستثمار للموارد البشرية والوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل التغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة .

كما نجد **Jill Brookes** يوضح في كتابه قدرات التدريب والتطوير **1995** مجموعة من المبررات التي تجعل المؤسسة تتبنى سياسة التدريب تتمثل في زيادة مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات، وتحسين الأداء والنوعية،

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ومعدل دورات العمل وتسرب العاملين، والمحافظة على العاملين في مستوى عالٍ من المهارات والكفاءة¹.

ويقتصر التدريب في المؤسسات الإعلامية على مجالات عدة نأتي إلى ذكرها²:

1-التدريب في مجال تكنولوجيا الاتصال: إذ لا يمكن لمهن الإعلام أن تتطور في غياب تكوين أساسي ومستمر قادر على تطوير وتنمية المهارات ومسيرة التحولات، خصوصاً التحولات التكنولوجية وضرورة أن تكون هناك معرفة تقنية، لذا وجب تدريب العاملين لممارسة عملية لهذه المعرفة، فمنذ استخدام الأدوات المعلوماتية في مجال الإعلام والاتصال، فإن مختلف هذه المهن شهدت تطورات عميقة بداية بمصادر المعلومات مروراً بمعالجتها وإنتاجها ونشرها وتوزيعها.

2-التدريب في مجال الأساليب الإعلامية: مع تطور تكنولوجيا الاتصال وتحولات الاجتماعية والاقتصادية، الذي انعكس على الأساليب الإعلامية لمواكبة هذه التحولات، والذي يظهر جلياً في ضرورة السرعة والاختصار في تقديم المواد الإعلامية، بالاعتماد على المعلومة والجمع بين قنوات الاتصال الفاعلية المتعددة في البرنامج الواحد، أو الوسيلة الإعلامية الواحدة، كل هذه التغيرات يجب أن تواكب بالتدريب على شكل دورات تدريبية في التحرير والكتابة، يسعى التدريب من خلالها إلى تحسين أساليب العمل عن طريق محاولة إحداث تغيير في المهارات وقدرات العمال وتطوير أنماط سلوكهم.

3-التدريب في مجال المهارات الإعلامية: ويقصد بها أن يكون الإعلامي ملماً بعدد كبير من المهارات التي كانت في السابق تتوزع على فريق من الصحفيين، حيث أصبح الإعلامي اليوم مطالباً بإنتاج كامل المادة الإعلامية بدءاً من التصوير أو التسجيل الميداني مروراً بالتحرير أو المونتاج وغير ذلك من العمليات التقنية إلى أن تصل إلى الجمهور، وكل هذه الوظائف التقنية كانت من مهام المهندسين والتقنيين، وقد أصبح الصحفي مسؤولاً عن تنفيذها فضلاً عن عمله الصحفي التقليدي.

4-التدريب في مجال الإنتاج: ويقصد به تدريب الصحفيين أو عدد منهم على إدارة عمليات الإنتاج وإجراءاته لأن كل صحفي يصبح في موقف المنتج بالنسبة للمهمة التي يقوم بها سواء كانت في الإعلام المسموع أو المرئي أو المكتوب.

المطلب الثاني:مراحل وخطوات التدريب.

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في :

1-جمع المعلومات والبيانات وتحليلها: وتتضمن هذه المرحلة جمع معلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة والأهداف والسياسات الخاصة بها، ومعلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والإمكانات المادية بالإضافة إلى معلومات عن الأفراد والعاملين ومعلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المؤسسة حيث تعتبر

¹ .مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² . ليليا غين سوية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

هذه المعلومات كمؤشرات للتدريب للاستخلاص والتحليل والاستنتاج والتي تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية¹.

2-تحديد الاحتياجات التدريبية: وتعرف الاحتياجات التدريبية أنها جملة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات، واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج وتعرق تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ومختلف البرامج التطويرية التي تسعى إليها المؤسسة فهي عملية مهمة تنشأ نتيجة متطلبات العمل المتغيرة لمواجهة المنافسة وتحسين مهارات الفاعلين بالمؤسسة²، ويتم التعرف على الاحتياجات التدريبية باستخدام الأساليب والطرق التالية³:

- أ- تحليل الأهداف التنظيمية وأسس التنظيم ومقوماته والأهداف الحالية للمؤسسة.
 ب- تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل الفرد وآرائهم ومدى حاجتهم للتدريب ونمط سلوكهم.
 ج - تحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد، وتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على:

جدول رقم(1):الاحتياجات التدريبية

احتياجات المؤسسة	احتياجات الأفراد
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية	- تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين.
- وفق خطط الهيكل الوظيفي والتنظيمي .	- وفق خطة المسار الوظيفي وأهداف الوظيفة
- بناء على تقويم قدرات العاملين .	- وفق اهتمامات و الاتجاهات المتغيرة ومراحل العمل وتطويره.
- مواكبة احتياجات المؤسسة و احتياجات الأفراد.	
- إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	

المصدر : بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص97.

ويتم جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق المقابلة بين خبير التدريب والمتدرب والاستبيان والاختبارات الشفوية أو الكتابية وهذا لتشخيص أوجه القصور في الأداء ودراسة التقارير والسجلات حيث يتبين فيها نقاط الضعف التي يمكن معالجتها بالتدريب ومشكلات الأداء⁴.

¹ بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² يوسف شفيق أبو سلطان، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، (رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2004)، ص 15.

³ بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص99.

⁴ يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، (دار الكتب، الرياض، 1996)، ص37.

وتمر خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المراحل التالية¹:

➤ **الخطوة الأولى:** وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة هذا الوصيف يمد الإدارة بالمعلومات عن طبيعة الوظائف الحالية والأعمال و مسؤوليات الأفراد تجاه العمل وأدائه وتشمل أيضا الوظائف الجديدة المقترح إنشائها خلال خطط تدريبية في سنة قادمة.

➤ **الخطوة الثانية:** حصر الموارد المتاحة للمؤسسة والقوى العاملة بها وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة والخبرة لديهم وتقييم مستوى أدائهم لإعداد خطة تدريبية .

3-تصميم البرامج التدريبية: وتتضمن هذه العملية عدة عناصر تتمثل في اختيار الأفراد المشاركين في التدريب وتحديد ميزانية، وتحديد موضوعات التدريب بدقة وعمق وأسلوب التدريب المناسب².

4- تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها: هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى الواقع وهي مرحلة مهمة يوضح فيها حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها ونجاحها بالسلب والإيجاب على مرحلة التقييم.

ويعتمد تنفيذ البرامج على عدة عوامل منها قدرة المنسق والمدربين على التنفيذ، الظروف المادية والغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرامج التدريبية، كأن يكون برنامج بقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين، أو البرامج ذات طابع فني محاسبي أو إعلامي أو أعلى أساليب الإخراج الإعلامي والتحرير الصحفي ويتضمن تنفيذ البرنامج أنشطة عدة منها تحديد جدول زمني لتنفيذ ومكان التدريب³.

5-تقييم برامج التدريب: يعتبر التقييم جزءا مهما لعملية التدريب ويقصد به الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وتتم عملية التقييم وفقا للمعايير التالية⁴:

- ردود أفعال المشاركين في التدريب وذلك باستطلاع آراء المتدربين عن طريق استمارات توزع عليهم.
- التعلم ويهدف هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعلم والتفصيل الذي اكتسبه الفرد.
- سلوك الفرد في العمل ويستخدم في هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه من تطبيق ماتعلمه.
- نواتج الأداء التنظيمي ويوضع هذا المعيار لقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة.

¹ . بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص110.

² . بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، (ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 12/13 ماي 2010)، ص 13.

³ . يوسف بن محمد القبلان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁴ . بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 13.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب وأنواعه

فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل من بينها الاختبار السليم للأسلوب التدريبي، وقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقية الهدف واحد، وهو تحقيق فعالية من الأنشطة التدريبية والوصول إلى الأهداف المسطرة له، فأساليب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب والمدرب هنا يختار أفضل الطرق وأسرعها، وأساليب التدريب هي الطريقة الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية وتقسّم أساليب التدريب إلى ثلاث أقسام وهي¹:

1- أسلوب العرض: ومن أهم الطرق في هذا الأسلوب المحاضرة من خلال الرموز اللفظية التي تعملها إلى المتدرب فهي تساهم في نقل مجموعة من الأفكار والمعلومات إلى المتدرب وشرحها وتوضيحها وتقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزين.

2- أسلوب المشاركة في التدريب: وتقتصر على المناقشات ودراسة الحالة ولعب الأدوار والعصف الذهني.

3- أسلوب التدريب خارج قاعدة التدريب: ويشمل الطرق والمشروعات التطبيقية والزيارات الميدانية والرحلات. وتتنوع أنواع التدريب وتعدد أقسامه أيضا ليتخذ وأنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن تصنيف أنواع التدريب حسب قاعدة التصنيف التالية:

أ- حسب مرحلة التوظيف: ويشمل:

• **التوجيه بالموظف الجديد:** ويختص هذا النوع بالموظفين الجدد بتعريفهم بوظائفهم وطرق الاتصال داخل المؤسسة ويتم هذا النوع من التدريب بأسلوب المحاضرات أو الكتيبات أو مقابلات مباشرة مع المشرفين عليه².

• **التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والاتجاهات:** يستفيد منه الموظفون الذين لديهم معارف قديمة على عملهم لذا وجب تدريبهم وفق التغيرات الجديدة الحاصلة في وظائفهم لتكيف معها³.

• **التدريب بغرض الترقية والتنقل:** وتعد مرحلة حساسة، ويخصص هذا النوع من التدريب للأفراد الذين مكثوا مدة طويلة في عملهم ويتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى في سلم إداري لتكوين معرفة شاملة عن المستوى الإداري الذي يعمل فيه قبل أن يتقلد منصبا أعلى وهذا ما يسمى بالتدوير الوظيفي .

ب- حسب نوع الوظيفة: ويشمل⁴:

• **التدريب الفني والمهني:** يهتم هذا تدريب بالأفراد الذين يعملون بوظائف تتطلب مهارات خاصة.

• **التدريب التخصصي:** ويشمل النوع من التدريب الأفراد ذوي تخصصات معينة ويركز هذا النوع على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة التشغيلية والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

¹. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، القاهرة، 2004)، ص223.

². بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص86.

³. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص224.

⁴. بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص87.

● **التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد مناصب إدارية إشرافية أو وسطى أو عليا ويتم تصميم البرامج التدريب على أساس تقديم المعارف والمهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرار والتفاوض وإحداث تطويرا إيجابيا في أداء الفرد فهو يركز على بيئة الإدارة والموظف للتأقلم مع المتغيرات مستقبلا.

ج- حسب المكان: ويشمل¹:

- **داخل المؤسسة:** وتقوم به المؤسسة وذلك من خلال تصميم برامج التدريب داخلية وتقوم بإدارتها بالاعتماد على كفاءتها البشرية والاستعانة بمتخصصين في التدريب من خارج المؤسسة لتنفيذ نشاط التدريب داخليا وهذا للاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل ولتفادي الغياب الطويل للمتدرب.
- **خارج المؤسسة:** وهذا باستعانة المؤسسة بمراكز متخصصة في التدريب أو برامج تدريبية ودورات تنظمها الجهات العامة كالمؤتمرات والدورات والأيام الدراسية.

المطلب الرابع:مشكلات التدريب

يواجه التدريب مشكلات عديدة في مختلف المراحل التي يمر بها، ابتداء من المرحلة التمهيدية مروراً بالمرحلة التخطيطية ثم إلى المرحلة التنفيذية، وفيما يلي نأتي إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعترض عملية التدريب في كل مرحلة من المراحل سابقة الذكر:

1- مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية: تتمثل في النقاط التالية²:

- ضعف الوعي التدريبي والإيمان بأهمية التدريب ووجوده وبدوره الرئيسي في رفع الأداء وتحسين وزيادة الإنتاجية والإسهام في تطوير المؤسسة.
- مشكلات الهيكل التنظيمي، فكثير من المؤسسات لا تخصص قسم خاص بالتدريب في هيكلها التنظيمي ولا يأخذ مكانها المناسب في الهرم التنظيمي للمؤسسة .
- مشكلة النقص في أخصائيي التدريب المؤهلين للقيام بعملية تدريب الأفراد ونقص مؤهلاتهم.
- مشكلة الميزانية ففي الغالب تكون قليلة لا تكفي لتحقيق البرامج التدريبية المطلوبة.
- عدم وجود نظم سليمة للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية وحصرها، الأمر الذي يؤثر على كفاءة وواقعية الخطط التدريبية.
- صعوبة التخطيط للتدريب لعدم وجود رؤية واضحة حول الأهداف والمستهدفين بالتدريب ومستوياتهم.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 228.

² محمد عبد الفتاح الصرفي، التدريب الإداري، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 72.

2-مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية: وتعد هذه المرحلة عملية عقلية للموازنة بين الموارد والاحتياجات في شكل خطط لتحقيق أهداف محددة.

وتتمثل بعض هذه المشكلات في هذه المرحلة في النقاط التالية¹:

- عدم وجود خطط للأفراد يجعل التدريب عشوائي ولا يراعي مستوى الفرد وشهاداته المحصل عليها ومن الذي يقع عليه خيار التدريب .
- عدم الربط بين تخطيط الأفراد والتخطيط للتدريب بالإضافة إلى مشكلة تحديد الأولويات وترتيب الاحتياجات التدريبية وفق أهداف المؤسسة.

3) مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية: حيث يواجه تنفيذ البرامج التدريبية في كثير من المؤسسات مشكلات عدة منها²:

- نقص المراكز التدريبية المتخصصة لتوجيه الموظفين إليها.
- نقص المتدربين المتخصصين وكثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد
- تعارض مواعيد التدريب مع ظروف العمل.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية للتدريب كالمحاضرة والندوة التي يغلب عليها الطابع النظري.

¹ . محمد عبد الفتاح الصربي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² . مرجع نفسه، ص 75.

خلاصة الفصل:

تقدم المؤسسات بمختلف أشكالها وطبيعة عملها يعود إلى التسيير الجيد لإدارتها وجهازها إداري الذي يعرف كيف يخطط وينظم ومتى يصدر الأوامر ويوجه، والنظر إلى طبيعة مهنة الإعلام فإنه يتوجب على المؤسسة الإعلامية الحفاظ على كيان المجتمع وترابطه وتماسكه وصيانة ثقافته، ويتم هذا بوجود إدارة يعمل بها أشخاص يملكون مختلف المهارات المتعلقة بالعمل الإعلامي والإداري في الوقت نفسه، فالإدارة هي الجزء الأهم لقيام كيان المؤسسة بجميع مستوياتها.

فنجح الجهود الإعلامية وتحقيق أهدافه يبنى أساسا على مدى فعالية الجوانب التنظيمية والإدارية، والمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها وحل المشكلات التي تفرزها طبيعة العمل، وتحقيق هذا يتم من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تملكها، وتحسين أدائها وتلقينها مهارات وسلوكيات جديدة تتماشى مع متطلبات المؤسسة الإعلامية والظروف المحيطة بها، فالتدريب عملية ضرورية ومهمة في أي مؤسسة مهما كان نوعها، فهو يمثل مجموعة الجهود الإدارية المنظمة، يهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد، ويشمل السلوك والمعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات، هدفه تحسين أداء العمل للأفراد والأداء العام للمؤسسة، ويقوم على أسس ومبادئ محددة، وعلى مراحل أساسية، وعلى مجموعة من الأساليب المختلفة.

الفصل الثالث

التطوير الإداري وآليات التدريب في المؤسسات الإعلامية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات التطوير الإداري.

المبحث الثاني: إستراتيجيات التطوير الإداري.

المبحث الثالث: دور التدريب في تعزيز عملية التطوير الإداري.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتناول التطوير الإداري وأهميته بالنسبة للمؤسسة الإعلامية وأهدافه المختلفة وخصائصه ومقومات نجاحه، ثم المرور بمجالات التطوير المختلفة باعتبار التطوير الإداري كمنظومة شاملة ومتكاملة تشمل كل المستويات الإدارية و التنظيمية و البشرية من تطوير للكفاءات البشرية ومسايرة التطور التكنولوجي وتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتحقيق أعلى درجات للأداء لعملها.

كما سنتناول مسؤولية للتطوير الإداري للمؤسسة وعلى من تقع، والطرق والأساليب الأساسية لضمان سيره والمراحل التي تمر بها عملية التطوير الإداري فهو عملية مخططة تقوم بإشراك الموارد البشرية من مختلف مستويات الإدارة، ثم التعرّيج على آليات التدريب دوره في عملية التطوير الإداري في مختلف مجالات التطوير.

المبحث الأول: أساسيات التطوير الإداري.

المطلب الأول: أهمية التطوير الإداري و أهدافه.

يمثل التطوير الإداري أهمية بالغة للمؤسسات بصفة عامة باختلافها نظرا للحاجة الماسة والشديدة إلى الارتقاء بمستوى الأداء، والسرعة الهائلة للتقدم العلمي بجميع جوانبه من جهة، وكذا كثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على جميع المستويات من جهة أخرى، وتكمن أهميته أسباب عديدة ذكرها العديد من المؤلفين، فنجد أن الأعرجي قد ذكر أهميته بشكل مجمل وشامل في الوقت نفسه وهي كما يلي:¹

- تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة عن طرق، البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- مواجهة متطلبات الجمهور وإشباع حاجاته الأساسية من المعرفة والترفيه أدى إلى زيادة أهمية التطوير الإداري للمؤسسة لمواجهة كل متطلبات جماهيرها.

- التحولات الاجتماعية في القيم التي يحملها الأجيال الجديدة والتي تختلف عن قيم الأجيال المتقدمة، مما يترتب عنه إعادة النظر في طرق ووسائل وآلية عمل المؤسسات بصفة عامة والإعلامية خاصة وفق معطيات البيئة الجديدة والقيم الجديدة مع مراعاة التنوع والتوافق بينهم.²

- مساهمته في تشجيع الابتكار للأفراد والتأثير في الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والبحث عن أفكار إدارية جديدة التي تمكن التي تغير في اتجاهات وسلوكيات الإدارية السائدة.³

فالهدف العام لتطوير الإداري هو جعل الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة يعملون بشكل أفضل عن طريق إنشاء برامج مختلفة لتطوير المؤسسة وتحقيق الهدف العام يوجب الاهتمام بالركائز الأساسية في المؤسسة التي تتمثل في الهيكل والتقنيات التكنولوجية الحديثة والعاملون، ووظائفهم.

وقد تم التطرق إلى أهداف التطوير من طرف العديد الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، كل من زاويته الخاصة فنجد منهم **عصفور أحمد** الذي يرى أن هدف التطوير هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المؤسسة بأعمالها للاستفادة بقدر أكبر من إمكانياتها المادية والبشرية⁴، وهو بالتالي يأخذ هدف التطور من ناحية الهيكل التنظيمي.

¹ عبد الله بن سعيد آل حدوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، الملك سعود، الرياض، 2008)، ص 24.

² علي عبد الهادي مسلم، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، (المنظمة العربية للتنمية، عمان، 2008)، ص 14.

³ سامي محمود أحمد، مداخل الإصلاح الإداري (التطوير الإداري، التدريب وتقييم الأداء)، (رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011)، ص 63.

⁴ عبد الله بن سعيد آل حدوان، مرجع سابق، ص 16.

كما يرى الإداري **Toumecen** أن الهدف أساسي للتطوير هو الإحساس بالالتزام والتوجه نحو الرقابة الذاتية للعاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المؤسسة ثم الطرق الكفيلة لحل هذه المشكلات¹، أما **Seesse** و**Wallson** فيريان أن الأهداف الشائعة للتطوير تتمثل في الارتقاء بمستوى عال من الأداء والدافعية والتعاون ووضوح أساليب الاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والصراع².

فالتطوير الإداري يسعى إلى الوصول إلى عدة أهداف متنوعة للنهوض بالواقع الإداري للمؤسسات من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات وتأمين المرونة الكافية لتدفق المعلومات وإدخال مفاهيم الإدارة الحديثة في صلب العمل الإداري بمستوياته المختلفة³.

كما نجد الباحثان **Ball** و**Fench** قاما بتبويب أهداف التطوير الإداري في خمس مجموعات شملت كافة المستويات وذلك على النحو التالي⁴:

أ. **على مستوى الفرد**: ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد والرضا وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

ب. **على مستوى المؤسسة**: وفيها يتم زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المؤسسة وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الأقسام والهياكل التنظيمية والتخطيط ونظم المعلومات والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال المستخدمة في العمل.

ت. **على مستوى الجماعة**: ويتم فيها زيادة الثقة بين أعضاء الجماعة داخل المؤسسة وزيادة مسؤوليتها، ودورها في التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة باتخاذ القرار.

ث. **التكيف الخارجي**: ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات مع البيئة الخارجية وقدرة المؤسسة نحو تقديم تكنولوجيا جديدة وإحداث تطوير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

ج. **التناغم الداخلي**: ويعني زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ومسؤولية الجماعة وإحداث تفجير في اتجاهات وقيم وسلوكيات الفرد والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية وتطوير قدرة المؤسسة لتجديد ذاتها، فهو يرمي إلى تغيير ثقافة السائدة في المؤسسات من قيم وعادات ومعتقدات الأفراد العاملين بها ونشر قيم التعاون واقتسام المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين بدل السيطرة من طرف شخص واحد.

¹ عبد الله بن سعيد آل حدوان، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² مرجع نفسه، ص 17.

³ ماهر المجتهد، التقنيات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري، محاضرة مقدمة في اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامّة وأدوات الالكترونية المساعدة للأمم المتحدة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، 2003، ص 6.

⁴ عالية جواد محمد علي، أثر التمكين في التطوير التنظيمي، (مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، العدد 36، 2013)، ص 173.

المطلب الثاني: خصائص التطوير الإداري.

للتطوير الإداري خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، نأتي إلى ذكر بعض منها¹:

● الاهتمام بالمؤسسة والنظام ككل فهو جهد شامل يتفاعل مع مختلف أقسام المؤسسة ومكوناتها الرئيسية ونشاط يعتمد على التخطيط المسبق والهادف إلى إحداث تغيير وتطوير، فهو يركز على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والمقارنة بين المضمون والمحتوى.

