

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية دراسة حالة مؤسسة الخبر الصحفية

مذكرة مكملتة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال

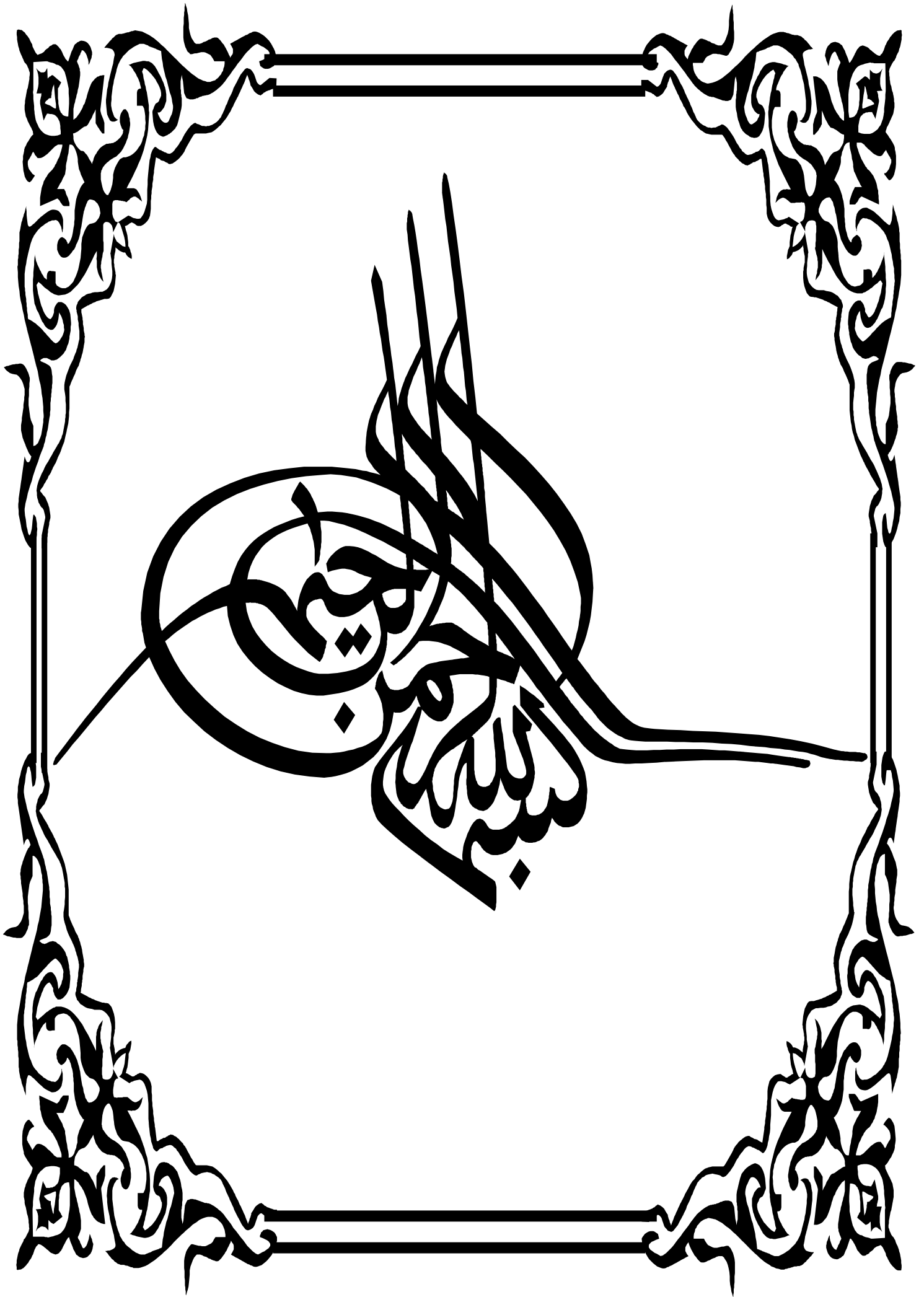
تحت إشراف الأستاذ:
أحمد مهدي الزواوي

من إعداد الطالبة:
شعبي وفاء

لجنة المناقشة

- د. أحمد مهدي الزواوي..... مشرفا ومقرا
- ا. عبد المالك صاوي..... رئيسا
- د. لعجال عفيفة..... ممتحننا

جوان 2015



دعاء

يا ذا الجود والإحسان *** يا ذا الفضل والإيمان

يا ذا الأمن والإيمان *** يا ذا القدس والسبحان

يا ذا الحكمة والبيان *** يا ذا الرحمة والرضوان

يا ذا الحجة والبرهان *** يا ذا العظمة والسلطان

يا ذا العفو والغفران *** يا ذا الرأفة والمستعان

سبحانك لا اله إلا أنت اللهم زيننا بزينة الإيمان واجعلنا هداة مهتدين،

اللهم اغفر لنا وارحمنا وعافنا وارزقنا .