● ينظر إلى جهود التغيير على أنها جهود مستمرة ويهتم بالمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد، ويعتمد على مدخل النظم في العلاقات الداخلية بين الوحدات وأقسام المؤسسة والمجموعات والأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المؤسسة الكلي².

وقد أشار كل من الباحثان **Harrey، Brown** إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التطوير الإداري نأتي إلى ذكرها كالتالي³:

● قيادة التطوير والتحديد حيث يعتبر التطوير الإداري إستراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق التغيير والتحديد في المؤسسة وقيادته والسهر عليه.

● يعتبر التطوير الإداري اتجاهها لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويركز التطوير الإداري على طرق معينة لتطوير ودعم الأداء والجودة.

● يعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمؤسسات لتحقيق استفادة أكبر من الإمكانيات البشرية، كما يمثل اتجاهها منظم يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأقسام والوحدات الإدارية والجماعات والأفراد. أما الباحثان **Niyoss** و **Wiffer** قد أشارا إلى الخصائص التالية⁴:

● التأكد على عملية حل المشكلات وتدريب الأفراد على تشخيصها وحلها بدلا من مناقشتها، كما يعتمد على القيم الإنسانية المتمثلة في المعتقدات والقيم الإيجابية حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد وضرورة إتاحة الفرص للفرد في التطوير والتعاون.

● يهتم التطوير الإداري بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم لبناء قراراتهم عليها، والاتجاه الموقفي الذي يتصف بالمرونة وتكيفه وفق احتياجات المؤسسة.

● التعلم عن طريق الخبرة والتجربة ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإدارية التي يواجهونها أثناء العمل.

¹ عبد الله بن سعيد آل حدوان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² منامى محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ عالية جواد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁴ بلال خلف الله السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

● التدخل والتغيير على مستويات عديدة فالهدف من جهود التطوير الإداري بناء مؤسسة أكثر فاعلية، فالمؤسسة تستمر من خلال التعلم والتدريب والتكيف والتحسين، وتطوير المؤسسة يحدث من خلال الاعتراف بشأن المشكلات التي تخلق على مستوى الفرد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة.

المطلب الثالث: شروط ومقومات التطوير الإداري وضمانات نجاحه.

قبل البدء في عملية التخطيط لبرامج التطوير الإداري لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط والقواعد الأساسية التي يركز عليها والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل المدى والمرونة في المستويات الإدارية فضمن هذا المطلب ستقوم بشرح هذه القواعد والشروط بالتفصيل وهي كما يلي¹:

1. المرونة: إن عدم قدرة المؤسسة الإعلامية على التكيف مع بيئتها سريعة التغير، يؤدي الى ضياع فرصة اللحاق ومنافسة مؤسسات أخرى، وحتى يتم تصنيف هذه الفجوة لا بد الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا من مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.

- الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.

- وجود موظفين وعاملين تقنيين ذات كفاءة عالية وتدريب عال ولديها الدافعية في التجديد والتطوير.

2. التنقل بين الوظائف: ويتمثل في نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى للحد من المعوقات التنظيمية والنزاع.

3. اكتساب مهارات جديدة: بمعنى أن أي تعديل في أهداف المؤسسة ينظر إليه بأن تطوير في الأفراد وأنفسهم.

4. الالتزام بالتكنولوجيا: فإذا كان هدف المؤسسة هو الحصول على التكنولوجيا وتطويرها واستخدامها في العمل الإعلامي فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:

- الالتزام بوضع أهداف طويلة المدى، مع الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.

- الالتزام بمجال التطوير في التكنولوجيا، وكذا الالتزام بتوفير القوى البشرية اللازمة والمتخصصة.

5. التعليم و التدريب: مستقبل المؤسسة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير الإداري لا يقتصر على النظم والأساليب الهيكلية فقط والإجراءات وإنما تركز أيضا على بناء وتنمية المؤسسة وأن تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر للطاقات البشرية وتغيير أنماط سلوكياتها.

كما أقر آل زاهر أن التطوير الإداري لكي يكون ناجحا يجب توفر عدة شروط منها توافر القناعة والرغبة في عملية التطوير الإداري مع التخطيط السليم له من خلال التوفيق بين الأهداف والإمكانات المادية والبشرية، وأن ترتبط العملية التطويرية بالبيئة المحيطة بالمؤسسة بكل ما تحتويها من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ وثقافة والاستمرارية والمداولة في عملية التطوير من خلال تدارك المشاكل والعقبات، قبل وقوعها من خلال

¹. بلال خلف الله السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

استشراف المستقبل وتحدياته ومعرفة ما فيه من فرص وتحديات، وأن يشمل التطوير أيضا كافة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وقرارات إدارية¹.

ومن الضمانات والضوابط الأساسية التي يجب توفرها في برامج التطوير الإداري نجد الضوابط التنظيمية والضوابط الأخلاقية تأتي إلى تفصيلها فيما يلي:

1. الضوابط التنظيمية: وتمثل في²:

- توفير المعلومات اللازمة والشفافية بالقدر الذي يسمح بمعرفة البيانات التفصيلية المطلوبة وتنمية قدرات الموظفين من خلال تقديم لهم دورات تدريبية لتنشيط المعلومات.
- التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإداري وربطه بإدارة الجودة على مستوى الخطط الوظيفية، مع دراسة وتحديد متطلبات التطوير الإداري وتوفير الشروط اللازمة لقيامه وتحديد نتائجه المتوقعة بدقة واحتياجاته اللازمة ومستوياته.
- تحديد فريق العمل الذي يعتبر أساس التطوير الإداري الذي يتصل بكافة الإدارات ويساعد على توليد الأفكار والإبداع وتحديد أهدافه وتحديد العلاقات بين أعضائه وتقييم هذا الأداء والعمل على تحسين والتطوير.
- تحديد قنوات الاتصال وتنمية التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية بفرض تشجيع على اقتراح حلول جديدة المشاكل غير معروفة والتأكد من استمرارية هذا التفاعل.³

2. الضوابط الأخلاقية: تعتبر الضوابط الأخلاقية أساس نجاح المؤسسة والالتزام بها يصحح الخلل في الممارسات الإدارية، وتمثل هذه الضوابط الأخلاقية تتطلب مواصفات خاصة للقادة في الإدارة منها⁴:

- النظر إلى القيادة على أنها مسؤولية وتكليف وليس تشريفا.
- الرقي بالسلوك الوظيفي مثل الوفاء بالوعد والثقة والاحترام والمصادقية.

المطلب الرابع: مجالات التطوير الإداري مبرراته ودوافعه.

تعدد مجالات التطوير الإداري وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب البيئة والظروف التي تعمل فيها، فتنمية المؤسسات وتطويرها عملية مخططة وقد تشمل كل مجالات أو بعضها فقط، فعملية التطوير الإداري تستهدف بالأساس تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها عن طريق الاهتمام بتغيرات في سلوك العاملين وتقديرات الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات وتكوين قيم إيجابية، والتخلص من القيم القديمة لأداء العمل تعود بالسلب على المؤسسة، والاتجاه نحو قيم جديدة تبرر مفهوم العمل ومجالات متعددة تتصل بالتنظيم لتحسين

¹ أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² مرجع نفسه، ص 64.

³ علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص 65.

كفاءته وتطويره في أساليب اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق ديناميكية بين جماعات العمل والوحدات الإدارية للمؤسسة وفيما يلي شرح للمجالات الرئيسية للتطوير الإداري بالتفصيل¹:

1. **الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات باختلاف نشاطها بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة فمثلا تتوسع المؤسسة بإنشاء أقسام جديدة أو استحداث نظام للتدريب، فهذا كله يتطلب تعديل في أهداف واستراتيجيات المؤسسة من أجل مواكبة تلك التغيرات.
2. **أسباب وقواعد العمل الحاكمة:** يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
3. **الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة:** يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية واستحداث برامج إذاعية أو أنشطة ثقافية.
4. **الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:** تعتبر الهيكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية عرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية لبعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.
5. **التكنولوجيا:** يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشتمل المؤسسة ككل.
6. **نظم العمل:** قد يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تطوير نظم العمل بالمؤسسة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها، بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.
7. **الموارد البشرية:** يمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة المؤسسة إلى ظهور الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد وجود يتمتعون بمهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وتطوير بعض القيم والعادات إلى الإيجاب بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

¹ جبار ياسين، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية المتطلبات والمعرفة، (مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2012)، ص 4.

من هنا يمكن القول أنه يمكن النظر إلى التطوير الإداري كمنظومة شاملة متكاملة، باعتباره ضرورة لازمة للمؤسسة يبدأ عند ظهور مشاكل معينة، وهذا للحفاظ على استمرارية وتوازن المؤسسات لأنه يفيد في تحقيق أهداف محددة مسبقا وتغيير في الوسائل والغايات والاستجابة مع التغييرات الناتجة عن الظروف الخاصة بالمؤسسات ذاتها أو تغييرات فرضتها البيئة الخارجية.

فهو يسعى إلى تحقيق غايتين متلازمتين هما تحسين فعالية المؤسسة وتطوير كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم، حيث تمثل العناصر الأساسية لمداخلها في الموارد المادية، والموارد البشرية والمناخ التنظيمي الذي تعمل في إطاره المؤسسة¹.

فهناك إذن عدة أسباب ومبررات محفزة أو موجبة لتبني عملية التطوير الإداري وقد تزيد أو تنقص حسب حاجة المؤسسة والدوافع التي تدفعها للقيام بعملية تطوير، وفيما يلي تأتي إلى ذكر بعض هذه الأسباب والدوافع²:

- تعقد إجراءات العمل وبطء سيرها، وتسبب في القيادة الإدارية للمؤسسة.
- زيادة حجم الأعمال والتضارب والازدواجية في اتخاذ القرارات، التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل، وضعف في الأساليب الرقابية على أداء العمل.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة وكثرة تغيبهم وزيادة شكاوى وانخفاض الروح المعنوية³.

¹ أبو الحسن الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 480.

³ رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

المبحث الثاني: إستراتيجيات التطوير الإداري.

المطلب الأول: مسؤولية التطوير الإداري.

تواجه المؤسسات الساعية للتطوير مشكلة الإجابة على السؤال من يقوم بالتطوير الإداري؟ وعلى من تقع مسؤوليته؟ وأبسط الإجابات على هذا التساؤل هو إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتطوير ويقع مسؤوليته على الإدارة نفسها، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطور، ويبقى البديل الثالث هو أن تعتمد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المؤسسة هنا أن تحدد دورها في التطوير ومدى تدخل المستشار الخارجي. فمن خلال هذا المطلب فإننا سوف نقوم بتحديد من له سلطة التطوير داخل المؤسسة؟ وهل نستأثر الإدارة العليا به لوحدها أم أن هناك مشاركة لباقي المستويات التنظيمية الأخرى؟ أم يتم تفويض الأمر لمستوى أدي؟ ثم يتم التنقل بعد ذلك إلى تحديد دور المستشار الخارجي في عملية التطوير؟

أولاً: الإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي¹:

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها سلطة التطوير.
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في تطوير.
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

1. استئثار الإدارة العليا سلطة تطوير لوحدها²:

يقوم هناك المديرون في الإدارة العليا بكل العمليات والإجراءات الخاصة بالتطوير فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، كما يقوم بالتعرف على المشاكل أيضاً، إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير، التي ترد من مرؤوسيه، ويحدد المديرين دور المرؤوسين في عملية التطوير وتوعية وقد يصعب قرار تفسير الظروف التطوير والمزايا والحوافز والإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم امتثالهم لهذا التطوير، وتتمثل قرارات الإدارة العليا في تحديد التقديرات والتطورات التالية³:

أ. **التطوير والتجديد على مستوى الفرد:** ويسهل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام وسياسات النقل يشكل يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين بافتراض أن هذا النقل سيؤدي إلى إحداث التطوير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكيات وفي مواجهة المشاكل.

¹. بلال خلف الله السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

². مرجع نفسه، ص 192.

³. جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ب. التطوير والتجديد على مستوى المؤسسة والهيكل التنظيمي: ويضم هذا النوع من التطوير كافة المستويات الإدارية وأنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والترتيب الداخلي للمكاتب والهيكل الوظيفية ومثل هذه التغييرات هي مهمة في مصير التنظيم.

ت. التطوير والتجديد في ممارسات الجماعات: من خلال تحديد أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات المباشرة للموظفين والرؤساء الإدارة العليا وإعادة تشكيل اللجان وجماعات العمل، فمن خلال هذا يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء المؤسسة بالشكل الذي ترغب فيه.

2. المشاركة¹: حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في عملية التطوير من ذوي الكفاءة والأهلية للمشاركة والتي لها تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة وبشرط هنا وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير الإداري بأحد الشكلين الآتيين²:

أ. اتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول وإعطاء توجيهات إلى مستويات أدنى بما يناسبهم ويحل مشاكلهم.

ب. حل المشاكل الجماعية: ويعد أقوى وأعمق أشكال لأن العاملين لا يقومون بدراسة البدائل فقط واختبار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

3. التفويض³: تقوم الإدارة العليا بتفويض سلطة التطوير لمستويات أدنى ولباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة لتحديد معالم التطوير المناسب والواجب منهم هو الاطلاع على معظم جوانب التطوير وتحديد المشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الشكلين التاليين⁴:

أ. مناقشة حالة: وهذا بأخذ مشكلة أحد أقسام المؤسسة كحالة وحب نقاشها ويقوم رئيس قسم بتوجيه النقاش بين العاملين بغرض إكسابهم مهارات تفيد في حل مشكلات والوصول إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

ب. تدريب الحساسية: ويتم بتدريب العاملين في مجموعات صغيرة لإكسابهم مهارة الوعي والتنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها لتطوير العمل وتجنب المشاكل، فهذا الشكل يعتمد على تنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

ثانياً: مستشار خارجي: حيث تعتمد كثير من محاولات التطوير الإداري على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد المستشارين مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة المتخصصين وبالتالي تقع عليهم مسؤولية التطوير، وبسبب اللجوء إلى مستشار الخارجي في بعض المؤسسات يعود إلى مزايا عديدة منها أن

¹ . بلال خلف الله سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² . تروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ . ريم بين عمر بن منصور الشرف، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة

الملك عبد العزيز بجدة، 2013، ص 20.

⁴ .مرجع نفسه، ص 21.

المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل واضح وخدمة احترافية مكثفة في أقل وقت ويكون محايد لا يتعرض إلى أي ضغوط من داخل المؤسسة حيث يكشف الأخطاء إلى العلن على عكس المدير الداخلي ربما يتعرض إلى ضغوط وظيفية تجعله متحيزاً في إعلانه للمشكلة¹.

ويتحدد الدور الرئيسي للمستشار في المؤسسة قبل التعاقد معه بتعداد الأدوار المختلفة له ومدى تدخله في حياة المؤسسة وتمثل أدوار أساسية في النقاط التالية²:

- البحث عن الحقائق من خلال جمع المعلومات باستخدام المقابلات ودراسة المنظمة والإجراءات في المؤسسة.
 - تشخيص المشاكل من خلال قيامه بتحديد أبعاد المشكلة والتعريف بها وطرح البدائل والحلول للمؤسسة ومزايا وعيوب كل بديل والنتائج المرجوة، وتحديد طريقة تنفيذ التطوير الإداري ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.
 - تدريب وتعليم المؤسسة ومديريها كيف يستفيدون من تجريب لتطور وكيف ينظرون إلى أخطائهم مستقبلاً.
- فالاستشارات لها دور مهم في إحداث النماء الكيفي للإدارة وترشيد عمليات صنع اتخاذ القرارات في المؤسسات، وتنمية الإدراك والمسؤولية والإحساس بالمشكلات التي تتطلب المواجهة والتحليل، وتثير لديهم الرغبة في إحداث التطوير المطلوب فدورها يتحدد في تطوير أساليب العمل كما أن لها دور أيضاً في عملية التدريب³.
- المطلب الثاني: طرق و وسائل التطوير الإداري.**

يستخدم التطوير الإداري مجموعة مختلف من الأساليب والطرق والوسائل لإحداث تطوير وتغيير في المؤسسة ويرجع السبب في الاختلاف في طرق والوسائل إلى الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة فيما يخص التطوير الإداري لأن كل مؤسسة تختلف عن مؤسسات أخرى وتختلف عن البيئة التي تعمل فيها وطبيعة النشاط الذي تؤديه، ولذلك سوف نتحدث عن الأساليب شائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات وهي:

1. **أسلوب بناء الفريق⁴:** ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب إقبالا لدى مدراء الإدارة العليا، فهو يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، فهو يقوم على العمل بطريقة أكثر فعالية ضمن جماعات لزيادة إنتاجها بالتعاون وتنسيق الجهود وإنجاز المهام الموكلة لهم، وعلى إشباع الحاجات المادية وال نفسية لأفراد هذه الجماعات، فالإستراتيجية العامة لطريقة وأسلوب بناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق لمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعوراً بالإحباط لدى الأفراد والكشف عن المشكلات والتصدي لها مما يزيد من احتمال تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

¹. بلال خلف الله سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

². مرجع نفسه، ص 197.

³. ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴. رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

2. أسلوب الإدارة بالأهداف¹: يعد من الأساليب الأساسية لتطوير الإداري فهو يركز على إشراك كل الأفراد في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء التطوير المقترح لتطبيق الإستراتيجيات الجديدة، وكذا تحديد الأهداف الخاصة بالتطوير المطلوب في وظائف الأفراد والموظفين والمسؤولين لتطبيق التطوير الإداري.

3. أسلوب شبكة التنمية²: يعد هذا الأسلوب من الأساليب الخاصة لتطوير الإداري شمولاً واتصافاً بالانتظام، ويعتمد على استخدام بعض الأساليب الأخرى لتكوين الفرق وأسلوب الإدارة بالأهداف، وتجميع هذه الأساليب يؤدي إلى تكوين برنامج شامل ومنظم لتقييم أداء المؤسسة ومساعدتها على الانتقال للنمط الأمثل لها، ويمر تكوين هذا البرنامج مراحل أساسية تتمثل في:

- القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب، ليلبها تكوين فرق العمل.
- مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة ووضع النموذج الاستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.
- مرحلة تقييم الاختيار الاستراتيجي.

4. أسلوب معالجة الصراع³: ويعود منشأ الصراع إلى اختلاف الأهداف بين الأفراد داخل المؤسسة وبين جماعات العمل والعاملين بالمؤسسة، فنجد صراع يقوم على التنافس المقبول، ونوع من صراع السلبي غير المقبول، فعملية التطوير الإداري هنا تلجأ إلى هذا النوع من الأساليب لحل مشكلات الصراع عن طريق البحث عن الحلول هذا النوع من الصراع، ويفضل أن يكون المشخص للصراع من خارج المؤسسة ذو خبرة من خلال الاجتماع مع كل طرف لوحده ثم يعرض وجهة نظر كل فريق في اجتماع مشترك ويحاول وضع الحلول المناسبة للمشكلة.

5. أسلوب تدريب الحساسية⁴: ويتضمن مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو تركيز في عمل شيء معين وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية تتكون من (5-10) أفراد تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين بهدف تعديل أنماط السلوكية، وتمثل أهداف هذا الأسلوب إلى زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه زيادة حساسيته بسلوك الآخرين والتعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معاً بالإضافة إلى زيادة قدرة المشاركة في التحليل المستمر للسلوك الشخصي بغرض الوصول إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وكذا قدرة الفرد على التدخل في المواقف بين الجماعات.

¹ رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² مرجع نفسه، ص 156.

³ بلال خلف الله السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁴ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المطلب الثالث: مراحل التطوير الإداري.

يعد الفرد العامل في المؤسسة أحد أهم العناصر الفاعلة في كيان المؤسسة، واكتشاف احتمالات التطوير من الاعتبارات النمو والبقاء، والبقاء يكون هنا في ضوء الموارد والإمكانات واعتبارات المنافسة، وفيما يلي نورد لمحات أساسية عن طبيعة ومراحل عملية التطوير الإداري، والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها:

– **أولاً: مرحلة التشخيص وجمع المعلومات اللازمة للتطوير الإداري:** ويتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات اللازمة و تشخيص عناصر التحليل التنظيمي المختلفة مع توضيح مكوناتها الفرعية ودراسة الهيكل الإداري، ودراسة الأنشطة الأساسية للمؤسسة ودراسة الأفراد والإمكانات والموارد المادية وتبدأ هذه المرحلة بطرح عدة تساؤلات منها:¹

- ما هي أدوار ومسؤوليات التي يمارسها كل عضو في المؤسسة والموقع التنظيمي للفرد فيها وموقع كل قسم أو وحدة تنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمؤسسة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، والمعدات المادية والمشاكل والمعوقات ونوع هذه المعوقات هل هي معوقات بشرية أو معوقات تتعلق بالنظام والإجراءات، أو معوقات تتعلق بالتسهيلات والمعدات؟

– **ثانياً: وضع خطة العمل:** وتتم عملية وضع خطة العمل بخطوتين:

- **الخطوة الأولى:** وتتمثل في اكتشاف فرص التطوير و مجالاته و الأهداف المعلقة للمؤسسة والتكلفة المادية و الزمن المتاح، و النظم والأقسام التي تحتاج إلى تعديل وتطوير ومشاكل المؤسسة في كافة المستويات.
- **الخطوة الثانية:** يتم فيها وضع خطة التطوير ويتطلب الأمر هنا تحديد مكونات الخطة من أفراد ومعدات، وتحديد أساليب التطوير وتكلفة²، والعلاقة بين أقسام المؤسسة وتكوين وصياغة رؤية مستقبلية وقيم مشتركة لكافة العاملين ووضع أهداف تجمع بين الأجل الطويل والقصير والنواحي المالية والمستفيدين بالتطوير (أفراد، جماعات، تنظيم)، ودور المستويات الإدارية ومساهمتها في عملية التطوير³.