هذرا اجنهبا و بئري و جهرا انفا في

يللازمه النقص و محتاج ايرا التصوب

فايا اصببت فس اللهم و ايرا اخطات فس نفسي

و حسبي اني اجنبت



شكر وتقدير وعرfan

الحمد لله العلي العظيم صاحب الحمد والثناء والمجد والثناء والفخر والبهاء والمن والعطاء والعزة والبقاء
والجود والنعمة الذي أعانني على انجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور وسخر لي أيادي بيضاء كان لها عظيم
الأثر .. فهو سندي وعدتي عند شدتي ودليلي عند حيرتي فله كل الشكر والحمد

يقول صلى الله عليه وسلم

” من لا يشكر الناس لا يشكر الله ”

انطلاقاً من هذا الحديث فإنه يسعدني أن نلتقي في هذا اليوم لأتقدم بالشكر الجزيل والعرfan الجميل لكل من
أعانني سواء بالدعاء أو التوجيه أو قدم لي كتاباً أو معلومة أو حتى بالكلمة الطيبة ساعدتني في إخراج هذا
العمل المتواضع .

وعرفانا مني بجميل الصنع فإنني أتقدم بالشكر والعرfan والتقدير الخاص للأستاذ الموقر الدكتور ” أحمد
مهدي الزواوي ” الذي أشرف على إخراج هذا العمل والذي أشكره على ما قدمه لي من جهد واهتمام وأعانني
على تخطي الصعاب فله تقديري واحترامي .

وكما أشكر والدي العزيزين (رابح نادية) أطال الله في عمرهما لما كان لدعواتهما من الأثر الكبير في توفيق الله
لي في انجاز هذا العمل فلهما يرد الفضل بعد الله

وأود أن أشكر جميع أفراد أسرتي ولولا جهودهم ودعمهم لهذا العمل لما رأى نور النهار وأخص بالذكر أختي
حبيبتي (هالة) التي تحملت معي الكثير من المتاعب

وأشكر كل من غمرتني بحنانها وأخلص دعواتها إلى قرّة عيني جديتي أمي الغالية (فاطمة الزهراء)

والشكر اللامتناهي موصول إلى صاحب الأيدي الذهبية كاتب الرسالة ومدققها (لعبيدي حسين)

وفي الأخير إن الحمد لله رب العالمين أمدني من العلم والمعرفة والصحة والصبر ما يكفيني لانجاز هذا العمل

المتواضع الذي أرجو أن يتقبله ويجعله في ميزان الحسنات

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الباحثة وفاء



إلى من أشاء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وما هذا الجهد إلا بتوفيق من الله تعالى ثم بتشجيعهما ودعواتهما لي اسأل الله العلي القدير أن يكون ثمرة هذا الجهد العلمي هو برهما ورضاؤهما عني والله من وراء القصد اهدي ثمرة جهدي إلى من أشاء ربنا لي صغييرا إلى اللذان أوفدا شمعتهما ليضيئا دربا يشع بنور العلم والمعرفة أطال الله في عمرهما وألهمهما الصحة والعافية وأبقاهما نورا يضيء حياتي .

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز (رايح)

إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود والدتي الغالية (نادية)

كما أتقدم بأحر التهاني وأصدق أمنياتي إلى الأستاذ الدكتور "أحمد مهدي الزواوي"

وأهدي ثمرة جهدي إلى من غمرتني بحنانها وأخلص دعواتها من أجل مواصلة تعليمي وأحاطتني بكل الحب والحنان لتراني

أصل لهذا الموصل .. إلى التي فتحت لي أبواب النجاح وكانت معي بدعائها في الليل والنهار سر نجاحي وقرّة عيني وبهجة

قلبي واشراقة دربي .. إلى من القلب يهواها والعمر فداها والعين تتراح لرؤياها إلى أئمن جوهره بالوجود جدتي الغالية "

فاطمة الزهراء" أطال الله في عمرها

وإلى جدي الغالي حفظه الله وأطال في عمره وراعاه "عبد الرحمان"

إلى صورة الحقيقة في زمن الزيف .. إلى رمز العطاء ومن منحني كرم الحياة وكانت سندا لي .. إلى من اتوشم فيها الكبرياء

أختي الغالية "هالة"

إلى الذين رضعت معهم ثديا واحدا .. إلى الذين رببت معهم في حضن واحدا .. إلى من نشأة وترعرعت بينهم إخوتي وأنفاسي