– **ثالثاً: التهيئة لقبول التطوير ورعايته وتنفيذه:** في هذه المرحلة لا بد أن تضع الإدارة في اعتبارها التهيئة لخطط برامج التطوير الإداري لضمان التنفيذ السليم ولأن الفرد هو أحد الأركان الأساسيين في عمليات التطوير الإداري فإنه ينبغي أن تقوم عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير الإداري على قواعد أساسية التالية⁴:

¹ ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² مرجع نفسه، ص 71.

³ أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁴ ثروت مشهور، مرجع سابق، ص 73.

- التنوير بحكمة وهدف التطوير على أنه من مصلحة للعمل ونقطة التقاء بين العامل والمؤسسة من أجل النمو وعلى العامل أن يولي الالتزام لمصلحة العمل، فالحكمة من التنوير هي أساس تهيئة لقبول خطط التطوير الإداري.
- إشراك الأفراد الموظفين فيوضع خطط التطوير الإداري وهذا هو ضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية تنفيذ الخطط فهذا يساعدهم على اكتشاف فرص التطوير وتحديد أولوياته والمساهمة في وضع خطط التنفيذ.
- التدريب فهو على قبول التطوير الإداري ورعايته ودعم إستراتيجية المؤسسة، فبرامج التدريب تساهم في توصيل المعرفة للعاملين والإسراع في عملية تعلم الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة وغايتها¹، فهو يعبر عن إدخال تغيرات في موقف أو معلومات أو سلوك للأفراد أو تغيرات في النظم والتنظيمات أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل، فكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريبي يمهّد إلى قبول التطوير ويدرب على التنفيذ².

– رابعاً: **مرحلة المتابعة والتقييم:** في هذه المرحلة توجد العديد من طرق المتابعة والتقييم يمكن الاعتماد عليها قصد التعرف على مدى تأثير جهود التطوير الإداري من خلال استطلاع بالاتجاهات والمقابلات وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كما وكيفاً، واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت أهداف التطوير الإداري ومجالاته محددة بدقة كلما كانت المتابعة خاضعة للقياس وذات نتائج جيدة، وتعتمد خطة التطوير على أسس متابعة وتقييم تشمل متابعة أداء الموارد البشرية من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب وكفاءة وفاعلية الاتصال وتدقق المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذا التسهيلات والمعدات المستخدمة في إنتاج برامج المؤسسة وإخراجها وما طرأ عليها من تغيرات في التكلفة والوقت المستغرق للإنجاز³.

المطلب الرابع: معوقات التطوير الإداري.

لا يمكن أن يعمل التطوير الإداري في الفراغ فالبينة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وأجهزة الدولة التي تعمل المؤسسة في إطارها قد تضع حدوداً وتفرض قيوداً شديدة على تصرفاتها، والتعرف على هذه القيود والمعوقات وأنواعها تعتبر بمثابة الخطوة الأولى نحو محاولة التغلب عليها وتحسين فعالية الإدارة والمؤسسة ككل، وفيما يلي عرض بعض هذه القيود والمعوقات الأكثر شيوعاً وأهمية:

❖ معوقات التطوير الإداري على مستوى القوانين والأنظمة⁴:

- عدم مواكبة القوانين للتطورات وصعوبة مواجهة التغييرات بما يسمح للقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات والتي تعتبر القاعدة الرئيسية التي يركز عليها التطوير الإداري، وتركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.

¹ . رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁴ ماهر المجتهد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

- التغييرات المتكررة شاغلي الوظائف القيادية في المؤسسة، وضعف التمويل لبرامج التطوير الإداري ما يؤدي إلى ضعف متابعة المعرفة الإدارية وتعثر تنفيذ مهام السلطة الخاصة بتوفير الدعم الفني والمادي لهذه البرامج¹.

❖ معوقات التطوير الإداري على مستوى المؤسسات²:

- تعدد الإجراءات الإدارية وسيطرة الهياكل التنظيمية ذات المستويات الإدارية المتعددة والتي تتسم بالجمود وتركيز السلطة في يد الإدارة العليا.³
- عدم القدرة على اختيار الأفراد المناسبين حيث أن عملية التطوير الإداري تتطلب قيام المؤسسة باختيار بعض الأفراد للمشاركة في عملية التطوير الإداري، خاصة في عمليات التدريب والتنمية الإدارية وعادة ما يترتب على الاختيار غير السليم لهؤلاء الأفراد جعل مشاركتهم غير فعالة.
- غياب التشخيص السليم والإيمان المفرط في الأساليب الإدارية القديمة أدى إلى إعداد حلول جاهزة، بغض النظر عن المشكلات والاحتياجات الخاصة التي تتطلب عملية تطوير وتدريب خاصة.
- قيود الثقافة التنظيمية حيث أن هناك مؤسسات التي تعتبر أكثر قبولاً للتغييرات الإدارية في غيرها نتيجة لما تتصف به من قيم وقدرات ومعتقدات متميزة ولأن المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص تختلف من حيث هويتها، فإن التطوير الإداري يجب أن يكون على دراية بخصائص الثقافة المختلفة للمؤسسات ليتمكن من زيادة كفاءته وفاعليته⁴.
- عدم ملائمة الإمكانيات: حيث تتصف المعرفة التي تمتلكها المؤسسة بأنها غير ملائمة مع عمليات التطوير الإداري في بعض الأحيان وقد يكون السبب جمود الأفراد الذين لا يملكون خبرات ومعرفة إدارية حديثة.
- الاختلاف في إدراك طبيعة النتائج المتوقعة للتطوير الإداري أدى إلى ظهور وجهات نظر وتصرفات متعارضة في تنفيذ عمليات التطوير، وعدم ظهور نتائج ملموسة عاجلة مما يخلق صعوبات لدى الأطراف المشاركة في سعيها لتبرير إجراء مزيد من التعاون في المستقبل فيما بينها⁵.

¹ علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² ماهر المجتهد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³ أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴ علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁵ مرجع نفسه، ص 15.

❖ معوقات للتطوير الإداري على مستوى العنصر البشري في المؤسسة¹:

- مشكلة تباعد بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.
- صعوبة تنفيذ التطوير الإداري الفعال الذي نشأ نتيجة عدم التزام القيادات الإدارية للمؤسسة رغم التزام المستويات الدنيا والوسطى، فمقاومة القيادات الإدارية للمؤسسة يعتبر عائقا جوهريا في تقديم أفكار إدارية جديدة.
- يحتاج التطوير الإداري إلى تصرفات تعاونية مثل بناء فرق العمل ومشاركة الأطراف المعنية وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه في أغلب الأحيان في إيجاد هذا التوافق والتعاون بين مختلف أطراف العاملة في المؤسسة.
- ندرة الأفراد المؤهلين للقيام ببرامج التطوير المختلفة خاصة في الإدارة العليا التي تحرك التفاعلات اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية والتدريبية.
- تباين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التي تنشأ نتيجة المشاكل الثقافية السائدة داخل المؤسسة والمرتبطة ببرامج التطوير، فنقل تكنولوجيا إلى إدارة مؤسسة معينة يتطلب معرفة أنماط السلوك المقبولة في كل مؤسسة وكيف تؤثر هذه الأنماط الثقافية في عمليات التخطيط لبرامج التطوير الإداري ووضع السياسات والعلاقات التنظيمية المتبادلة وهذا يوجب خلق ثقافة إدارية جديدة يمكن من خلالها تحسين فعالية التطوير الإداري دون التأثير على القيم الأساسية للمؤسسة مما يتطلب جهد ووقت أطول².

¹ . ماهر المجتهد، مرجع سبق ذكره، ص6.

² علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثالث: دور التدريب في تعزيز عملية التطوير الإداري في مؤسسات إعلامية

تتطلب عملية التطوير الإداري المساهمة في تحسين كفاءتها الإدارية الفنية منها والمتخصصة للقيام بمختلف البرامج التطويرية على أحسن وجه، وهذا الأمر يتطلب تغيير في أنماط سلوكياتها وثقافتها السائدة لكي تحظى مختلف البرامج المتعلقة بالتطوير بالقبول التام، ولا يتم هذا إلا من خلال التدريب المستمر وتلقين أفرادها المهارات الأساسية وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والوصول إلى تبني ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، فمن خلال هذا المبحث سوف تسعى إلى التعرف على مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة أفراد المؤسسة وتغيير أنماط السلوك والثقافة السائدة في المؤسسة ومدى تعزيز وتكريس التدريب لمفهوم إدارة الجودة في المؤسسات الإعلامية خاصة.

المطلب الأول: التدريب وتطوير الكفاءات البشرية.

للتدريب دور الأساسي في تحسين وتطوير مختلف الكفاءات والإطارات العاملة في المؤسسة باعتبارها رأس المال غير المادي والذي يساهم بدرجة الأولى في تطوير المؤسسة وتحسين إنتاجيتها أو فشلها وضعفها من خلال¹:

- مساهمته في دعم إجراءات التعديلية على إستراتيجية الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة والأفراد كل حسب وظيفته، واستغلال الفرص وتقليل من مخاطر التهديدات المحتملة للمؤسسة مما يدعم مواردها البشرية ويحسن كفاءتها لمشاركتها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة والعمل على التنبؤ والتطوير.
- تعدد الموارد البشرية أهم عوامل المسؤولية عن تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها، لذا وجب تهئته عن طريق التدريب وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجابا على نفسيته.
- ولتدريب دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى التي تحقيقها وتمثل في²:
- أهداف بيداغوجية: تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتدربون والتي تقدير موردا لبناء كفاءة الأفراد و بالتالي يساعدهم في توليد أفكار جديدة وإبداعية تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء العام للمؤسسة و حل مشاكل العمل.
- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يكتسبها المتدربون بعد تجديده المعارف والدراسة التي يكتسبونها من التدريب مما ينمي لديهم الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطوير لديهم³.
- أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات الجودة في العمل، وخفض التكلفة وسرعة إنجاز العمل... الخ.

¹ . بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² . مرجع نفسه، ص 13.

³ . ليليا عين سوية، مرجع سبق ذكره، ص 137.

المطلب الثاني: التدريب ومسايرة التطور التكنولوجي

المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الكلي للبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي والتنظيمي للمؤسسة، ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى نظام مخرجات¹.

- **أولاً: تأثير التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية:** يعرف المحيط التكنولوجي أفكار وتقنيات يمكن للمؤسسة الإعلامية استثمارها واختلاف خصائص التكنولوجيا يؤثر على خصائص مواردها البشرية لذا يحتم على المؤسسة اتخاذ ترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية لاستخدام هذه التكنولوجيا من خلال الجوانب التالية²:

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءة ومهارات تركييبية معينة من موارد بشرية.
- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستوى ومعايير الأداء التي يلتزم بها أفراد المؤسسة.
- يستلزم التطور التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التدريب وتكيف الأفراد مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
- انعكاس الاختلاف بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس على العاملين وقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، مما يترتب على عمليات التطوير والتغيير التكنولوجي نوعاً من الفئات الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

- **ثانياً: تدريب العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا:** الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة من نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالمعرفة والمهارة المرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع والحجم لاستخدام التكنولوجيا وهذا ما يفرض على المؤسسات القيام بمجهودات وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة³.

ويؤثر التطور التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآليات المتطورة التي تؤدي إلى زيادة حجم الموظفين ذوي خبرة ومهارات فنية متخصصة على هذه الآليات الجديدة، لذا تصبح الحاجة ماسة إلى تدريب الموظفين للحد من زيادة الموظفين وتأهيلهم بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في التكنولوجيات الجديدة.

المطلب الثالث: التدريب والثقافة التنظيمية.

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموع المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المؤسسة⁴، حيث تعمل هذه الثقافة السائدة داخل المؤسسة التأثير على قدرة الأفراد العاملين في الانضباط والأداء الجيد وتتجلى علاقة التطوير الإداري بالثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلاً للتسيير والتطوير داخل المؤسسة تساهم

¹ فيصل على فرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ مرجع نفسه، ص 14.

⁴ ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 99.

في تطوير سلوكيات الأفراد وترسيخ القيم الإيجابية لديهم بما يتناسب مع عمليات وبرامج التطوير الإداري وبالتالي تعظيم الفعالية الكلية للمؤسسة¹.

– **أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير الإداري:** تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المصادر الأساسية لتجديد فعالية المؤسسة وترتكز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء المؤسسة وتمكنهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، وللتخلص من الإجراءات الروتينية من أجل تحقيق عملية التطوير، فهي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ التي تسير عليها المؤسسة والتي من الضروري أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية.

ولتحقيق عملية التطوير الإداري يستلزم تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتغيير مواقع الموظفين غير القادرين على اندماج مع السبل الجديدة المنتهجة من طرف الإدارة²، ومهما كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم فهم مختلف السلوكيات والاتجاهات والمواقف المختلفة ويتم ذلك عن طريق التدريب لتغييرها إلى مواقف إيجابية.

– **ثانياً: تأثير التدريب على بناء وممارسة الثقافة التنظيمية وعملية التطوير الإداري:** يؤدي التدريب دوراً هاماً في ثقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود أحد أشكال ممارسة التدريب وتتحصر الأنماط الثقافية في³:

✓ **ثقافة التجديد والتطوير والتنمية:** يوجه هذا النمط لقيم التجديد والتطوير في مجال الإدارة والعمل، بتكليف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه للتنمية الفعلية لقدرات العاملين في المؤسسة ومساهماتهم في عملية التطوير.

ولكي يكون البرنامج التدريبي مرناً تبعاً لحاجات المؤسسة لمواجهة تنامي نشاط المؤسسة بما يتناسب مع مختلف فعاليات ومهام المؤسسة، فإنه يجب أن يكون التدريب شاملاً ومفتوحاً على كل أنشطة المؤسسة.

✓ **الثقافة الرتبوية:** إن احترام الأنظمة والإجراءات، وتوصيف المهام وصفاً دقيقاً، والحركية بين مختلف أقسام العمل تكون محدد تبعاً للأقدمية، كل هذه السمات تقود إلى تدريب خاص موجه للموظفين الذين تشملهم الترقية والنقل وهذا وفقاً لسياق ونشاط المؤسسة وما تهدف إليه من عملية تطوير أو إضافة أقسام في هيكلها التنظيمي.

✓ **ثقافة الجماعة:** الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الفاعلية في العمل، فالتدريب يسمح للأفراد أن يكون أكثر فعالية عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم، فالمؤسسة تعتمد على برامج تدريبية مخصصة للأفراد ليس من أجل التدريب الفني فقط بل على نمط إدارة العمل وسيره وتدريبهم على قدرات التنسيق وإدارة الفريق وتنمية الفعالية الكلية للمؤسسة.

¹ بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² مرجع نفسه، ص 14.

³ مرجع نفسه، ص 15.

المطلب الرابع: التدريب لإدارة الجودة الشاملة.

نجاح إدارة الجودة يتطلب الاهتمام بالعاملين وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، من خلال العمل على توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم¹، مما يساهم في تطوير أساليب العمل التي تنعكس بالإيجاب على عمليات التطوير الإداري، ونجاح إدارة الجودة يساعد على تحقيق الأهداف لتنعكس على البرامج المتعلقة بالتطوير الإداري وتمثل في:²

• تزويد الأفراد بالمعلومات المتعددة عن طبيعة وأساليب العمل.

• إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق المعلومات المكتسبة.

وفيما يلي سنلقي الضوء على نوع التدريب المطلوب من أجل أداء جيد لتطبيق إدارة الجودة وتحقيق

تطوير إداري على مختلف مستويات المؤسسة:

• **التدريب المفاهيم على الجودة:** ويتناول مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها والمتطلبات الفكرية لإدارة الجودة ومتطلبات تطبيقها ومراحلها ومعوقاتها.

• **التدريب على أدوات الجودة:** ويتم بتكوين وتعليم المتدربين وكفاءات المؤسسة على كيفية نقل المعلومات من قاعات التدريب إلى الواقع الفعلي، فالتدريب على أدوات الجودة يمد العاملين بالفهم الكامل والواضح بها، وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تمكنهم من حل المشكلات، فالتدريب على أدوات الجودة يعد عاملاً أساسياً لنجاح عمليات التطوير الإداري ويتضمن التدريب هنا الموضوعات التالية:

- التدريب على المشاركة في فرق العمل ومهارات التقديم والعرض والتحسين والتطوير المستمر.

- التدريب على التسلسل المنهجي والضبط الإحصائي للجودة.

• **التدريب على تقنيات حل المشاكل:** من أهم تقنيات إدارة الجودة تنشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر وبالتالي يساهم في تغيير الثقافة السائدة لدى الأفراد العاملين في تقبل مختلف برامج التطوير الإداري، وحل المشاكل التي تواجه عمليات التحسين، لذا وجب تدريب العاملين على هذه تقنيات المختلفة.

• **التدريب على القيادة:** التدريب على القيادة ظهر كنتيجة مباشرة لعملية التطوير الإداري، فالتدريب على الإشراف جاء للتكيف والملائمة مع التطوير الإداري، لذا يتم وضع برامج تدريبية لتعليم المديرين لضمان الحصول على كفاءات بشرية مكلفة بالقيادة وتعرف كيفية إثارة حماس العاملين إزاء التطوير، وتوجد عدة طرق أساسية لتدريب المديرين قصد إكسابهم مهارات تتعلق باتخاذ القرار والتعامل مع العاملين لإنجاح القرارات الإدارية المتعلقة بالتطوير الإداري، ومهارات لاكتساب المعارف التنظيمية والخاصة المتعلقة بجوانب الأعمال والأنشطة الموجودة في المؤسسة بشكل فكرة واضحة عنها.

¹. بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

². مرجع نفسه، ص 16.

خاتمة الفصل:

التطوير الإداري وسيلة فعالة لمعالجة نقاط الضعف التي تعرقل أعمال ونشاط المؤسسات الإعلامية، من خلال النظر في الهيكل التنظيمي نفسه والخصائص المنبثقة منه، فالتطوير الإداري بإمكانه النظر في أهداف وإستراتيجيات التنظيم، والتكنولوجيات الحديثة للمؤسسة، وأساليب وقواعد العمل، بالإضافة إلى النظر الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ونجاح التطوير يشترط مبدأ المشاركة والتفويض في كل مرحلة من مراحل التطوير بداية من الفحص الأولي للمؤسسة والحاجة منه، مروراً إلى التنفيذ والتقييم وإدخال التدريب كعامل أساسي لتعزيز عملية التطوير الإداري والمجالات التي تسعى إلى تطويرها.



الجانب التطبيقي



الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

الخاتمة.

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى التعريف بميدان الدراسة التطرق إلى مسار التطور والرقمنة بها وأهم المحطات التي مرت بها خلال مسار عملها الإعلامي، ومن ثم التعرّيج على أقسام المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وكذا المجال الزمني للدراسة، وقد وقع اختيارنا على إذاعة محلية، والمتمثلة في إذاعة المسيلة الجهوية باعتبار إن إذاعة محلية هي الأقرب في نقل الأخبار التي تتعلق بالمجتمع المحلي، وكذا نظرا إلى الأهمية الإذاعة المحلية ودورها في المجتمع فإن دراسة هذه الإذاعات من الأمور الأساسية التي تدفع الباحث إلى التعرف على توجهات إدارتها والتعرف على أهمية التدريب في تطوير مواردها البشرية وتحسين الأداء العام لإدارتها، والدفع بها إلى التطور والتجديد، وانعكاسات التدريب على الأداء الإعلامي، باعتبار أن الأفراد هم المحرك الأساسي لأي تطور وتنمية، بالإضافة إلى عرض البيانات من خلال التحليل الكمي والكيفي لمحاو استمارة الاستبيان والبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، ثم عرض نتائج المتحول إليها انطلاقا مما تم جمعه من ميدان الدراسة وما تم التوصل إليه في ظل التحليل الكمي والكيفي لمحاو الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان البحث.

أنشأت إذاعة المسيلة الجهوية ضمن مخطط وطني كان الهدف منه الاهتمام والتفاعل مع انشغالات المواطنين اليومية في مختلف مجالات الحياة، وبدأ التحسيد الميداني لمشروع إذاعة المسيلة بداية من 2002 باستغلال مقر المجلس الشعبي الولائي سابقا، وتم انطلاق بثها يوم الثلاثاء 07 أكتوبر 2003 بإشراف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة الذي أمضى على أول ورقة طريق بث اليومي، وذلك على موجتي FM 104.5 و 102.1.

- مسار التطور والرقمنة بإذاعة المسيلة: شهدت إذاعة المسيلة منذ انطلاقتها عدت مراحل مختلفة منها ما تعلق بتنوع الشبكات البرمجية ومنها ما تعلق بالحجم الساعي للبث وتوسعه حيث كان في بدايتها الأولى تبث بحجم ساعي قدره 4 ساعات يوميا إلى أن وصلت اليوم بحجم ما يقارب 13 ساعة يوميا، وأخرى بمواردها البشرية والسعي إلى وتدريبهم (أنظر الملحق رقم 3) وفق أهدافها والمهام الموكلة لها، وبما يتماشى مع التطورات المتسارعة في بيئة عملها.

كما عرفت إذاعة المسيلة عدة تغييرات تتعلق بالوسائل وأجهزة العمل (انظر الملحق رقم 4)، وهذا في إطار المخطط وبرنامج التطوير والتحديث للإذاعة الجزائرية الوطنية، التي عرفت عملية واسعة لتحديد وعصرنة وسائل الإنتاج للإذاعات المحلية، بما يتلاءم مع المقتضيات الحديثة للإعلام الإذاعي، حيث شرعت إلى رقمنة إنتاجها من البرامج الإذاعية، وتطلب هذا الجهود في البداية التكيف مع التطور التكنولوجي الذي فرص عليها التخلص التدريجي من استعمال الشريط المغناطيسي، ثم الشروع في المرحلة الثانية في استعمال التجهيزات الرقمية وبرامج المعالجة الرقمية لمادة الإذاعية، وكذا برامج الرقمية المتعلقة بالمزج والتركيب والمؤثرات الصوتية، حيث سطرت إذاعة الوطنية في إطار هذا البرنامج لعصرنة ووسائل التكنولوجية مخطط بست مراحل أساسية للسير تدريجيا نحو مسار التطوير والتحديد في الوسائل والتجهيزات ويمثل الملحق رقم 4 مختلف الأجهزة التي تتوفر عليها إذاعة المسيلة في استديو الإنتاج والبث المباشر وغرفة المزج والتركيب، وقد تمثلت هذه المراحل وفق المقابلة التي أجريناها مع مدير إذاعة المسيلة في:

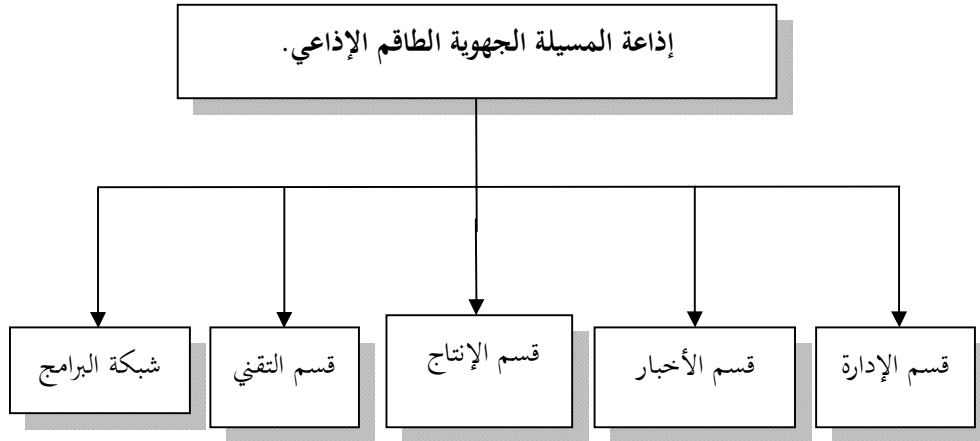
- 1- تعويض التجهيزات التماثلية بالتجهيزات الرقمية تدريجيا.
- 2- إقامة شبكة داخلية للربط الرقمي، وهذا ما لاحظناه خلال فترة التربص الميداني بإذاعة المسيلة فان الإذاعة تعمل بشبكة الانترنت للربط بين مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية.
- 3- إقامة نظام إذاعي رقمي يربط الإذاعات الجهوية بالإذاعة الوطنية.
- 4- إقامة منصة إلكترونية متعددة الوسائط.
- 5- تكوين جميع الأعمال الذين يرتبط أدائهم بأداء الرقمية، إدراكا منها بأن التطور الرقمي والعرض المتنوع لا بد أن يصاحبه تحسين الأداء والتميز من حيث المحتوى وهذا من خلال إرسال الموظفين إلى مراكز تدريبية وتدريبهم في

مواقع عملهم لضمان تطوير والتحسين المستمر وفق متطلبات العمل الإذاعي في مختلف الوظائف المرتبطة بالعمل الإذاعي والبث الرقمي في اتجاه الجمهور.

المطلب الثاني: أقسام الإذاعة والهيكل التنظيمي

تتوزع أقسام إذاعة المسيلة وفق الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لإذاعة المسيلة الجهوية.



- مهام أقسام بالإذاعة.

❖ قسم الأخبار: يعمل على تقديم المواجيز الإخبارية على رأس كل ساعة وإعداد الريبورتاجات الميدانية لنشرة الأخبار المحلية اليومية، وكذا استقبال المراسلات دوائر وبلديات الولاية وبثها، وتقديم نشرة الأخبار المحلية يوميا.

❖ قسم الإنتاج: ويضم المخرجون ويعملون على تحضير ورقة العمل اليومي التي تتضمن برنامج البث، الإشراف على البث المباشر، ضمان مختلف التسجيلات للبرامج والمساهمة في إعداد وتقديم البرامج أسبوعيا، وكذا المنشطون الذين يعملون على ضمان الفترة التنشيطية اليومية وإعداد وتقديم البرامج أسبوعيا، إعداد وتنفيذ مختلف الإعلانات الفواصل الإشهارية وال فقرات التنشيطية.

❖ القسم التقني: يعمل على ضمان البث اليومي المباشر ومختلف التسجيلات اليومية الداخلية والخارجية بالإضافة إلى القيام بمختلف عمليات التركيب والمزج التي يتطلبها العمل الإذاعي وكذا المراقبة اليومية للأجهزة والوسائل و صيانتها، وتحضير وإعداد شبكة البرامج بقسم الإنتاج، تحت الإشراف المباشر لمدير المحطة، مع مراعاة الطابع المحلي والتنوع في المحتوى ليمس جميع شرائح المجتمع وأطيافه، والتركيز على البرنامج التشاركية مع المستمع.

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة.

أولى زيارات التي قمنا بها كانت دراسة استطلاعية لمعرفة طريقة سير العمل داخل الإذاعة وآليات التدريب ومدى تبني الإذاعة للتدريب كإستراتيجية أساسية في تطوير وتحسين أداء مهامها وتطوير مختلف أقسامها، والتعرف عن كتب على مختلف الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة التي تعمل عليها لأداء مهامها، وهذا في أواخر شهر مارس، أين استعنا ببعض آراء الموظفين والعاملين بالإذاعة وإجراء بعض المقابلات وملاحظة كيفية تسيير وتنظيم العمل وبث البرامج وطرق الاتصال بين مختلف الموظفين وأقسام الإذاعة، وكذا للكشف عن كيفية التخطيط

للدورات التدريبية ومختلف العمليات الإدارية التي تقوم بها لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، حيث ساعدتنا هذه الزيارات بشكل كبير في الدراسة وصياغة أسئلة استمارة الاستبيان، حيث قمنا في هذه الفترة بتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها.

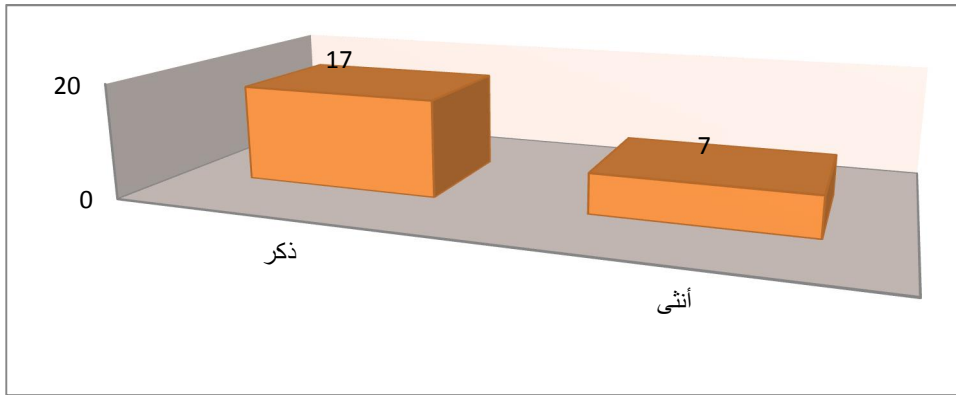
المبحث الثاني: تحليل الكمي والكيفي للبيانات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية: ويضم المعلومات المتمثلة في خمسة متغيرات، متغير الجنس المؤهل العلمي، التخصص، بأي قسم تعمل، الخبرة في العمل.

-متغير الجنس:

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
عدد التكرارات	17	7	24
النسبة المئوية %	70.8	29.2	100.0

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



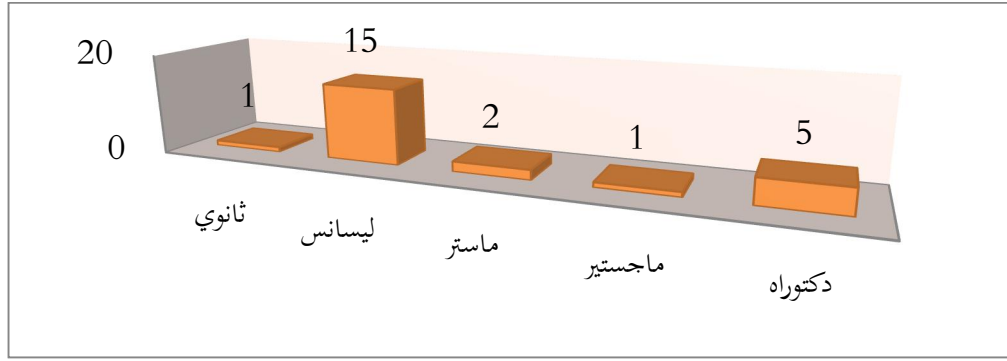
الشكل رقم (3) يمثل نتائج الجدول رقم (2)

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث حيث تمثلت نسبة الذكور بـ 70.83% في حين نسبة الإناث 29.16%، وهو ما يدل على الذكور هم أكثر إقبالا على مهنة الإعلام، ونظرا لطبيعة المهنة وما تتمتاز به من التزامات وارتباطات تقف عائق أمام الإناث لتولي هذه المهنة.

- متغير المؤهل العلمي:

المستوى العلمي	ثانوي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	المجموع
عدد التكرارات	1	15	2	1	5	24
النسبة المئوية %	4.15	62.5	8.3	4.15	20.8	100

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



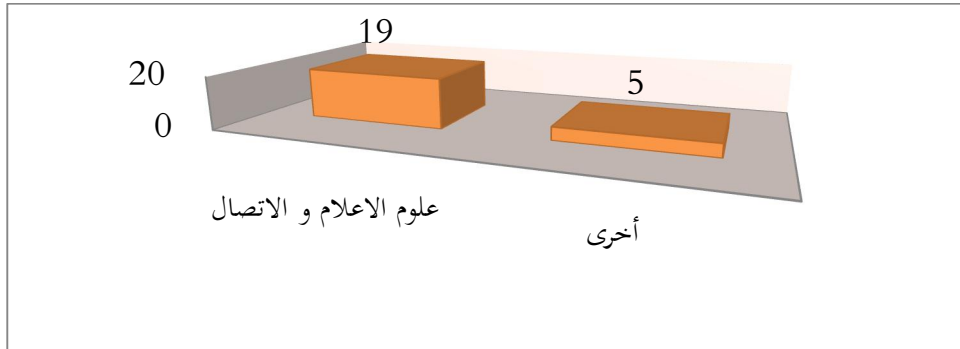
الشكل رقم (4) يمثل نتائج الجدول رقم (3)

من خلال الجدول رقم 2 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي نلاحظ وجود فرق واضح في المؤهلات العلمية إلا انه هناك تنوع، حيث يتصدر مستوى ليسانس أكثر من النصف بنسبة 62.5% ، ليليها الدكتوراه بنسبة 20.8% ، ثم الماستر بنسبة 8.32% والماجستير والثانوي بنسبة 4.16% لكل منهما، ويفسر هذا التفاوت في نسب المؤهلات العلمية إلى اهتمام الإذاعة بتوظيف خريجي الجامعة ذو مستوى ليسانس.

- متغير التخصص:

التخصص	علوم الإعلام والاتصال	أخرى	المجموع
التكرارات	19	05	24
النسبة المئوية	79.2	20.8	100

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص



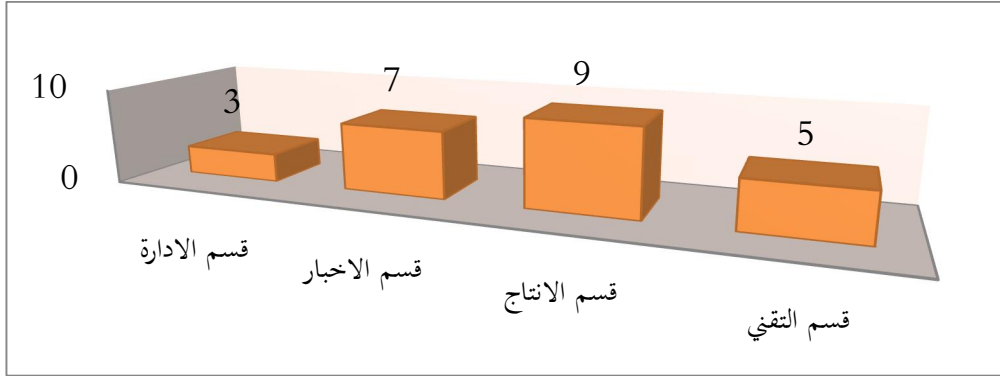
الشكل رقم (5) يمثل نتائج الجدول رقم (4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تخصصهم علوم الإعلام و الاتصال قدر نسبة 79.2% ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم لتخصصات أخرى بنسبة 20.8%، وهذا يدل على أن العمل في مجال الإعلام والاتصال، يحتاج إلى أفراد مؤهلين علميا ومتخصصين في مجال علوم الإعلام والاتصال بمختلف تفرعاته، لتولي مناصب في مجال الإعلام وان يكون لديهم زاد معرفي يتعلق بالفهم الصحيح لمختلف الوظائف التي يتولونها في المؤسسات الإعلامية وطرق العمل من اجل أداء إعلامي متميز وتطوير مؤسساتهم.

- متغير القسم:

المجموع	قسم التقني	قسم الإنتاج	قسم الأخبار	قسم الإدارة	الوظيفة
24	5	9	7	3	التكرارات
100	20.83	37.5	29.16	12.5	النسبة المئوية

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم



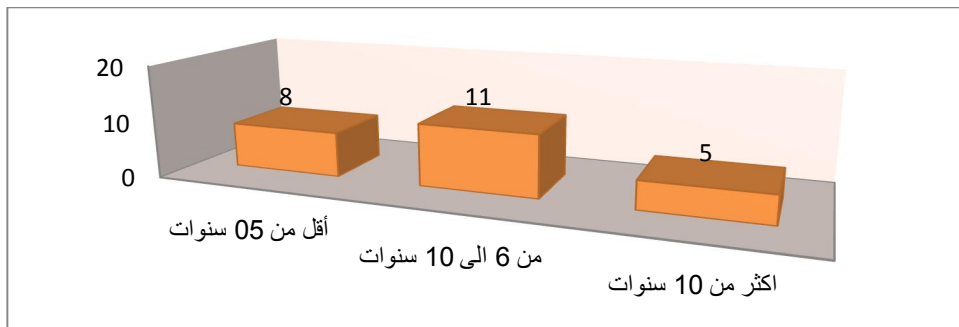
الشكل رقم (6) يمثل نتائج الجدول رقم (5)

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب أقسام الإذاعة إلى أن 37.5% من الموظفين يعملون بقسم الإنتاج، و 29.16% يعملون بقسم الأخبار، و 20.83% بقسم التقني، و 12.5% بقسم الإدارة، ويعود الاختلاف في توزيع الموظفين إلى طبيعة العمل في الإذاعة فهي تحتاج إلى عمليات فنية متخصصة في إنتاج لبرامج المختلفة وموظفين مختصين في التنشيط الفقرات الإذاعية أكثر من احتياجها إلى مختصين في المهارات الإدارية.

- متغير الخبرة في العمل:

المجموع	أكثر من 10 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
24	5	11	8	التكرارات
100	20.83	45.83	33.33	النسبة المئوية

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



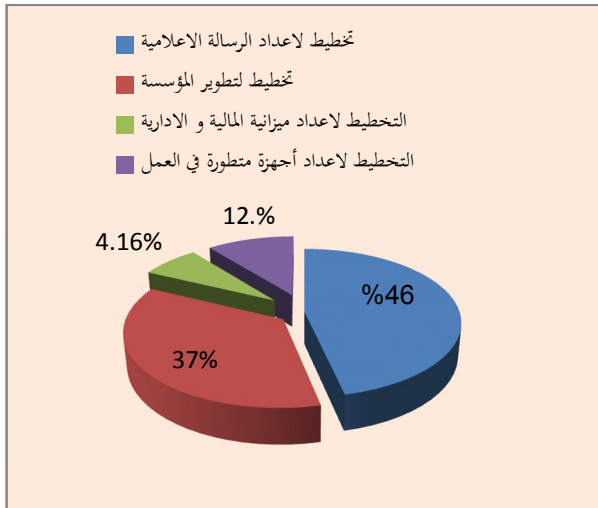
الشكل رقم (7) يمثل نتائج الجدول رقم (6)

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات نسبتهم 33.33% في حين أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم ما بين 6-10 سنوات قدر بنسبة 45.83%، أما الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 10 سنوات بنسبة بلغ 20.83%، وهذا يدل على أن عاملين بالإذاعة لديهم من الخبرة ما يكفي للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وأحسن أداء.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالعملية الإدارية في الإذاعة.

يضم هذا المحور العبارات من (1 إلى 3) يهدف إلى التعرف على العمليات والوظائف الإدارية التي تعتمد عليها الإذاعة لتسيير عملها وتحديد احتياجاتهم التدريبية لتحسين الأداء العام للأفراد والإذاعة.

1- جوانب التخطيط في إذاعة المسيلة: يوضح الجدول رقم (7) إجابات أفراد العينة عن السؤال الأول المتمثل في هل تمنحك الإذاعة حق المشاركة فيما يخص؟



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 1
45.83	11	تخطيط لإعداد الرسالة الإعلامية
37.5	9	تخطيط لتطوير المؤسسة
4.16	1	التخطيط لإعداد ميزانية المالية والإدارية
12.5	3	التخطيط لإعداد أجهزة متطورة في العمل
100%	24	المجموع

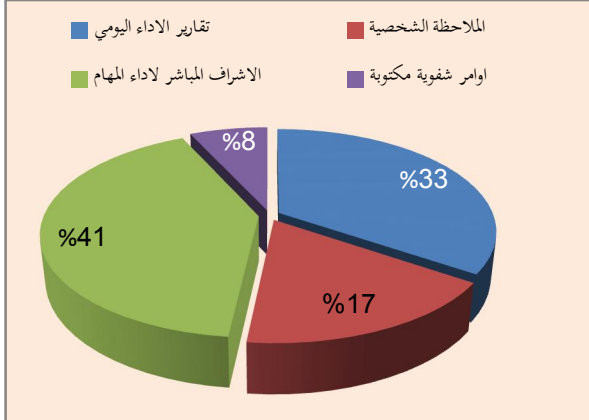
جدول (7) جوانب التخطيط في إذاعة المسيلة الشكل رقم (8) يمثل نتائج الجدول رقم (7)

من خلال الجدول الذي يوضح جوانب التخطيط في إذاعة المسيلة الجهوية توصلنا إلى أن الإذاعة تمنح حق المشاركة لموظفيها في التخطيط لإعداد الرسالة الإعلامية بنسبة 45.83%، والتخطيط لتطوير الإذاعة في المرتبة الثانية بنسبة 37.5%، في حين جاءت في المرتبة الثالثة والرابعة التخطيط لإدخال أجهزة متطورة بنسبة 12.5% والتخطيط لإعداد ميزانية المالية ب 4.16%، وان دلت النسبة على شيء إنما تدل على أن الإذاعة تولي اهتمام كبير للمادة الإعلامية التي تبثها باعتبار المضمون الإعلامي المنتج الأساسي لصناعة الإعلامية يربطه مع أهدافها إستراتيجية مع الالتزام بالسياسات العامة ومعايير الجودة المهنية لتقديم الأفضل¹، وبالتالي فهي تولي أهمية لعنصرها البشري من خلال الأفكار التي يقدمها لقياس مستوى الإبداع والابتكار لديه لتحديد متطلباته الأساسية واحتياجات التدريبية ومستوى المعرفة والمهارة التي يتمتع بها، وهذا ما أكده الصحفي إسماعيل بركات من خلال المقابلة التي أجريناها معه فيما يخص التخطيط لإعداد الرسالة الإعلامية، بأن الموظفين على مستوى الإذاعة هم

¹ محمود عبد الهادي، كيف يمكن تحويل رسالة القناة التلفزيونية ورؤيتها إلى خارطة برامجية، (ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث للقنوات الفضائية الهادفة والتخطيط الاستراتيجي للمضمون الإعلامي، 11 مارس 2011)، ص 2.

من يحضرون الشبكة البراجمية الصيفية والشتوية والرمضانية ويتم الموافقة عليها من طرف المديرية العامة للإذاعة الوطنية ليتم الموافقة عليها وبثها¹.

2- الرقابة في متابعة الأفكار المتعلقة بالعمل وأداء المهام: يوضح الجدول رقم (8) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 2 المتمثل في يتم متابعة الأفكار المتعلقة بالعمل وبمحتويات البرامج وأداء المهام وفق؟



السؤال رقم 02	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تقارير الأداء اليومي	8	33.33
الملاحظة الشخصية	4	16.66
الإشراف المباشر لأداء المهام	10	41.66
أوامر شفوية ومكتوبة	2	8.33
المجموع	24	100%

جدول رقم (8): الرقابة ومتابعة أفكار العمل بالإذاعة الشكل رقم (9) يمثل نتائج الجدول رقم (8)

من خلال الجدول يتضح أن متابعة الأفكار بالإذاعة وأداء المهام يتم من خلال الإشراف المباشر وهذا بنسبة 41.66%، يليها الأسلوب الثاني المتمثل في تقارير الأداء اليومية بنسبة 33.33% ثم عن طريق الملاحظة الشخصية بنسبة 16.66% وأوامر شفوية بـ 8.33%، ويعود إلى أسباب اعتماد أسلوب الإشراف المباشر إلى طبيعة العمل الإعلامي الذي يتميز بالسرعة والالتزام بالوقت المحدد لبث مختلف البرامج والأحداث في وقتها المحدد، وكذا لان أسلوب الإشراف المباشر يعتمد على العرض الشفوي للأفكار وتصحيح الأخطاء بطريقة مباشرة قبل الوقوع فيها² كما هذه الطريقة تساعد على تحديد مستوى تمكن الموظف بالإضافة من أداء عمله وعدد المرات التي يخطئ فيها وبالتالي فان هذه الطريقة تمكن الإذاعة من تحديد معارف والمهارة التي يتمتع بها كل موظف بالإذاعة، حيث أكدت لنا مديرة الإذاعة مليكة زراري حول متابعة المهام وتقدمها أن الأسلوب المباشر للإشراف على تقدم العمل من أهم الأساليب التي تتبعها في كثير من الأحيان فهو يساعدها معرفة مستوى الوقوع في الخطأ لكل موظف ومدى الحاجة إلى تدريبه وتلقيه المهارة اللازمة لأداء العمل³.