التي أتنفس بها (صبرينة.ايمن.اكرم.اية.اشحاق)

إلى التي كلامها عبر وصمتها ذكر وحبها في قلبي كالنقش على الحجر .. خالتي الحبيبة "منيرة"

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها ، فكانوا لي سليم الجراح ودوائها .. إلى من علموني معنى الهدف والوصول إليه ومعنى

التحدي والصبر عليه

إلى الذين فرقت بيني وبينهم الحياة ولكن ذكراهم في قلبي لا تموت

إلى من اجتمعت معهم على ذكره وأرجوا أن يكون فراقنا على ذكره

إلى الذين شاركونا في أسمى هدف وهو طلب العلم طلاب سنة ثانية تخصص اتصال دفعة 2015/2014

إلى من لم يكن لقائي بهن طويل ولكن ذكراهم ستدوم مدة أطول

إلى من لم تسعه ورقتي هذه ولكن ذكراه ومكانته في قلبي أوسع

وماجد
وفاء

فهرس المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة 5
- 2- تساؤلات الدراسة 6
- 3- فرضيات الدراسة 6
- 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة 6
- 5- أهداف الدراسة 7
- 6- تحديد مصطلحات الدراسة 8
- 7- الدراسات السابقة 10
- 8- صعوبات الدراسة 15

أجانب النظري

الفصل الأول: التدريب الإعلامي

- تمهيد 17
- المبحث الأول: أساسيات التدريب 18
- المطلب الأول: ماهية العملية التدريسية والمفاهيم التي تندرج تحتها 18
- المطلب الثاني: مبادئ التدريب 20
- المطلب الثالث: أنواع التدريب 22
- المطلب الرابع: مراحل التدريب 23
- المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب 46
- المطلب الأول: الجوانب الاقتصادية للتدريب 46
- المطلب الثاني: احتياجات التدريب 46
- المطلب الثالث: أهداف التدريب 48

49	المطلب الرابع: إجراءات ومسؤولية التدريب
51	المبحث الثالث: العملية التدريبية
51	المطلب الأول: أسس ومقومات التدريب
52	المطلب الثاني: متطلبات التدريب الفعال
54	المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب
60	المطلب الرابع: أنماط التدريب
61	المبحث الرابع: ملحقات التدريب
61	المطلب الأول: محطات التدريب
65	المطلب الثاني: التحولات الجديدة في مجال التدريب الإعلامي
66	المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية
70	المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتدريب
72	خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسة الإعلامية

74	تمهيد
75	المبحث الأول: تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
75	المطلب الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
77	المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
79	المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
80	المطلب الرابع: إنجازات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
81	المبحث الثاني: أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
81	المطلب الأول: معايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
82	المطلب الثاني: خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
85	المطلب الثالث: قواعد واستراتيجيات تحسين الأداء والجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
86	المطلب الرابع: أساسيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
88	المبحث الثالث: ملحقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
88	المطلب الأول: الفوائد التي حققتها المؤسسة الإعلامية جراء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة
88	المطلب الثاني: قياس الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
89	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
	المطلب الرابع: توصيات ومقترحات عامة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية
90	المؤسسة الإعلامية
92	المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والإيزو
92	المطلب الأول: المواصفات الدولية القياسية والإيزو 9000

96	ISO 9001: 2000 - ISO 9001: 2008	المطلب الثاني: متطلبات المواصفة
100	ISO 9001: 2008	المطلب الثالث: مختصر التعديلات للمواصفة
102	9000	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو
105		خاتمة الفصل الثاني

أجانب اميداني

الفصل الثالث: الاطار التاريخي والقانوني لجريدة الخبر

107		تمهيد
108	1-	تقديم المؤسسة ميدان البحث
110	2-	أقسام مؤسسة الخبر الصحفية
113	3-	سياسة التدريب بالمؤسسة ميدان البحث

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

116		تمهيد
117		أولاً: الدراسة الاستطلاعية
117		ثانياً: الدراسة الأساسية
117	1-	منهج الدراسة
118	2-	حدود الدراسة
118	3-	مجتمع عينة الدراسة
126	4-	أدوات جمع البيانات
135	5-	أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