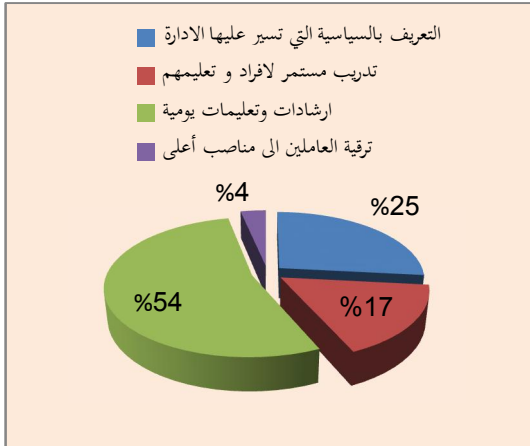
3- تسيير العمل وتوجيهه لضمان نجاحه: يوضح الجدول رقم (9) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم

3 المتمثل في يتم تسيير العمل لضمان نجاحه عن طريق؟

¹ . إسماعيل بركات، صحفي بإذاعة المسيلة الجهوية، مقابلة أجراها الباحث بغرفة الميزج والتكريب، في مقر إذاعة المسيلة، يوم 2 أبريل 2017.

² . عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ . مليكة زراري، مديرة إذاعة المسيلة الجهوية، مقابلة أجراها الباحث بمكتب رئيس مصلحة الإدارة، في مقر إذاعة المسيلة، يوم 2 أبريل 2017.



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 3
25	6	التعريف بالسياسية التي تسير عليها الادارة
16.66	4	التدريب المستمر لافراد و تعليمهم
54.16	13	ارشادات وتعليمات يومية
4.16	1	ترقية العاملين الى مناصب أعلى
100%	24	المجموع

جدول رقم (9) تسيير العمل وتوجيهه بالإذاعة الشكل رقم (10) يمثل نتائج الجدول رقم (9)

من خلال الجدول يتضح أن الإذاعة تقوم بتوجيه العمل وتصويبه عن طريق إتباع إرشادات يومية وتعليمات كعنصر أساسي وهذا بنسبة 54.16% كأفضل طريقة، لتأتي باقي الطرق بنسب أقل حيث جاءت التعريف بالسياسة التي تسير عليها إدارة الإذاعة بـ 25%، وتدريب مستمر للأفراد بـ 16.66%، وترقية العاملين بـ 4.16%، وهذا يفسر أن الإذاعة تأخذ بمبدأ الإرشاد والتوجيه من تعليم موظفيها متطلبات العمل الأساسية وهذا يعتبر نوع من التعلم والتدريب بواسطة الخبرة عن طريق الاستفادة بخبرات زملاء العمل، كما أن هذا الأسلوب يساعد في توطيد العلاقة بين الموظفين وإدارة الإذاعة ويساعد في تفسير سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ومدى تقبلهم لتعليمات وجمع انشغالهم وتحقيق انسياب المعلومات داخل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بإستراتيجية التدريب في الإذاعة: يضم هذا المحور العبارات من (4 إلى 17) يهدف إلى التعرف على أساليب التدريب بإذاعة المسيلة واهم استراتيجيات الأساسية التي تتبعها الإذاعة لتعديل مسار عملها وتحقيق أهدافها وتحسين الأداء العام للإذاعة وموظفيها.

4- الحاجة إلى التدريب في إذاعة المسيلة: يوضح الجدول رقم (10) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 4 المتمثل في حسب اعتقادك هل هناك حاجة إلى أهمية التدريب في المؤسسة؟



السؤال رقم 04	نعم	لا	المجموع
عدد التكرارات	24	-	24
النسبة المئوية	100%	-	100%

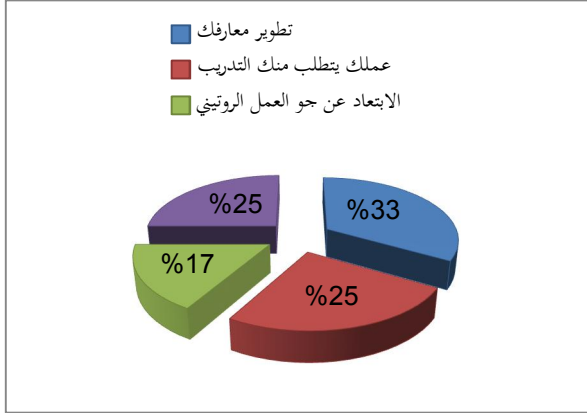
جدول رقم (10) الحاجة إلى أهمية التدريب في إذاعة المسيلة الشكل رقم (11) يمثل نتائج الجدول رقم (10)

من خلال الجدول يتبين لنا أن كل الموظفين بالإذاعة أجابوا بأن التدريب عملية ضرورية في المؤسسة لأداء أعمالهم

¹ سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، (دار الراجية، الأردن، 2009)، ص 119.

اليومية وهذا بنسبة 100%، ويفسر هذا إلى إدراكهم بأهمية التدريب والمنفعة التي يمكن تحقيقها منه والتي تنعكس على أدائهم وأداء الإذاعة بوجه عام وكذا أهميته في تطوير العلاقة بين الإدارة والأفراد والعاملين.

5- الدافع الأساسي للالتحاق بالتدريب: يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينة على السؤال الفرعي (ب) التابع للسؤال رقم 4 المتمثل في إذا كانت إجابتك بنعم فما هو الدافع الذي يدفعك للالتحاق به؟

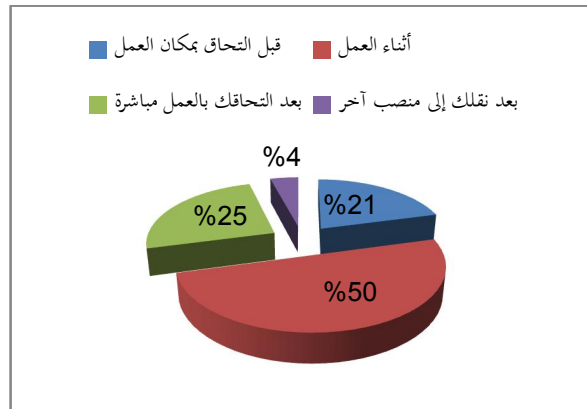


النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 4- ب
33.33	8	تطوير معارفك
25	6	عملك يتطلب منك التدريب
16.66	4	الابتعاد عن جو العمل الروتيني
25	6	لتجديد معلوماتك
100%	24	المجموع

جدول رقم (11) الدافع إلى أهمية التدريب في الإذاعة الشكل رقم (12) يمثل نتائج الجدول رقم (11)

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين أن الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33% والدافع الثاني المتمثل في طبيعة العمل تتطلب ذلك ولتجديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منهما قدرت ب 23.8%، ونسبة 16.66% الابتعاد عن جو العمل الروتيني، وان دلت النسبة على شيء إنما تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معارف ومهارات الموظفين وتحسين الأداء العام للإذاعة، وكإستراتيجية أساسية تعمل الإذاعة من خلاله على لمسايرة التطور وعلاج نقاط الضعف داخل وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء.

6- نوع التدريب حسب مراحل التوظيف: يوضح الجدول رقم (12) إجابات أفراد العينة البحث على السؤال رقم 5 المتمثل في هل تدريبك الذي تلقيته كان؟



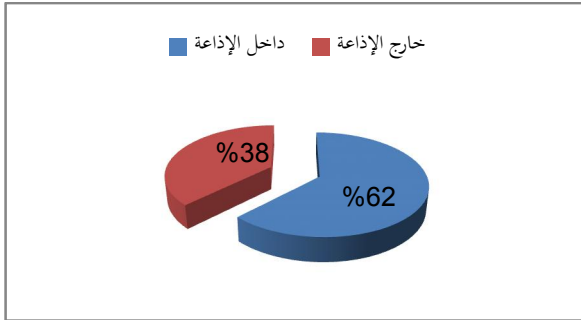
النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 5
20.83	5	قبل التحاق بمكان العمل
50	12	أثناء العمل
25	6	بعد التحاقك بالعمل مباشرة
4.16	1	بعد نقلك إلى منصب آخر
100%	24	المجموع

جدول رقم (12) نوع التدريب حسب مراحل التوظيف الشكل رقم (13) يمثل نتائج الجدول رقم (12)

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم الموظفين العاملين بالإذاعة تلقوا تدريب بعد مرور فترة زمنية من تقلدهم مناصبهم بمعنى أثناء العمل وهذا بنسبة 50%، لتليه النوع الثاني وهو بعد الالتحاق بمنصب العمل

مباشرة بنسبة 25%، ثم 20.83% قبل الالتحاق بمكان العمل ، ونسبة 4.16% بعد النقل إلى منصب آخر، ويفسر هذا إلى الإستراتيجية التخطيطية التي تتبعها الإذاعة لتدريب موظفيها وهذا إلا بعد فترة زمنية من التوظيف لتحديد مستوى المهارة والمعرفة التي يتمتع بها، ومدى حاجته إلى التدريب والمهارات الجديدة التي يجب اكتسابها.

7- نوع التدريب في الإذاعة حسب المكان: يوضح الجدول رقم (13) إجابات أفراد العينة البحث على السؤال رقم 6 المتمثل في هل كان التدريب في؟



السؤال رقم 6	عدد التكرارات	النسبة المئوية
داخل الإذاعة	15	62.5
خارج الإذاعة	9	37.5
المجموع	24	100

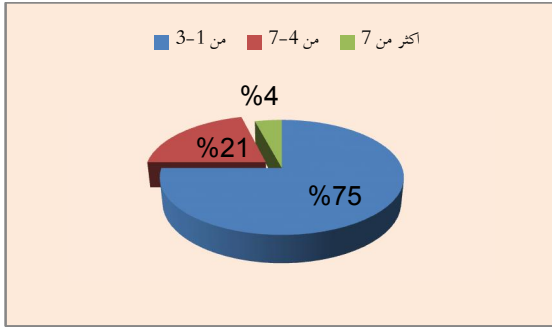
جدول رقم (13) نوع التدريب حسب المكان الشكل رقم (14) يمثل نتائج الجدول رقم (13)

من خلال الجدول يتبين لنا النتائج التالية أن معظم العاملين تلموا تدريبهم داخل الإذاعة وهذا بنسبة 62.5%، و37.5% كان تدريبهم خارج الإذاعة في مراكز تدريب خاصة، ويفسر هذا إلى أن الإذاعة تدرك أن أهمية التدريب داخل الإذاعة من الأساليب الأساسية والاستراتيجيات المهمة التي تحقق فعالية أكثر في التعلم وتطوير مهارات، من خلال التدريب على الأجهزة المتاحة لديها وفي واقع العمل بالاستعانة بكفاءتها البشرية المتاحة لدينا والاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل لتفادي تصادم المتدرب بتطبيق ما تعلمه خارج الإذاعة في واقع العمل، وهذا ما أكده رئيس التحرير خالد بورزق من خلال المقابلة التي أجريناها حول كيفية تفادي النقص وهل يتم إرسال الموظفين بشكل مستمر لتدريب خارج الإذاعة فقد أجاب بأنه يمكن تفادي هذا النقص وتجاوزه من خلال تعلمه من الزملاء والموظفين الذين مكثوا مدة طويلة في عملهم ويدركون جيدا المهارات اللازمة لكل وظيفة، وكذا الاستعانة بمختصين من خارج الإذاعة لتدريب عاملين داخل الإذاعة وهذا ما حصل في السنوات الأولى من افتتاح الإذاعة على حد تصريحاته، كما أكد بان هذا لا ينفي إرسال الموظفين إلى مراكز تدريب خاصة وتكون هذه الدورات مسطرة من طرف المديرية العامة للإذاعة الوطنية وهي التي تتكفل بكل مصاريف الدورة من بدايتها¹.

8- عدد برامج التدريب التي شاركت بها: يوضح الجدول رقم (14) إجابات أفراد العينة البحث على السؤال

رقم 7 المتمثل في كم عدد البرامج التدريبية التي شاركت بها؟

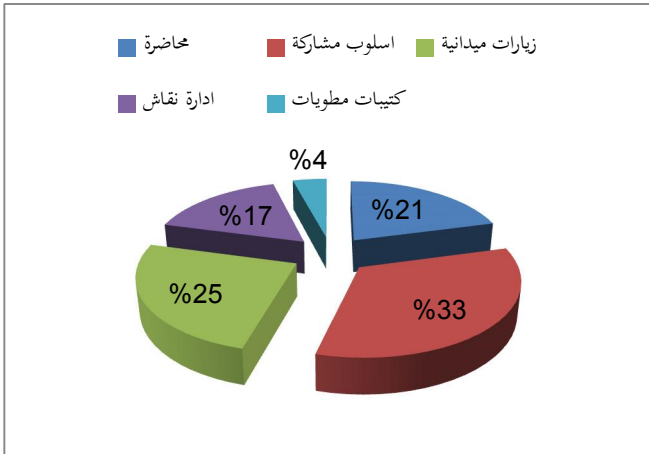
¹. خالد بورزق، رئيس تحرير إذاعة المسيلة، مقابلة أجراها الباحث بقاعة التحرير، في مفر إذاعة المسيلة، يوم 29 مارس 2017.



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 07
75.0	18	من 1-3
20.8	5	من 4-7
4.2	1	أكثر من 7
100%	24	المجموع

جدول رقم (14) عدد برامج التدريب التي شاركت بها الشكل رقم (15) يمثل نتائج الجدول رقم (14) من خلال الجدول يتبين لنا أن كل العاملين في الإذاعة تلقوا تدريباً ويظهر الاختلاف من خلال عدد البرامج التي شاركوا بها حيث جاءت النسب كالتالي: من 1-3 برامج بنسبة 75%، ومن 4-7 برامج بنسبة 20.8%، وأكثر من 7 برامج بـ 4.2%، ويدل هذا إلى أننا لإذاعة تتخذ التدريب كإستراتيجية أساسية في تسيير أفرادها وفي عملها الإعلامي لتطوير مهارات موظفيها ولتحقيق قفزة نوعية لإحداث تطوير على مختلف مستويات وأقسام الإذاعة، فهو يسهم في صقل وتنمية الأفراد وإكسابهم فيم ومعارف اللازمة لأداء المهام وتحقيق أهدافها.

9- أساليب المعتمدة في التدريب: يوضح الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 8 المتمثل في ما هي أكثر الأساليب المعتمدة في البرامج والدورات التدريبية؟



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 08
20.83	5	محاضرة
33.33	8	أسلوب مشاركة
25	6	زيارات ميدانية
16.66	4	إدارة نقاش
4.16	1	كتيبات مطويات
100%	24	المجموع

جدول رقم (15) أساليب التدريب بالإذاعة الشكل رقم (16) يمثل نتائج الجدول رقم (15)

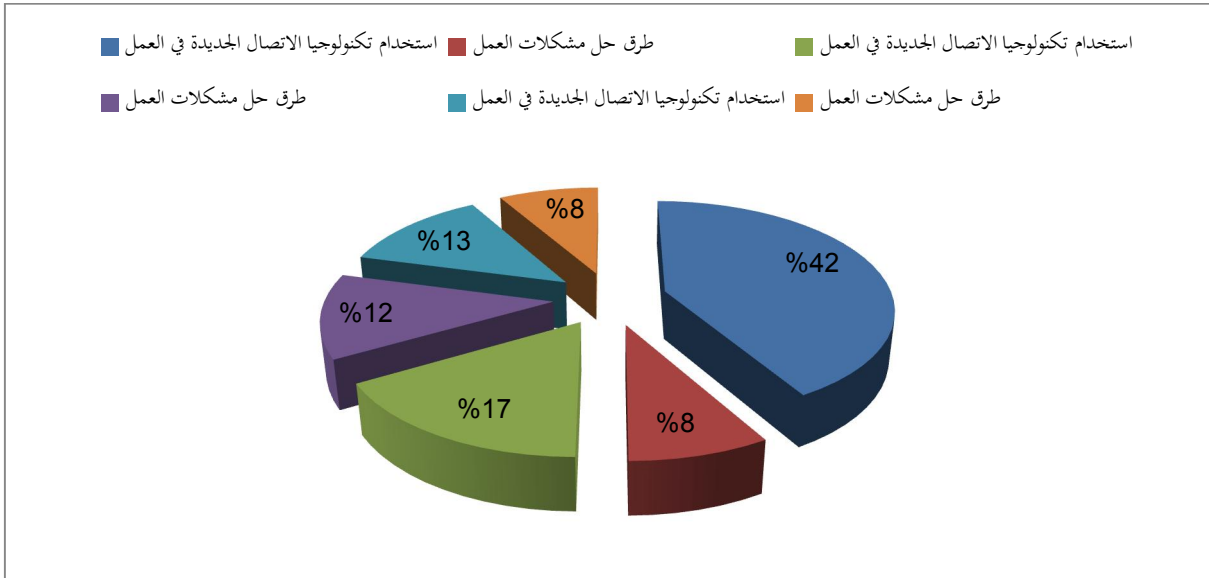
من خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر الأساليب المعتمدة في التدريب هو أسلوب المشاركة بـ 33.33% يليها الأسلوب الثاني الزيارات الميدانية بـ 25% ثم المحاضرة بـ 20.83%، وإدارة النقاش بـ 16.66% ثم الكتيبات والمطويات بـ 4.16%، وتدل هذا إلى أن أسلوب المشاركة هو الأسلوب الأكثر فعالية ليلها الزيارات الميدانية والمحاضرة ثم باقي الأساليب، وهذا لأن أسلوب المشاركة هو من أحسن الطرق الإبتكارية لتوليد الأفكار وتطوير المعارف وتعزيز طرق التواصل وتحديد نقائص ومستوى مهارات أفراد في التعبير والحوار، كما يرى ماركر بوتروان¹ أسلوب المشاركة هو من ابسط الطرق والعوامل التي من شأنها أن ترفع من جودة التدريب والعمل وتطوير المعارف

¹. برنارد مار، ترجمة قسم الترجمة بدار فاروق، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، (ط1، دار فاروق، القاهرة، 2009)، ص40.

10- مجالات التدريب في الإذاعة: يوضح الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 9 المتمثل في التدريب الذي شاركت فيه بعمل على تقديم مواضع ذات صلة؟

السؤال رقم 09	استخدام تكنولوجيا الاتصال الجديدة في العمل	طرق حل مشكلات العمل	إنتاج البرامج وإخراجها	إيجاد الحلول في مواقف سريعة	الأساليب الإعلامية التحريرية	تسيير بعض الأمور الإدارية	المجموع
عدد التكرارات	10	2	4	3	3	2	24
النسبة المئوية	41.66	8.33	16.66	12.5	12.5	8.33	100

جدول رقم (16) مجالات التدريب في الإذاعة

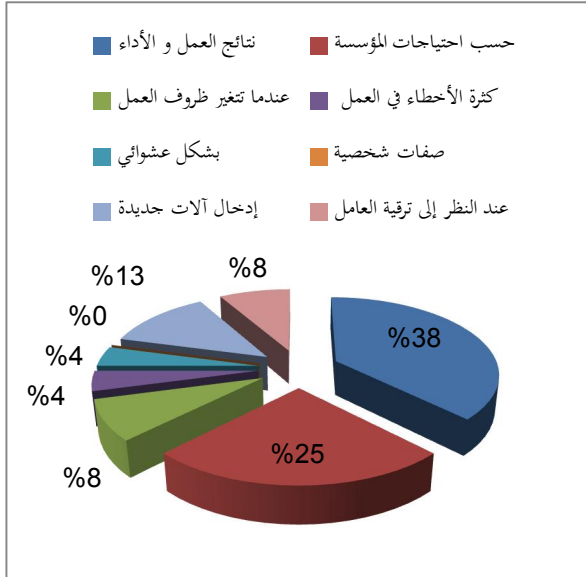


الشكل رقم (17) يمثل نتائج الجدول رقم (16)

من خلال الجدول يتضح لنا أن المجالات التي تركز عليها الإذاعة لتدريب موظفيها تتمثل في تدريبهم على استخدام تكنولوجيا الاتصال الجديدة في العمل بنسبة 41.66%، ليليها مجال إنتاج البرامج بـ 16.66%، ثم نسبة 12.5% لكل من الأساليب الإعلامية التحريرية وإيجاد الحلول في المواقف السريعة، و 8.33% لكل من طرق حل المشكلات وتسيير بعض الأمور الإدارية، وأخرى تمثلت في فن الإلقاء، وهذا يفسر بأن الإذاعة تهتم بالتدريب خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة ومسايرة التحولات التكنولوجية والرقمية لممارسة عملية لهذه التقنيات الحديثة سعياً منها إلى إحداث تطوير في مجال التكنولوجيا التي تحتاجها في عملها، ولأن الإعلام اليوم أصبح مطالباً بإنتاج كامل المادة الإعلامية في ظل التحولات السريعة بداية من تسجيلها وصياغتها في أسلوبها المناسب وعملية المونتاج وإخراجها في شكلها النهائي وبتنسيق¹ يوجب عليه أن يكون متدرجاً في استخدام هذه التكنولوجيا.

¹. ليليا عين سوية، مرجع سبق ذكره، ص 135.

11- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية للإفراد العاملين بالإذاعة: يوضح الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 10 المتمثل في على أي أساس يتم تدريب أفراد العاملين بالإذاعة وانتقائهم؟

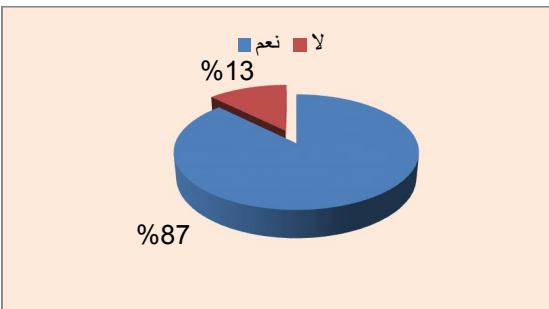


النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 10
37.5	9	نتائج العمل و الأداء
25	6	حسب احتياجات المؤسسة
8.33	2	عندما تتغير ظروف العمل
4.16	1	كثرة الأخطاء في العمل
4.16	1	بشكل عشوائي
-	-	صفات شخصية
12.5	3	إدخال آلات جديدة
8.33	2	عند النظر إلى ترقية العامل
%100	24	المجموع

جدول رقم (17) أسس تحديد أفراد لتدريب الشكل رقم (18) يمثل نتائج الجدول رقم 17

من خلال الجدول الذي يوضح أسس تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء المتدربين بالإذاعة نجد أنها تعتمد على نتائج العمل بنسبة 37.5% لتدريب موظفيها، ثم حسب احتياجات الإذاعة بـ 25% كمؤشر ثاني، ليليها نسبة 8.33% لكل من تغيير ظروف العمل والنظر إلى ترقية العامل، ثم 4.16% لكل من كثرة الأخطاء في العمل وبشكل عشوائي، فنتائج العمل تسهم في تحديد المتطلبات الأساسية للتدريب لمواجهة المنافسة وتحسين مهارة العاملين بالإذاعة¹.