137	1-	عرض وتحليل ومناقشة النتائج
144	2-	استنتاجات
145	3-	اقتراحات وتوصيات

خاتمة

المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دورة تحسين العملية التدريبية	23
02	الطريقة الصحيحة للبدء في اتخاذ قرار التدريب	25
03	أساليب وطرق تنظيم العمل	27
04	قاعدة الاستفسارات في تحديد الاحتياجات التدريبية	29
05	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	30
06	تحديد الاحتياجات التدريبية	31
07	نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التدريبي	67
08	علاقة تقييم أداء الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	70
09	هيكل عام لمواصفات الإيزو 9000	94
10	المحاور الرئيسية للمواصفة 2000/9001	97
11	العلاقة بين TQM و ISO 9000	104
12	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001	104
13	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	120
14	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	121
15	يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	122
16	يمثل توزيع العينة حسب متغير عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب	123
17	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	124
18	يمثل توزيع العينة حسب متغير الدبلوم المتحصل عليه	125
19	يمثل توزيع العينة حسب متغير المهنة	126
20	يبين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.	139
21	يبين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.	141
22	يبين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.	144

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مختصر التعديلات للمواصفة ISO 9001: 2008	100
02	العلاقة بين ISO وإدارة الجودة الشاملة	102
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	120
04	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	121
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	122
06	يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب	123
07	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	124
08	يوضح توزيع العينة حسب متغير الدبلوم المتحصل عليه	125
09	يوضح توزيع العينة حسب متغير المهنة	126
10	درجات مقياس ليكارت الخماسي	128
11	المحاور الخاصة بالاستبيان مع ذكر عدد العبارات.	129
12	يمثل علاقة عبارات بعد (تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام) بدرجة المحور ككل الذي تنتمي إليه	130
13	يمثل علاقة عبارات بعد (مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب) بدرجة المحور ككل الذي تنتمي إليه	131
14	يمثل علاقة عبارات بعد (التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي) بدرجة المحور ككل الذي تنتمي إليه	132
15	يمثل علاقة كل محور بالدرجة الكلية لاستبيان دراسة للصحفيين والمراسلين في جريدة الخبر	134
16	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان وكذلك الاستبيان ككل.	135
17	يوضح ترتيب معايير تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب الإعلامي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة.	137
18	يوضح ترتيب معايير مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة.	140
19	يوضح ترتيب معايير التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة.	144

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة الخبر الإعلامية، بالبحث عن واقع نجاح برامج التدريب وكذا مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها، بالإضافة إلى التحسينات التي يكفلها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي. ولبلوغ أهداف الدراسة صمم الباحث استبيان كأداة من أدوات المنهج الوصفي ذي الطابع التحليلي المستخدم وجاء بناء الأداة كما يلي:

الجزء الأول ويحتوي على البيانات الشخصية والجزء الثاني يحتوي على ثلاث محاور (تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام، مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب، التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي).

كما اقتضت طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى أسلوب المعاينة غير الاحتمالي، و إلى نوع العينة القصدية الغرضية، و بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 30 استبيان وتم استرجاع 20 استبياناً صالحاً للدراسة وقد تلخصت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق بما يقوم به الصحفيون في العمل.
- المعلومات والخبرات المكتسبة بإمكانية تطبيقها في مجال العمل.
- يستفيد كافة الصحفيون العاملون في الخبر من الدورات التدريبية.
- الوسائل المستخدمة في التدريب تتشابه مع وسائل العمل.
- الدورات التدريبية تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتدريب.

* الكلمات المفتاحية:

التدريب الإعلامي - إدارة الجودة الشاملة - المؤسسة الإعلامية.

Résumé

L'étude visait à identifier la réalité de la formation des médias à la lumière de la qualité globale de l'institution de gestion des médias de nouvelles; la recherche de la réalité de la réussite des programmes de formation, ainsi que l'efficacité des programmes de formation et de profiter de leur journalistes fidélisation des améliorations garantis par le programme de formation des journalistes pour la performance .

Outil pour atteindre les objectifs de l'étude chercheur ont conçu un questionnaire comme un outil pour l'approche descriptive avec les outils analytiques et le caractère de l'utilisateur a été fondée suit:

La première partie contient les données personnelles et la deuxième partie contient trois axes (votre évaluation de la réalité de la réussite des programmes de formation en général ,sur l'efficacité et de tirer porté des programmes de formation, des améliorations dans le programme de formation dispense par la presse que la performance).

Comme l'exige la nature humaine de la zone de l'objet d'étude de recourir à l'aperçu est l'approche probabiliste, et de goûter de type objet intentionnel, et le nombre de questionnaires distribués 30 questionnaires ont été récupérés 20 questionnaires valides pour l'étude et il a résumé les principales conclusions de l'étude sont les suivants:

- Les méthodes utilisées dans la formation correspondent généralement à ce qu'il faisait journalistes au travail.
- L'information et l'expérience acquise la possibilité de leur application dans le domaine du travail.
- Bénéficiez tout les journalistes travaillons dans les nouvelles de cours de formation.
- Les méthodes utilisées dans la formation sont semblables à des moyens d'action.
- Des cours de formation sont disponibles sur les ressources matérielles et humaines nécessaires pour la formation.