12- مدى فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المرجوة منه: يوضح الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 11 المتمثل في هل تشعر أن التدريب الذي تلقينته حقق أهدافك المرجوة وكان ملائم؟



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 11
87.5	21	نعم
12.5	3	لا
%100	24	المجموع

جدول رقم (18) فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المسطرة الشكل رقم (19) يمثل نتائج الجدول رقم (18)

¹. يوسف شفيق أبو السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

من خلال الجدول الذي يوضح فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المنتظرة نجد أن نسبة 87.5% أجابوا بان التدريب ساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من التدريب وهذا يدل على فعالية التدريب كأسلوب وإستراتيجية مناسبة لتحقيق أهداف الإذاعة وهذا ما يفسر سبب انتهاجه كعامل محوري لتحقيق أهداف الإذاعة وأهداف أفرادها العاملين بها وتحسين مهاراتهم، في حين أن نسبة 12.5% أجابوا بلا وقد ارجعوا ذلك إلى أن أسلوب المتبع في التدريب غير مناسب وهذا ما يوضحه الجدول رقم 19 الموالي:

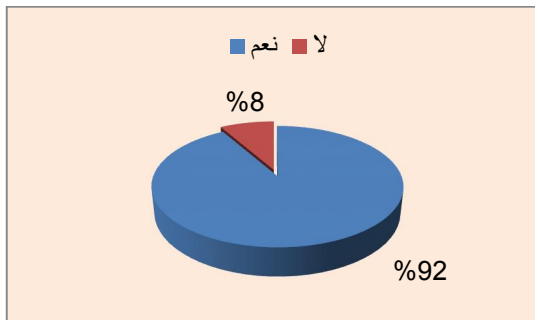


سؤال رقم 11 -إذا كانت إجابتك بلا	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أسلوب تدريب غير مناسب	3	100%
بيئة التدريب	-	-
مادة تدريبية غير مفهومة	-	-
المجموع	3	100

الشكل رقم (20) يمثل نتائج الجدول رقم (19)

جدول رقم (19) سبب عدم فعالية التدريب

13- إمكانية تطبيق مهارات ومعارف المكتسبة من التدريب في بيئة العمل: يوضح الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 12 المتمثل في بعد التدريب هل كان بإمكانك تطبيق ما تعلمته في واقع عملك؟

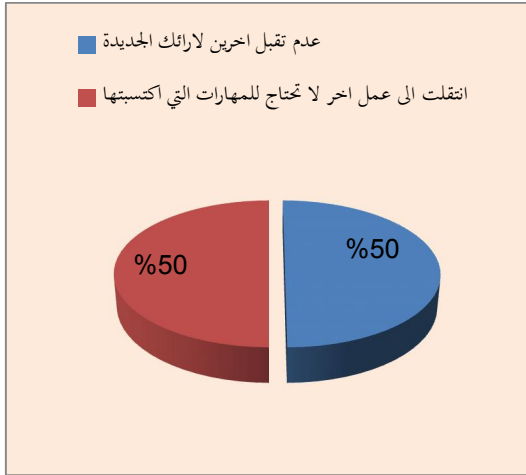


السؤال رقم 12	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	91.7
لا	2	8.3
المجموع	24	100%

الشكل رقم (21) يمثل نتائج الجدول رقم 20

جدول رقم (20) إمكانية تطبيق المهارة المكتسبة من التدريب

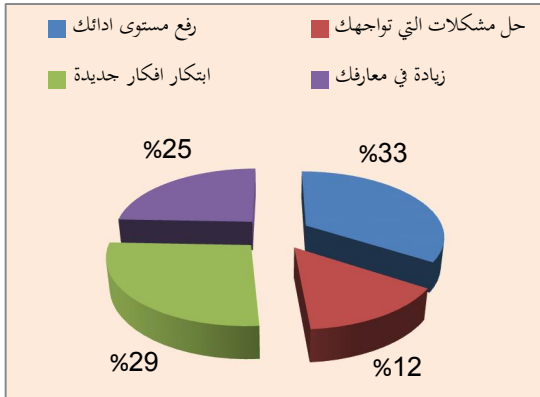
من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية مفردات البحث أجابوا بنعم بنسبة 91.7% مما يفسر أن المحتوى التدريبي عملي بشكل مما هو نظري وعلى فعالية التدريب في تحقيق الهدف المرجو منه، قين حين نجد أن نسبة 8.3% أجابوا بلا وقد أرجو ذلك عدم تقبل الآخرين لآرائهم الجديد وكذا انتقاهم أي عمل آخر لا يحتاج للمهارات المكتسبة من التدريب وهذا ما يوضح الجدول رقم 22 الموالي:



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 12
50	1	إذا كانت إجابتك ب لا
50	1	عدم تقبل آخرين لآرائك الجديدة
-	-	انتقلت إلى عمل آخر لا تحتاج للمهارات التي اكتسبتها
-	-	عدم توفر أجهزة المدرب عليها
-	-	قلة الموارد في إذاعة لتطبيق ما تعلمته
100%	02	المجموع

جدول رقم (21) سبب عدم القدرة على تطبيق معارف الشكل رقم (22) يمثل نتائج الجدول رقم 21 مكتسبة من تدريب

14- أهمية المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب: يوضح الجدول رقم (22) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 13 المتمثل في ساعدتك المهارات والمعلومات التي اكتسبتها من التدريب في؟



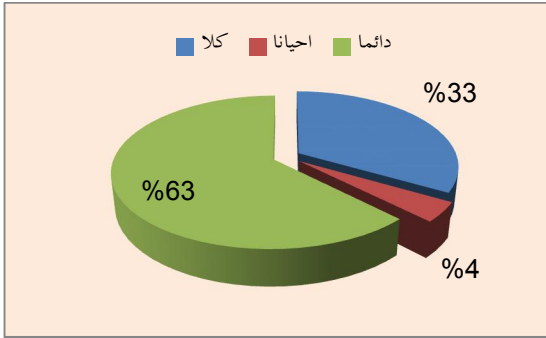
النسبة المئوية	التكرارات المشاهد	السؤال رقم 13
33.33	8	رفع مستوى أدائك
12.5	3	حل مشكلات التي تواجهك
29.16	7	ابتكار أفكار جديدة
25	6	زيادة في معارفك
100%	41	المجموع

جدول رقم (22): أهمية مهارات المكتسبة من التدريب الشكل رقم (23) يمثل نتائج الجدول رقم 22

من خلال الجدول الذي يوضح أهمية المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب يتبين أنها ساهمت في رفع مستوى الأداء ب 33.33%، كما ساهمت في ابتكار أفكار جديدة ب 29.16% ورفع مستوى الإبداع لديهم، وكذا زيادة معارف والمعلومات بنسبة 25% وحل مشكلات ب 12.5%، وهذا يدل على أن الإذاعة محل الدراسة تدرك أن التدريب عملية ضرورية لمقابلة احتياجات الضرورية في العمل لتحقيق أهدافها وكذا مساهمته في تغيير الاتجاهات وزيادة رفع مستوى أداء وتوسيع المدارك لدى العاملين بالإذاعة وزيادة إبداع والابتكار وهذا ما أكده بن عيشي عمار في كتبه تقييم أداء أفراد العاملين¹.

15- مدى مساهمة التدريب في تحسين أفراد المتدربين: يوضح الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 14 المتمثل في هل تجد نفسك متحسنا بعد التدريب؟

¹. بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 71.



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 14
33.3	8	كلا
4.2	1	أحيانا
62.5	15	دائما
100%	24	المجموع

جدول رقم (23) مساهمة تدريب في تحسين وتطوير الأفراد الشكل رقم (24) يمثل نتائج الجدول رقم 23.

من الجدول أعلاه يمكن لنا معرفة مدى استفادة من التدريب في تحسن الفرد وانطباعاتهم منه، حيث جاءت النسبة 62.5% أن معظم المتدربين يجدون أنفسهم متحسنين بعد التدريب ويدل هذا على فاعلية المحتوى التدريبي الذي تلقونه مما ساعدتهم في تحسين أداء أعمالهم وإن نوع التدريب كان وقف احتياجاتهم فتحديد نوع التدريب وتوضيح هدفه من شأنه أن يساعد في نجاحه وتحقيق أهدافه¹، في حين 33.33% نفوا ذلك و 4.2% أحيانا وقد أرجعوا ذلك إلى أن ظروف العمل غير مناسبة بنسبة 44.4% ونسبة 22.2% لكل من نقص التدريب وصعوبة العمل، و 11.1% إلى نقص الرغبة في العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم الموالي:

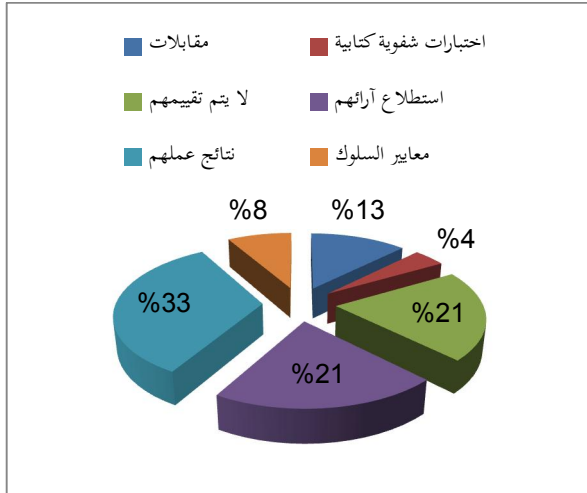


النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 14
22.2	2	نقص التدريب
22.2	2	صعوبة العمل
11.1	1	نقص الرغبة في العمل
44.4	4	ظروف العمل غير مناسبة
100%	09	المجموع

جدول رقم (24) سبب عدم تحسن بعد تدريب الشكل رقم (25) يمثل نتائج الجدول رقم 24

16- طرق تقييم أداء بعد التدريب: يوضح الجدول رقم (25) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 15 المتمثل في هل يتم تقييم أداء العاملين بعد التدريب عن طريق؟

¹. رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

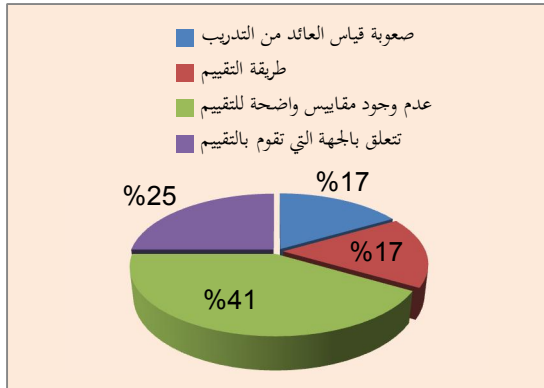


النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 16
12.5	3	مقابلات
4.16	1	اختبارات شفوية كتابية
20.83	5	لا يتم تقييمهم
20.83	5	استطلاع آرائهم
33.33	8	نتائج عملهم
8.33	2	معايير السلوك
%100	24	المجموع

الشكل رقم (26) يمثل نتائج الجدول رقم 25 جدول رقم (25) طرق تقييم أداء بعد التدريب

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه يتم تقييم أداء بعد التدريب عن طريق الاعتماد على نتائج العمل بنسبة 33.33% لقياس كفاءة التدريب ومدى تحقيقه لأهداف المسطرة ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه في الأفراد ونسبة 20.83% لكل من استطلاع آرائهم ولا يتم تقييمهم، ثم عن طريق المقابلات بنسبة 12.5%، ومعايير السلوك بنسبة 8.33%، وعن طريق اختبارات شفوية وكتابتية بنسبة 4.16%، يتبين أن الإذاعة تعمل على متابعة موظفيها بعد التدريب، وهذا من شأنه أن يساهم في تحديد استراتيجيات جديدة لتطوير مواردها البشرية، وتقييم مستوى تقدم أداءه لوظيفته، وإدراكا منها إلى أن أهمية التقييم يعد جزء مهم في العملية التدريسية تهدف بالأساس إلى تطوير وزيادة الفعالية للاستفادة من النتائج المنتظرة من التدريب¹.

17- صعوبات عملية تقييم أداء التدريب: يوضح الجدول رقم (26) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 16 المتمثل في ما هي الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء التدريب؟



النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 16
16.7	4	صعوبة قياس العائد من التدريب
16.7	4	طريقة التقييم
41.7	10	عدم وجود مقاييس واضحة للتقييم
25.0	6	تتعلق بالجهة التي تقوم بالتقييم
%100	24	المجموع

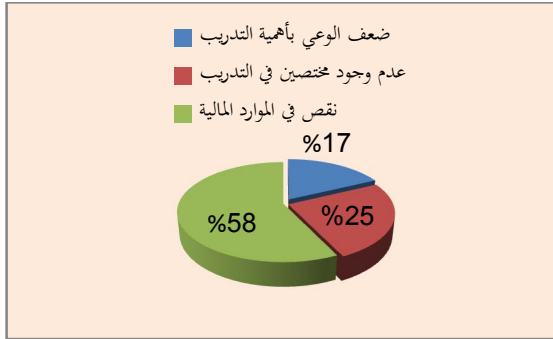
الشكل رقم (27) يمثل نتائج الجدول رقم 26 جدول رقم (26) صعوبات تقييم أداء التدريب

من خلال الجدول الذي يوضح صعوبات تقييم التدريب نجد أن نسبة 41.7% يعود إلى عدم وجود مقاييس واضحة يعتمد عليها لقياس مدى فعالية وكفاءة التدريب، ثم نسبة 25% تتعلق بالجهة التي تقوم بالتقييم، لتليها نسبة 16.7% لكل من صعوبة قياس العائد من التدريب وطريقة التقييم، ويعود هذا إلى صعوبة الفهم الدقيق

¹. سمير صلاح، مشكلات تقييم ومتابعة التدريب، <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الدخول 02-05-2017.

لسلوكيات اتجاهات الأفراد وقياس نتائج التدريب، فتقيم ردود الفعل في اغلب الأحيان تحكمها عنصر المجاملة، وكذا عدم وجود تخطيط مسبق ومحدد لعملية التقييم.

18- مشاكل التي تواجه الإذاعة وتمنعها من إدراج قسم التدريب في هيكلها التنظيمي: يوضح الجدول رقم (27) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 17 المتمثل في ما هي المشاكل التي تواجهها الإذاعة والتي تمنعها من إدراج قسم التدريب في هيكلها التنظيمي؟



السؤال رقم 17	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ضعف الوعي بأهمية التدريب	4	16.66
عدم وجود مختصين في التدريب	6	25.0
نقص في الموارد المالية	14	58.33
المجموع	24	100%

الشكل رقم (28) يمثل نتائج الجدول رقم 27

جدول رقم (27) أسباب عدم إدراج قسم تدريب بالإذاعة

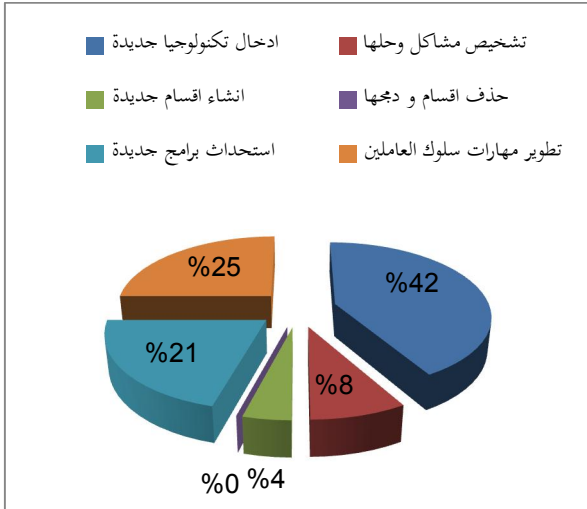
من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن المشكل الأول الذي يمنع الإذاعة من إدراج قسم تدريب هو قلة الموارد المالية بنسبة 58.33%، ثم المشكل الثاني المتمثل في عدم وجود مختصين في التدريب بنسبة 25%، ثم نسبة 16.66% يعود إلى ضعف الوعي بأهمية التدريب، ويعود هذا إلى مركزية تنظيم الإذاعات الجهوية فميزانيتها تحدد على مستوى المديرية العامة للإذاعة الوطنية، وكذا أجور موظفيها تضبط على مستواها، كما أن العائدات من الإشهار والفواصل الإعلانية أيضا تعود وتصب كلها في خزينة الإذاعة الوطنية ولا تستفيد منها إذاعة المسيلة وهذا ما أكدته لنا مديرة إذاعة المسيلة مليكة زراري¹.

المطلب الرابع: تحليل بيانات المحور الرابع الخاص آليات التدريب بالإذاعة لزيادة فعالية التطوير الإداري:

يضم هذا المحور العبارات من (18 إلى 24) يهدف إلى التعرف على آليات التدريب والأنظمة الفنية والتقنية الحديثة المتطورة بالإذاعة والتي من شأنها إحداث تطوير إداري ومدي مساهمة التدريب في عملية التطوير والتجديد الإداري والتحديث بإذاعة مسيلة في مواكبة مختلفة التطورات التقنية وأساليب العمل الجديدة ورفع كفاءة الأفراد وتحسين جودة العمل الإعلامي.

19- مجالات تطوير والتجديد الإداري بالإذاعة: يوضح الجدول رقم (28) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 18 المتمثل في ما هي المجالات التي تعمل الإذاعة على تطويرها وتجديدها باستمرار؟

¹.مليكة زراري، مديرة إذاعة المسيلة الجهوية، مقابلة أجراها الباحث بمقر إذاعة المسيلة، يوم 2 أبريل 2017.

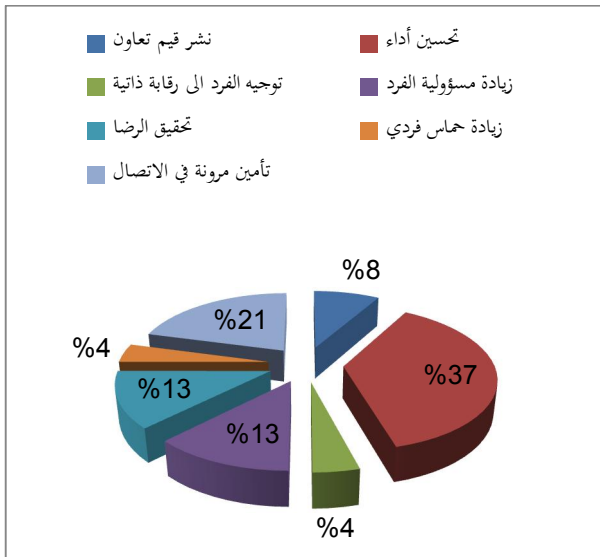


السؤال رقم 18	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إدخال تكنولوجيا جديدة	10	41.66
تشخيص مشاكل وحلها	2	8.33
إنشاء أقسام جديدة	1	4.16
حذف أقسام ودمجها	-	-
استحداث برامج جديدة	5	20.83
تطوير مهارات سلوك العاملين	6	25
المجموع	24	100%

جدول رقم (28) مجالات التطوير والتجديد بالإذاعة الشكل رقم (29) يمثل نتائج الجدول رقم 28

من خلال الجدول يتضح أن الإذاعة تسعى إلى إدخال أجهزة جديدة في عملها الإعلامي وهذا بنسبة 41.66%، ليليها تطوير مهارات العاملين بنسبة 25% ثم نسبة 20.83% استحداث برامج جديدة، ونسبة 8.33% تشخيص مشاكل وحلها، ثم 4.16% إنشاء أقسام جديدة، ويدل هذا إلى أن الإذاعة تسعى وباستمرار وفق إمكانياتها إلى تطوير جهازها الإداري من خلال أجهزة التكنولوجيا والبرمجيات الجديدة وتبنيها.

20- المتطلبات الأساسية لتجديد وتطوير الإداري بالإذاعة: يوضح الجدول رقم (29) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 19 المتمثل في تقوم عملية التجديد والتطوير في الإذاعة لمواجهة متطلبات الأساسية للعمل على؟



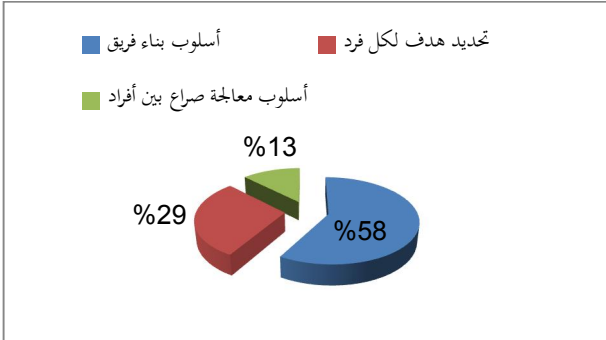
السؤال رقم 19	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نشر قيم تعاون	2	8.33
تحسين أداء	9	37.5
توجيه الفرد إلى رقابة ذاتية	1	4.16
زيادة مسؤولية الفرد	3	12.53
تحقيق الرضا	3	12.53
زيادة حماس الفردي	1	4.16
تأمين مرونة في الاتصال	5	20.83
المجموع	24	100%

جدول رقم (29) متطلبات عملية التطوير الإداري بالإذاعة الشكل رقم (30) يمثل نتائج الجدول رقم 29

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن عملية التجديد والتطوير بالإذاعة تقوم على التحسين المستمر للأداء بنسبة 37.5% من أجل مواجهة متطلبات أساسية لعملية التجديد والتطوير الإداري، 20.83% تأمين مرونة الاتصال، ليليها 12.53% لكل من زيادة مسؤولية الفرد وتحقيق الرضا، ونشر قيم التعاون بـ 8.33%، ثم

4.16% لكل من توجيه الفرد إلى رقابة ذاتية و زيادة حماس فردي، ويتضح من هذه النتائج أن الإذاعة تسعى إلى تطوير أداء أفراد والأداء العام للإذاعة لسير والتقدم نحو التطوير والتجديد الإداري على مستوى الأفراد ومواردها البشرية مما يساهم في انعكاس هذا الأداء على مؤشرات جودة العمل وإنجازه وتحقيق الأهداف.

20- طرق وأساليب التطوير الإداري لتحسين الأداء بالإذاعة: يوضح الجدول رقم (30) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 20 المتمثل في ما هي أفضل طرق وأساليب لتسيير عملية التطوير وجعل الموظفين يعملون بشكل أفضل في رأيك؟



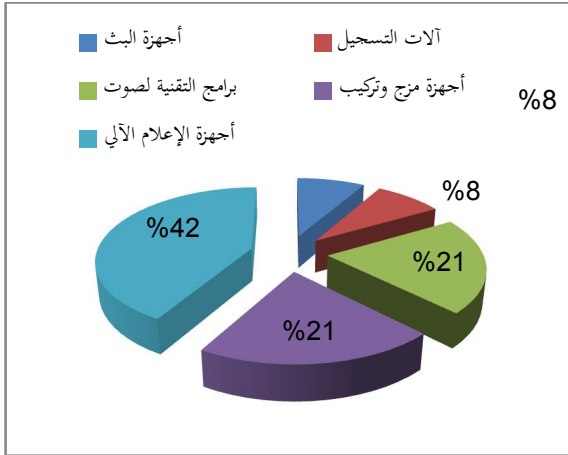
النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم 20
58.33	14	أسلوب بناء فريق
29.16	7	تحديد هدف لكل فرد
12.5	3	أسلوب معالجة صراع بين أفراد
100%	25	المجموع

جدول رقم (30) طرق وأساليب التطوير الإداري الشكل رقم (31) يمثل نتائج الجدول رقم 30

يتضح من خلال الجدول أن طرق وأساليب تسيير عملية التطوير والتجديد وتطوير العاملين ورفع من مستواهم بالإذاعة هو الاعتماد على أسلوب بناء الفريق ب58.33%، ثم أسلوب تحديد هدف لكل فرد بنسبة 29.16%، وأسلوب معالجة الصراع ب12.5%، ويدل هذا على أن إذاعة المسيلة تولي أهمية إلى فرق العمل والتعاون إستراتيجية أساسية في عملها الإعلامي باعتبار أسلوب بناء الفريق من أحسن الطرق لتجديد وتطوير العمل فهو يساهم في زيادة روح الجماعة بالتعاون مع بعضهم، وتنسيق جهودهم وإنجاز المهام الموكلة لهم وإشباع حاجات النفسية للأفراد والجماعات والكشف عن مختلف المشكلات والتي تواجه التجديد وتطوير على مختلف مستويات الإدارية والعمل وإيجاد الحلول المناسبة وتطوير أساليب العمل¹.

21- الوسائل التي يتم تطويرها بصفة دورية: يوضح الجدول رقم (31) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 21 المتمثل في أذكر الوسائل التي يتم تطويرها وصيانتها بصفة دورية؟

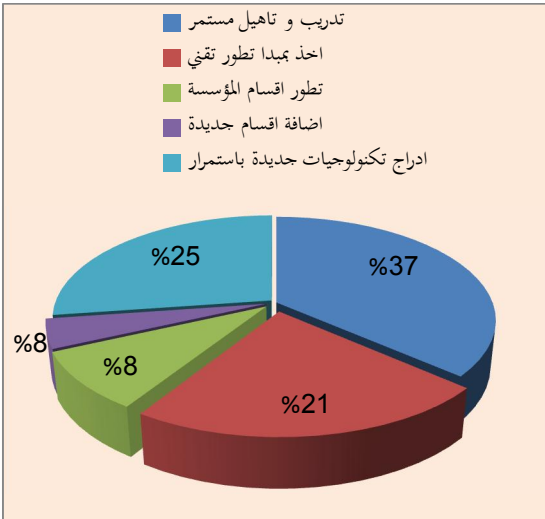
¹. رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص145.



النسبة المئوية	التكرارات	السؤال رقم 21
8.33	2	أجهزة البث
8.33	2	آلات التسجيل
20.83	5	برامج التقنية لصوت
20.83	5	أجهزة مزج وتركيب
41.66	10	أجهزة الإعلام الآلي
100%	24	المجموع

جدول رقم (31) الأجهزة التي يتم تطويرها باستمرار في الإذاعة. الشكل رقم (32) يمثل نتائج الجدول رقم 31 يتبين من خلال الجدول أن الإذاعة تعمل على تطوير وصيانة أجهزة الإعلام الآلي بنسبة 41.66%، ليليها نسبة 20.83% تطوير كل من برامج الصوت وأجهزة المزج والتركيب، و8.33% لكل من صيانة أجهزة البث وآلات التسجيل، وتدل هذه النسب أن الإذاعة تعمل باستمرار على إحداث تطوير إداري في مجال التكنولوجي والأجهزة التقنية خاصة أجهزة الإعلام الآلي باعتبارها المحرك الأساسي لعمليات البث والتسجيل وتخزين ما تقوم بإنتاجه من برامج وحصص، فمواكبة التطوير التكنولوجي يؤثر على أفراد ويؤدي إلى تطوير مهاراتهم الفنية المتخصصة على الآليات والأجهزة وكيفية التعامل معها.

22- مقترحات لتعزيز المنافسة الإعلامية: يوضح الجدول رقم (32) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 22 المتمثل في ما الذي تقترحه لتعزيز ومواجهة المنافسة الإعلامية؟

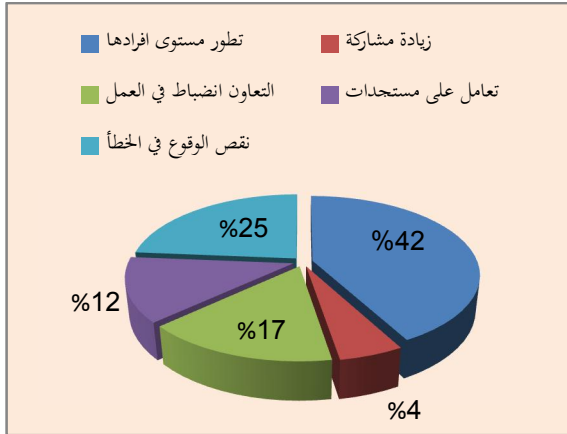


النسبة المئوية	عدد التكرارات	السؤال رقم
37.5	9	تدريب و تاهيل مستمر
20.83	5	اخذ مبدأ تطور تقني
8.33	2	تطور أقسام المؤسسة
8.33	2	إضافة أقسام جديدة
25	6	إدراج تكنولوجيات جديدة باستمرار
100%	24	الإجمالي

جدول رقم (32) مقترحات تعزيز مواجهة منافسة إعلامية الشكل رقم (33) يمثل نتائج الجدول رقم 32 من الجدول أعلاه الذي يوضح مقترحات تعزيز المنافسة الإعلامية أن 37.5% أجابوا إلى ضرورة تعزيز عملية التدريب والتأهيل المستمر للعاملين بالإذاعة و 25% إدراج تكنولوجيات جديدة باستمرار، 20.83% اخذ مبدأ التطور التقني، و 8.33% لكل من تطور أقسام المؤسسة وإضافة أقسام جديدة، ويتضح من خلال هذه النتائج إلى أهمية التدريب في عمليات التطوير والتجديد في تحسين وتطوير مختلف الكفاءات البشرية العاملة بالإذاعة

باعتبار الموارد البشرية رأس المال الحقيقي لقيادة التطوير الإداري، كما يساهم في تكييف العاملين للتعامل مع الخصائص التكنولوجية الجديدة، ويعزز كيفية التعامل معها واستخدامها، كما يعمل على دعم ثقافة التجديد والتطور ودعم التعاون والعمل على تحسين الجودة وحل المشاكل واتخاذ القرارات¹

23- الفائدة من إدراج تدريب في الإذاعة: يوضح الجدول رقم (33) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 22 المتمثل في ماذا استفادت الإذاعة بعد إدخال التدريب؟



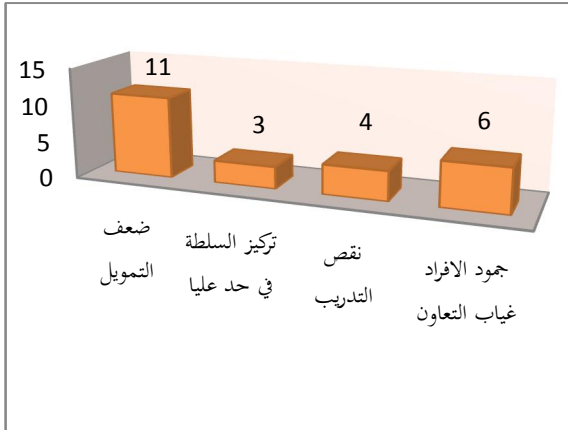
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	السؤال رقم
41.66	10	تطور مستوى أفرادها
4.16	01	زيادة مشاركة
16.66	4	التعاون انضباط في العمل
12.5	3	تعامل على مستجدات
25	6	نقص الوقوع في الخطأ
%100	24	المجموع

جدول رقم (33) فوائد التدريب في الإذاعة الشكل رقم (34) يمثل نتائج الجدول رقم 33

من خلال الجدول أعلا يتضح أن الفائدة التي جنتها بعد إدراج التدريب هو تطور مستوى أفرادها بنسبة 41.66%، و25% نقص الوقوع في الخطأ، و16.66% الانضباط ونقص الوقوع في الخطأ، و12.5% تعامل مع مستجدات و4.16% زيادة المشاركة، فمن خلال هذه النتائج المتحصل عليها فإنها تفسر أسباب اتخاذ إذاعة المسيلة التدريب كإستراتيجية أساسية في محور عملها سعياً منها إلى إحداث تطوير على مختلف المجالات والمستويات الإدارية لدعم سياستها الإعلامية وتحقيق أهدافها الأساسية والارتقاء بأدائها وتحسين إنتاجها الإعلامي وتدريب موظفيها على التعامل مع مختلف الأجهزة الحديثة لمواكبة التطورات التقنية الحاصلة في مجال البث والرقمنة.

24- معوقات التي تواجه عمليات التطوير والتجديد بالإذاعة: يوضح الجدول رقم (34) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 22 المتمثل في ما هي المعوقات التي تواجه عمليات تطوير وتجديد بالإذاعة؟ (رتبها بما تراه مناسب).

¹. بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.



الشكل رقم (35) يمثل نتائج الجدول رقم 34

الترتيب	النسبة المئوية	عدد التكرارات الرتبة الأولى	السؤال رقم 24
1	45.83	11	ضعف التمويل
4	12.5	3	تركيز السلطة في حد عليا
3	16.66	4	نقص التدريب
2	25%	6	جهود الافراد غياب التعاون
///	100%	24	الإجمالي

جدول رقم (34) ترتيب المعوقات التي تواجه عملية التطوير الإداري والتجديد بالإذاعة.

من الجدول أعلاه يتضح أن المشكل الأول الذي يواجه إذاعة لمسيلة كمؤسسة إعلامية جواريه جهوية هو مشكل ضعف التمويل ثم في المرتبة الثانية مشكل غياب التعاون وجمود الأفراد ثم المشكل الثالث نقص التدريب والمشكل الرابع تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، ويعود هذا إلى ارتباط الإذاعات الجهوية بالإذاعة الوطنية بالدرجة الأولى فهي التي تحدد ميزانية العامة لها، ورأس المال يعد جزء أساسي للنشاط البشري في أي مؤسسة إعلامية مهما كان نوعها، فهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من مستلزمات ضرورية لأداء عملها، ونقصها من شأنه أن يعيق من عمليات التطوير الإداري والتجديد وتطوير أداء الأفراد وتأهيلهم ودعم برامج التدريبية.

المطلب الخامس: نتائج الدراسة.

انطلاقاً من التحليل الكمي والكيفي وما تم جمعه من الدراسة الميدانية لمجتمع البحث عن طريق أداة استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ **أولاً:** تعتمد إذاعة المسيلة الجهوية على عدد من الوظائف والعمليات الإدارية لتسيير موظفيها وتحديد احتياجاتهم الأساسية التي يتطلبها العمل وتحقيق متطلبات العملية التدريبية لكل الأفراد العاملين بها حسب وظائفهم الأساسية احتياجاتهم التدريبية من معارف ومهارات ومعلومات وذلك من خلال:

- وظيفة التخطيط بإشراكهم في عملية إعداد الرسالة الإعلامية وصياغة أهداف الإذاعة التي تسعى إلى تحقيقها وإنتاج مختلف البرامج الإذاعية، فمن خلال هذه الوظيفة يتم تقييم مستوى المعرفة والإبداع لدى كل موظف عامل بالإذاعة وتقييم مستوى المهارة لديه ومدى احتياجه لتدريب.

- وظيفة التنظيم بنمطيه المركزي باعتبارها وحدة لا تتجزأ من الإذاعة الوطنية فهي التي تنظم الدورات التدريبية وتحدد عدد المشاركين فيها ونوع التدريب ومكانه، كما تعمل على متابعة الشبكة البرمجية والمصادقة عليها قبل بثها، وعلى النمط اللامركزي في تسيير شؤون أفرادها العاملين بها من خلال توزيع وإعطاء أقسامها مسؤوليات محددة تتيح لهم حرية تقديم أفكار جديد ومقترحات للعمل لتعديله، والمشاركة في إعداد الشبكة البرمجية وفق خطة

سير الشبكة البرمجية للإذاعة الوطنية (الصيفية والشتوية والرمضانية)، فهذا النمط من التنظيم يسمح للموظفين باستخدام نوع من المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج الإذاعي والبرمجي، مما يسمح بتحديد مستوى الكفاءة والإبداع والابتكار التي يتمتع بها كل موظف وتوفير البيانات والمعلومات التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين بها وفق أهداف التدريب ومتطلباته وحسب احتياجات الإذاعة وأهدافها.

- وظيفة الرقابة عن طريق المتابعة اليومية لسير المهام والإشراف المباشر على أداء الأعمال للوقوف على الأخطاء وتصحيحها، والتعرف على المشاكل التي تواجه العاملين وتحديد درجة الصعوبة في أعمالهم، ومدى تقدم العمل والانضباط فيه، مما يساهم في تحديد مستوى المهارات، حتى يتسنى تحقيق متطلبات التدريب والتعلم حسب احتياجات الأفراد ومدى حاجتهم للتدريب، مع تقديم التوجيه الضروري للأفراد العاملين بالإذاعة للاستفادة من خبرات ومعارف زملاء العمل وتبصيره بالمشكلات وتقليل من آثارها على أداء العمل.

❖ **ثانياً:** تقوم إذاعة المسيلة الجهوية على مجموعة من الاستراتيجيات الأساسية باستخدام مجموعة من أساليب لتدريب العاملين بها لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافها وذلك من خلال:

- الاهتمام بالتدريب كعامل أساسي في تطوير كفاءاتها البشرية وزيادة معارفهم للارتقاء بهم إلى تقلد مناصب مختلفة في السلم الإداري.

- الاهتمام بالموظفين الذين أمضوا فترة زمنية في عملهم من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وفق التغيرات الحاصلة في وظائفهم ومتطلبات عملهم.

- انتهاز أسلوب التدريب داخل الإذاعة وفي وسط الظروف الطبيعية للعمل عن طريق إتباع إستراتيجية التعلم بالخبرة والاستعانة بكفاءتها البشرية المتوفرة لديها.

- تعمل الإذاعة على تعريف الموظفين الجدد بمبادئ وأساسيات العمل وسياسة الإذاعة وما يتطلب منهم القيام به، وتنمية مهاراتهم بإرسالهم إلى دورات تدريبية التي تخصصها الإذاعة الوطنية وفق متطلباتهم ووظائفهم.

- أكثر الأساليب استخداماً لتحقيق أهداف التدريب هو انتهاز أسلوب المشاركة وهذا حسب ما أكده أفراد عينة الدراسة.

- المجالات الأساسية التي تتخذها إذاعة المسيلة لتدريب عاملاتها هو تلقينهم مهارات ومعارف فيما يخص استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في العمل.


- تعمل إذاعة المسيلة الجهوية على تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار للعاملين بها وذلك بالاستدلال بمؤشرات نتائج العمل والأداء وتقوم قدرات العاملين.

- يعمل التدريب بإذاعة المسيلة على تحقيق الأهداف الفردية للعاملين وتطوير أدائهم بشكل عام.


- فعالية البرامج التدريبية بالإذاعة في تقديم المعارف والمهارات اللازمة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في الإذاعة.

- تسهر إذاعة المسيلة على تقييم مواردها البشرية الذين تلقوا تدريباً غلياً متابعتهم وقياس مدى استمرارية تأثير التدريب فيهم مع الزمن عن طريق أداء عملهم اليومي ومدى التغيير الذي تم إحداثه فيهم بعد التدريب.

- ❖ **ثالثاً:** تسعى إذاعة المسيلة إلى تحسين قدرتها على أداء عملها بالاعتماد على أسس وآليات تعمل من خلالها على تحقيق أهدافها عن طريق التدريب وزيادة إمكانية التطوير الإداري على مختلف مجالاته تتمثل هذه الآليات في:
 - إحداث تطوير مستمر ومتجدد من خلال عمليات التطوير الإداري بالتركيز على المجال التكنولوجي وإدخال تكنولوجيات جديدة وتحديثها وصيانتها باستمرار لمواكبة الرقمنة وتحسين أدائها الإعلامي.
 - تعتمد إذاعة المسيلة على أسلوب فرق العمل لتسهيل طرق الاتصال ونشر المعرفة وتبادل الخبرات بين أفرادها قصد تحسين أدائها والارتقاء به، وتعزيز التعاون وتطوير العلاقات بين العاملين بها لتحقيق جودة في العمل.
 - تهيئة العاملين عن طريق التدريب والتأهيل المستمر لتطوير الإذاعة وتعزيز مكانتها لمواجهة المنافسة.
- ❖ **رابعاً:** تواجه المؤسسات الإعلامية بصفة عامة وإذاعة المسيلة بصفة خاصة عدة مشاكل وعراقيل تعمل على شل سيرورة تقدمها وتطويرها وتضعف مستوى أدائها وتعرقل نجاح مختلف البرامج التطويرية ولا تسمح بإقامة برامج تدريبية دورية بصفة مستمرة تتمثل في:
 - المركزية في تنظيم إذاعات الجهوية وتسييرها، يؤدي إلى إعاقه في إقامة برامج تدريبية متخصصة بصفة دورية وفق الاحتياجات الحقيقية والأساسية للإذاعة.
 - نقص الموارد المالية للإذاعة تحول بينها وبين إقامة قسم لتدريب وإقامة دورات تدريبية متخصصة للعاملين بها.
 - الضعف في تمويل الإذاعات الجهوية مما يعيق عمليات تجديد وتطوير جهازها الإداري وتطوير كفاءتها البشرية.
 - عدم وجود مقاييس واضحة لقياس العائد الحقيقي من التدريب ومدى ملائمة أهدافه المحققة مع احتياجات وأهداف الإذاعة واحتياجات الحقيقية لأفراد العاملين بها.



الختامة



بعد العرض النظري والميداني لموضوع الدراسة تبين لنا أن للتدريب دور كبير وأهمية بالغة في دفع عجلة التطوير والتجديد للمؤسسات الإعلامية وتسيير الأفراد العاملين، فهو يعد معبرا أساسيا للمؤسسات الإذاعية خاصة والإعلامية عامة، التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتحسين مردودها الإعلامي وتحقيق الجودة المطلوبة وتحسين الأداء العام لمواردها البشرية لبلوغ التجديد والتغيير، لذلك يحتم على التدريب القيام بواجبات أساسية يلتزم بها أمام المؤسسة للوصول إلى الهدف النهائي المرجو منه سواء كان التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، بالاهتمام بتغيير سلوكيات الأفراد والعمل على تجديد معارفها ودعم ثقافة التغيير والتطوير الإداري.

فالتدريب في المؤسسات الإعلامية أصبح ضرورة ملحة في الوقت الحالي خاصة مع التسارع التكنولوجي والاتجاه إلى الرقمنة والتطور في تكنولوجيا الاتصالات، بإعادة النظر في طرق تسيير إدارتها ومواردها البشرية بما يسمح بتجديد وتحسين جودة العمل وضمان نجاحها لخدمة المجتمع وتلبية مختلف احتياجاته المتسارعة في ظل التطور التكنولوجي، عن طريق التدريب على كيفية تحليل البيانات ومعطيات وتشكيل فرق العمل وترسيخ مبدأ التعاون وتعزيز طرق الاتصالات وتدريبهم على المهارات التكنولوجية في مجال الإنتاج الإعلامي والبرامجي ومختلف الأساليب الإعلامية.

فقيادة عملية التطوير الإداري والتجديد يقوم على وجود كفاءات ذات مستوى عالي من المهارة والمعرفة والقدرة على التحليل وتقديم الأفكار الجديدة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، أي أن أساس التطوير يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري وما تتمتع به من مهارات وقدرات فنية وإبداعية لأداء واجبات وظيفتهم مما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء وتحسين أوضاع الإدارة وتطويرها، ولا يتم هذا إلا من خلال التدريب وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والإدارة، ففي ظل البنائية الوظيفية فكل تغيير يساهم التدريب في إحداثه على جزء من أجزاء المؤسسة من شأنه أن يحدث تغييرا على باقي أقسام المؤسسة ويسهم في إحداث تغيير وتطوير على جودة العمل وأداء أفرادها، فتنفسير العلاقة الموجودة بين التدريب ودعم مختلف مجالات التطوير الإداري علاقة تكاملية تحكمها مجموعة من الأسس والقيم لإحداث التكامل في هذه العلاقة تتمثل في تقسيم العمل والتفاعل والتعاون و إحداث التوازن بين الاحتياجات الفردية ومتطلبات البرامج التدريبية واحتياجات التنظيم ككل، ووفق أهداف المؤسسة الإعلامية الرامية إلى التطور والتجديد.

قائمة المراجع

❖ باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- المسلمي إبراهيم عبد الله، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010).
- 2- عبد الموجود أبو الحسن، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، (ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007).
- 3- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، القاهرة، 2004).
- 4- بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي قي علوم الاعلام والاتصال، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010).
- 5- خوجة أشرف فهمي، الرقابة في المؤسسات الصحفية، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004).
- 6- خوجة أشرف فهمي، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009).
- 7- عليوة السيد، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، (ابتراك للطباعة والنشر، مصر، 2010).
- 8- السكارنة بلال خلف الله، التطوير التنظيمي والإداري، (ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009).
- 9- مار برنارد، ترجمة قسم الترجمة بدار فاروق، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، (ط1، دار فاروق، القاهرة، 2009).
- 10- عمار بن عيشي، تقييم أداء أفراد العاملين، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
- 11- مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، (دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2010).
- 12- ياسين جبار، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية المتطلبات و المعرفة، (مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2012).
- 13- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، (دار هومة، الجزائر، 2003).
- 14- زرواتي رشيد، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (ط1، دار الهدى لطباعة والنشر، الجزائر، 2007).
- 15- حمدي رضا هاشم، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، (دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012).
- 16- بطرس سليم، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، (دار الراية، الأردن، 2009).
- 17- شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، (دار العلوم لنشر والتوزيع، الجزائر، 2003).

- 18- خصاونه عاكف لطفي، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، (ط1 دار حامد، الأردن، 2011).
- 19- رضا عدلي ، العبد عاطف عدلي، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار الفكر العربي، القاهرة، 2006)
- 20- مسلم علي عبد الهادي، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، (المنظمة العربية للتنمية، عمان، 2008).
- 21- رباعية علي محمد، إدارة الموارد البشرية، (ط1، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2003).
- 22- المخلافي فيصل علي خالد فرحان، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (المكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2005).
- 23- عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (عالم الكتب، القاهرة، 2004).
- 24- سلطان محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، (ط2، دار المسيرة، عمان، 2015).
- 25- الصرني محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).
- 26- أبو النصر مدحت محمد، مهارات المدرب المتميز، (المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، 2009).
- 27- أنجوس موريس، ترجمة صحراوي بوزيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط1، دار القصة لنشر، 2006).
- 28- عاطف يمى، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، (ط1، دار الأطلس لنشر و إنتاج إعلامي، القاهرة، 2013).
- 29- القبلات يوسف محمد، أسس التدريب الإداري، (دار الكتب، الرياض، 1996).

ثانيا: المجالات الدورية:

- 1- محمد علي عالية جواد، أثر التمكين في التطوير التنظيمي، (مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، العدد 36، 2013).
- 2- الدليمي عبد الرزاق، مراد خوررشيد، القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2010).
- 3- عين سوية ليليا، إسهامات التدريب في تطور القنوات التلفزيونية الجزائرية، (مجلة الإنسان والمجال، العدد 2، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، 2015).

ثالثا: الرسائل العلمية:

- 1- باشا جمال، التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2012).
- 2- الشرف ريم بنت عمر بن منصور، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013).
- 3- أحمد سامي محمود، مداخل الإصلاح الإداري التطوير الإداري و لتدريب وتقييم الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011).
- 4- شعبي وفاء، التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية، (رسالة ماستر غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2015).
- 5- عبد الله بن سعيد آلي دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، الملك سعود، الرياض، 2008).
- 6- نايتي سامي، دور البرامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009).
- 7- أبو سلطان يوسف شفيق، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، (رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2004).

رابعا: الملتقيات والندوات:

- 1- عبد الهادي محمود، كيف يمكن تحويل رسالة القناة التلفزيونية ورؤيتها إلى خارطة برامجية، (ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث للقنوات الفضائية الهادفة والتخطيط الاستراتيجي للمضمون الإعلامي، 11 مارس 2011).
- 2- بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، (ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 12/13 ماي 2010).

خامسا: محاضرات:

- 1- المجتهد ماهر، التقنيات الحديثة و أثرها في عملية التطوير الإداري، (محاضرة مقدمة في اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامة وأدوات الالكترونية المساعدة للأمم المتحدة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، 2003).

سادسا: المقابلات:

- 1- بركات إسماعيل، صحفي بإذاعة المسيلة الجهوية، مقابلة أجراها الباحث بغرفة المزج والتركيب، في مقر إذاعة المسيلة، يوم 2 أفريل 2017.
- 2- بورزق خالد، رئيس تحرير إذاعة المسيلة، مقابلة أجراها الباحث بقاعة التحرير، في مقر إذاعة المسيلة، يوم 29 مارس 2017.
- 3- زراري مليكة، مديرة إذاعة المسيلة الجهوية، مقابلة أجراها الباحث بمكتب رئيس مصلحة الإدارة، في مقر إذاعة المسيلة، يوم 2 أفريل 2017.

سابعا: مواقع الانترنت:

- 1- صلاح سمير، مشكلات تقييم ومتابعة التدريب، <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الدخول 2017-05-02.

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاحتياجات التدريبية	36
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	69
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص	70
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم	71
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	71
07	جوانب التخطيط قي إذاعة المسيلة	72
08	الرقابة ومتابعة أفكار العمل بالإذاعة	73
09	تسيير العمل وتوجيهه بالإذاعة	74
10	الحاجة إلى أهمية التدريب في إذاعة المسيلة	74
11	الدافع إلى أهمية التدريب في الإذاعة	75
12	نوع التدريب حسب مراحل التوظيف	75
13	نوع التدريب حسب المكان	76
14	عدد برامج التدريب التي شاركت بها	77
15	أساليب التدريب بالإذاعة	77
16	مجالات التدريب في الإذاعة	78
17	أسس تحديد أفراد لتدريب	79
18	فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المسطرة	79
19	سبب عدم فعالية التدريب	80
20	إمكانية تطبيق المهارة المكتسبة من التدريب	80
21	سبب عدم القدرة على تطبيق معارف	81
22	أهمية مهارات المكتسبة من التدريب	81
23	مساهمة تدريب في تحسين وتطوير الأفراد	82
24	سبب عدم تحسن بعد تدريب	82
25	طرق تقييم أداء بعد التدريب	83
26	صعوبات تقييم أداء التدريب	83

84	أسباب عدم إدراج قسم تدريب بالإذاعة	27
85	مجالات التطوير والتجديد بالإذاعة	28
85	متطلبات عملية التطوير الإداري بالإذاعة	29
86	طرق وأساليب التطوير الإداري	30
87	الأجهزة التي يتم تطويرها باستمرار في الإذاعة	31
87	مقترحات تعزيز مواجهة منافسة إعلامية	32
88	فوائد التدريب في الإذاعة	33
89	ترتيب المعوقات التي تواجه عملية التطوير الإداري والتجديد بالإذاعة	34

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	المؤشرات الداعية للتدريب	01
68	الهيكمل التنظيمي لإذاعة المسيلة الجهوية	02
69	تمثيل نتائج الجدول رقم 2	03
70	تمثيل نتائج الجدول رقم 3	04
70	تمثيل نتائج الجدول رقم 4	05
71	تمثيل نتائج الجدول رقم 5	06
71	تمثيل نتائج الجدول رقم 6	07
72	تمثيل نتائج الجدول رقم 7	08
73	تمثيل نتائج الجدول رقم 8	09
74	تمثيل نتائج الجدول رقم 9	10
74	تمثيل نتائج الجدول رقم 10	11
75	تمثيل نتائج الجدول رقم 11	12
75	تمثيل نتائج الجدول رقم 12	13
76	تمثيل نتائج الجدول رقم 13	14
77	تمثيل نتائج الجدول رقم 14	15
77	تمثيل نتائج الجدول رقم 15	16
78	تمثيل نتائج الجدول رقم 16	17
79	تمثيل نتائج الجدول رقم 17	18
79	تمثيل نتائج الجدول رقم 18	19
80	تمثيل نتائج الجدول رقم 19	20
80	تمثيل نتائج الجدول رقم 20	21
81	تمثيل نتائج الجدول رقم 21	22
81	تمثيل نتائج الجدول رقم 22	23
82	تمثيل نتائج الجدول رقم 23	24
82	تمثيل نتائج الجدول رقم 24	25

83	تمثيل نتائج الجدول رقم 25	26
83	تمثيل نتائج الجدول رقم 26	27
84	تمثيل نتائج الجدول رقم 27	28
85	تمثيل نتائج الجدول رقم 28	29
85	تمثيل نتائج الجدول رقم 29	30
86	تمثيل نتائج الجدول رقم 30	31
87	تمثيل نتائج الجدول رقم 31	32
87	تمثيل نتائج الجدول رقم 32	33
88	تمثيل نتائج الجدول رقم 34	34
89	تمثيل نتائج الجدول رقم 35	35



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: صحافة مكتوبة
السنة الثانية ماستر

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص صحافة مكتوبة تحت عنوان:

أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية

دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة أنموذجا

أرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق

بوضع علامة () في المكان المناسب

علما بأن البيانات التي ستقدمونها ستتم بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة :

- لعجال عفيفة

إعداد الطالبة:

- كريم فاطمة الزهرة

المحور الأول : بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير ماستر
- 3- الدبلوم المتحصل عليه في: دكتوراه علوم إعلام واتصال صحافة مكتوبة سمعي بصري علاقات عامة

-: أخرى أذكرها: _____
- 4- تسمية منصب العمل:
- 5- الخبرة في العمل:

المحور الثاني : العملية الإدارية في الإذاعة

1/ هل تمنحك إدارة الإذاعة حق المشاركة فيما يخص :

- التخطيط لإعداد الرسالة الإعلامية التخطيط لتطوير المؤسسة
- التخطيط لإعداد ميزانية المالية والإدارية التخطيط لإعداد أجهزة متطورة في العمل

2/ يتم متابعة الأفكار المتعلقة بالعمل وبمحتويات البرامج وأداء المهام وفق:

- تقارير الأداء اليومي الملاحظة الشخصية
- الإشراف المباشر لأداء المهام أوامر شفوية مكتوبة

.....: أخرى أذكرها: _____

3/ يتم تسيير العمل لضمان نجاحه عن طريق:

- التعريف بالسياسة التي تسيير عليها الإدارة تدريب مستمر للأفراد وتعليمهم
- إرشادات وتعليمات يومية ترقية العاملين إلى مناصب أعلى

المحور الثالث: إستراتيجية التدريب في الإذاعة:

4/ حسب اعتقادك هل هناك حاجة إلى أهمية التدريب في المؤسسة: نعم لا

أ- إذا كانت إيجابتك ب - لا - ما هو سبب عدم مشاركتك في تدريب:

- مهارتك أعلى المهارات التي يقدمها برنامج التدريب. لأنه سبق لك وأن دخلت برامج أخرى
- قلة الموارد المالية للإذاعة. الإدارة لم تسمح بذلك.

لعدم ملائمة مهام عمالك مع محتوى التدريب

الوقت المخصص للتدريب غير كاف لتحصيل مهارات لازمة

.....: أخرى أذكرها: _____

ب_ إذا كانت إجابتك بنعم فما هو الدافع الذي يدفعك للالتحاق به:

- تطوير معارفك عملك يتطلب منك تدريب
 الابتعاد عن جو العمل الروتيني لتجديد معلوماتك

..... أخرى أذكرها:

- 5/ هل تدريبك الذي تلقيته كان: قبل التحاقك بمكان العمل أثناء العمل
بعد التحاقك بالعمل مباشرة بعد نقلك إلى منصب

6/ هل كان التدريب:

- داخل الإذاعة خارج الإذاعة
مراكز تدريب خاصة

7/ كم عدد البرامج التدريبية التي شاركت بها:

- من (1_3) من (4_7) أكثر من 7

8/ ماهي أكثر الأساليب المعتمدة في البرامج والدورات التدريبية:

- محاضرة أسلوب مشاركة زيارات ميدانية إدارة نقاش كتيبات ومطويات

9/ التدريب الذي شاركت فيه بعمل على تقديم مواضع ذات صلة:

- طرق حل مشكلات العمل الأساليب الإعلامية التحريرية
تسيير بعض أمور إدارية استخدام تكنولوجيا الاتصال الجديدة في العمل
إنتاج البرامج وإخراجها إيجاد حلول في مواقف سريعة

..... أخرى أذكرها:

10/ على أي أساس يتم تدريب أفراد العاملين بالإذاعة وانتقائهم:

- نتائج العمل والأداء كثرة أخطاء في العمل إدخال آلات جديدة
حسب احتياجات المؤسسة بشكل عشوائي نواحي القصور في معارف مهارة
عندما تتغير ظروف العمل صفات شخصية عند النظر إلى ترقية العامل

..... أخرى أذكرها:

- 11/ هل تشعر أن التدريب الذي تلقيته حقق أهدافك المرجوة وكان ملائم؟ نعم لا
إذا كان ب - لا - فهل هذا يعود إلى: بيئة التدريب المدرب
أسلوب تدريب غير مناسب مادة تدريبية غير مفهومة

..... أخرى أذكرها:

- 12/ يعد التدريب هل كان بإمكانك تطبيق ما تعلمته في واقع عملك: نعم لا
إذا كان ب - لا - فما هي الأسباب (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- عدم تقبل آخرين لآرائك الجديدة. قلة موارد مالية لتطبيق ما تعلمته
عدم توفر أجهزة لتطبيق ما تلقيته من مهارة انتقلت إلى عمل آخر لا تحتاج للمهارات التي اكتسبتها

..... أخرى أذكرها:

13/ ساعدتك المهارات والمعلومات التي اكتسبتها من التدريب في :

رفع مستوى أدائك حل مشكلات التي تواجهك ابتكار أفكار جديدة زيادة في معارفك
- أخرى أذكرها:

14/ هل تجد نفسك متحسنا بعد التدريب: كلا أحيانا دائما

- إذا كان ب*كلا* أو *أحيانا* فهل يعود إلى :

نقص التدريب صعوبة العمل نقص الرغبة في العمل ظروف العمل غير مناسبة
- أخرى أذكرها:

15/ هل يتم تقييم أداء العاملين بعد التدريب عن طريق:

مقابلات اختبارات شفوية وكتابية لا يتم تقييمهم
استطلاع آرائهم نتائج عملهم معايير السلوك
- أخرى أذكرها:

16/ ما هي الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء التدريب:

صعوبة قياس العائد من التدريب طريقة التقييم
عدم وجود مقاييس واضحة للتقييم تتعلق بالجهة التي تقوم بالتقييم
- أخرى أذكرها:

17/ ما هي المشاكل التي تواجهها الإذاعة والتي تمنعها من إدراج قسم التدريب في هيكلها التنظيمي:

ضعف الوعي بأهمية التدريب عدم وجود مختصين في التدريب نقص في الموارد المالية
- أخرى أذكرها:

المحور الرابع: آليات التدريب بالإذاعة لزيادة فعالية التطوير الإداري:

18/ ما هي المجالات التي تعمل الإذاعة على تطويرها وتجديدها باستمرار

إدخال تكنولوجيات جديدة تشخيص مشاكل وحلها إنشاء أقسام جديدة
حذف أقسام ودمجها استحداث برامج جديدة تطوير مهارات سلوك العاملين
- أخرى أذكرها:

19/ تقوم عملية التجديد والتطوير في الإذاعة لمواجهة متطلبات الأساسية للعمل على:

نشر قسم تعاون تحسين أداء توجيه الفرد إلى رقابة ذاتية زيادة مسؤولية الفرد
تحقيق الرضا زيادة حماس فرد تأمين مرونة في الاتصال
- أخرى أذكرها:

20/ ما هي أفضل طرق وأساليب لتسيير عملية التطوير وجعل الموظفين يعملون بشكل أفضل في رأيك :

أسلوب بناء فريق تحديد هدف لكل فرد أسلوب معالجة صراع بين أفراد

21/ أذكر الوسائل التي يتم تطويرها وصيانتها بصفة دورية:

.....

22/ ما الذي تقترحه لتعزيز ومواجهة المنافسة الإعلامية:

تدريب وتأهيل مستمر أخذ بمبدأ تطور تقني تطور أقسام المؤسسة

إضافة أقسام جديدة إدراج تكنولوجيات جديدة باستمرار

23/ ماذا استفادت الإذاعة بعد إدخال التدريب:

تطور مستوى أفرادها زيادة مشاركة التعاون انضباط في العمل

تعامل على مستجدات نقص الوقوع في الخطأ

..... - أخرى أذكرها

24/ ماهي المعوقات التي تواجه عمليات تطوير وتجديد بالإذاعة: (رتبها بما تراه مناسب)

ضعف التمويل

تركيز سلطة في يد إدارة عليا

نقص في التدريب

جمود الأفراد غياب التعاون

استمارة مقابلة

1- ما هي المعايير التي تستندون إليها في انتقاء الأفراد العاملين بالإذاعة لإرسالهم إلى الدورات التدريبية التي تقررهما الإذاعة الوطنية؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- مصاريف الدورات التدريبية المقررة في للموظفين هل تقص من ميزانية المالية لإذاعة المسيلة، ام هي ممولة من طرف مديرية العامة للإذاعة الوطنية؟

.....

.....

.....

.....

3- في حالة وجود اختلال في أداء المهام وتراجع مستويات الأداء، هل تفكرون بإقامة دورات تدريبية لتدارك هذا العجز؟

.....

.....

.....

.....

4- ما هي المشاكل التي تواجهها إذاعة المسيلة وتحد من عملية تقدمها أحداث تطوير إداري على مستوى أساليب العمل؟

.....

.....

ملخص الدراسة:

تندرج الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية والتي هدفت الى التعرف على أهمية التدريب ودوره في عملية التطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية "إذاعة المسيلة أنموذجاً"، بالبحث عن أهم أساليب واستراتيجيات التدريب التي تتبناها إذاعة المسيلة محل الدراسة لتدريب العاملين والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب وزيادة فعالية التطوير الإداري وتحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم وتحسين الأداء، وتحقيق جودة في منتوجها الإعلامي، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسة الإعلامية والتي تحول بين التدريب وتحقيق تطوير إداري على كافة مستويات ومجالات العمل.

ولبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة من مجتمع البحث تمثلت في أداة استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى أداة المقابلة والملاحظة وبمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث البالغ عددهم 24 مفردة، وجاء بناء الأداة الرئيسية للدراسة مقسماً إلى جزأين، الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوث، أما الجزء الثاني فقد تضمن ثلاث محاور (العملية التدريبية في الإذاعة-إستراتيجية التدريب في الإذاعة-آفاق التطوير الإداري بالإذاعة وفعالية التدريب).

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن التدريب دور فعال في عملية التطوير الذاتي للأفراد العاملين بالمؤسسة الإعلامية، فهو يساهم في زيادة مهاراتهم وتحسين العمل، كما أن له أهمية كبيرة على مختلف مجالات التطوير الإداري في توظيف التكنولوجيا الحديثة في صلب العمل الإعلامي وكيفية استخدامها، ودور في دعم تغير الثقافة التنظيمية وترسيخ مفاهيم التطوير والتجديد ودعم فرق العمل والتعاون، وتطوير أساليب العمل، فهو يدعم مفاهيم إدارة الجودة في العمل وتجديده، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات تحد من تحقيق الفعالية المطلوبة لتحقيق أهدافه وإحداث تطوير إداري على كافة المستويات تتمثل في ضعف مصادر التمويل لدعم التدريب، وبرامج التطوير الإداري، وجود البنية التنظيمية للإذاعات الجهوية مما يساهم في عرقلة التطوير والتجديد في هذه المؤسسات التي يعتمد في تسييرها على التخطيط المركزي في قمة الهرم الإداري التابعة له.

Résumé de l'étude :

L'étude s'inscrit parmi les recherches analytico-descriptives et qui a pour objectif l'identification de l'importance de l'entraînement et son rôle dans l'opération du développement de gestion de l'établissement médiatique « La Radio de M'sila comme modèle » à chercher les plus importants moyens et stratégies d'entraînement adoptés par la radio de M'sila, objet d'étude pour l'entraînement des travailleurs et les mécanismes par lesquels on peut réaliser les objectifs d'entraînement et l'augmentation de l'efficacité du développement de la gestion, l'amélioration des performances et la réalisation d'une qualité dans son produit médiatique ainsi que l'identification des contraintes rencontrées par l'établissement médiatique et qui sépare l'entraînement et la réalisation du développement de la gestion sur tous les niveaux et domaines du travail.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche analytico-descriptive a été adoptée comme outil principal pour la collecte des informations et des données nécessaires à l'étude de la communauté de recherche, consiste en l'outil du questionnaire, de plus l'outil d'entretien, l'observation et un sondage global de tous les individus de la communauté de recherche atteignant 24 individus.

La construction de l'outil principal de l'étude est divisé en deux parties ; la première comporte les données personnelles du sujet de recherche, par contre, la seconde partie garantie trois axes (l'opération d'entraînement à la Radio, la stratégie d'entraînement à la Radio, les horizons du développement de gestion de la Radio et l'efficacité de l'entraînement).

A travers cette étude, nous avons abouti à ce que l'entraînement a un rôle efficace dans l'opération de l'auto-développement des individus travailleurs au sein de l'entreprise médiatique ; il contribue en l'augmentation de leurs compétences et l'amélioration du travail. Il a également une grande importance sur tous les différents domaines du développement de gestion dans l'emploi de la technologie moderne au fond du travail médiatique, les modalités de son utilisation, son rôle dans le changement de la culture organisationnelle, la consolidation des concepts du développement et du renouvellement, le soutien de la différence de travail et la coopération, le développement des moyens de travail ; il soutient les concepts de gestion de la qualité dans le travail et son renouvellement. L'étude a également abouti à un ensemble de contraintes qui limite la réalisation de l'efficacité requise pour l'aboutissement à ses objectifs et l'un du développement de gestion consiste en la faiblesse des ressources de financement pour soutenir l'entraînement, les programmes du développement de gestion, la stagnation des structures organisationnelles des Radios régionales, ce qui contribue à entraver le développement et le renouvellement dans cet établissement qui, dans sa gestion dépend sur la planification centrale au sommet de la pyramide de gestion lui afférent .