Les mots clés: formation aux médias-total qualité management - institution médias

مقدمة

بدأ الاهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدین الأخيرین من القرن المنصرم، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الإعلامية الخاصة والعامة. وكانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة، ولعلّ من أبرزها التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطى الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور، وكان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية، وصاحبه تغيير في قيم الأفراد واتجاهاتهم وتنوع في حاجاتهم، وهي تغييرات لا بد أن تنعكس على سلوك المؤسسات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغيير، كما عد الحرص على إنجاز المشاريع الإعلامية مطلباً سياسياً واقتصادياً وحتى حضارياً، فالدولة تكتسب هيبتها من خلال النجاح الذي تحقّقه مؤسساتها على المستوى الوطني والعالمي. وفي ظل الحصول على الجودة الشاملة في العمل فإنّ المؤسسات باتت تفتش على السبل التي تكفل لها هذه الميزة، وتسعى إلى تجريب الأفكار والنظريات التي تجنبها الخسارة، كما أن المؤسسات الإعلامية تعيش الآن في ظل المنافسة، لاستخدام الإدارة الحديثة في العمل بما أن الكثير منها آلت إلى الزوال لعدم قدرتها على المنافسة ضمن إدارة الجودة الشاملة، وكأن قانون التنافس على البقاء والبقاء للأصلح قانون يظهر نفسه بوضوح في ميدان العمل الإعلامي، فإنّ التنافس بات على أشده، فكل مؤسسة تريد أن تحتل مركزاً ثابتاً وراسخاً في سوق الإعلام المحلي والعالمي وسبيلها إلى ذلك هو تقديم نتائج تضاها في جودتها ومواصفاتها ما تنتجه المؤسسات المماثلة، على أن لا تتوقف هذه الجودة عن حد معين، بل هي حركة دائمة ومستمرة تسعى لكسب رضا المستفيد وتسمح بظهور التحديدات والابتكارات وهذا أهم ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة، لذلك بدأت هذه المرحلة تكتسح من أمامها حل الممارسات الإدارية التقليدية وتفرض نفسها على المؤسسات الإعلامية على حد سواء من إدارة واستحقاق. وهذا ما يجب أن تلتزم به العملية الإدارية في تنظيم المؤسسة الإعلامية وذلك لتوجيه وضبط حسن الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل، بما يحقق الأهداف المرجوة ويعتبر التدريب في المؤسسة الإعلامية كغيرها من المؤسسات الأخرى، من مقومات التطوير التنظيمي في بناء جهاز يتأقلم مع المتغيرات والضغطات التي يعيشها الصحفي أثناء ممارسته لعمله، يمكنه من تحمل التحديات الجديدة التي تعترضه ومواكبتها، الأمر الذي يساعده على المحافظة على أدائه وتطويره وفق المعطيات الجديدة، بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة والضرورية وتحديد المستفيدين منه بحيث يعد ركناً

أساسيا لارتقاء المؤسسة الإعلامية " فالتدريب " هو الذي يعمل على رفع مستوى الكفاءات المهنية بين الموظفين حتى ينسجم كل موظف مع العمل الذي اسند إليه ويتقنه. فهو بالتالي وظيفة إدارية رئيسية ومستمرة، تعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات خاصة المؤسسات الإعلامية، بما أن نوعية تركيب القوى العاملة اختلف كثيرا عن ذي قبل كما ونوعا، مما يستلزم استمرارية عملية التدريب الذي يعتبر مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتهم ومهاراتهم بتطوير أداء العمل في المؤسسات الإعلامية الذي يتحقق عبر عدة آليات هي: تحديد التغييرات المطلوبة لتحقيق التحسن في الأداء وتحقيق الانتماء للمؤسسة والمهنة الصحفية، والوصول إلى معايير الجودة الشاملة في العمل التي تمكنه من تسيير المؤسسة ومساعدتها على التدبير الجيد لمواردها البشرية، لتحسين نوعية عمالها وصحافيتها للرفع من أدائهم من اجل الوصول إلى الاحتراف المهني، ومعالجة السلبيات والمعوقات التي تحول دون تحقيق مهمتهم الرئيسية في توفير حق المعرفة وتنوير الرأي العام بالحقائق في كل المجالات. فهو اتفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي لمثل هذه المؤسسات، وفي هذا السياق أردنا من بحثنا هذا معرفة واقع التدريب الإعلامي كعامل مهم في خارطة إدارة الجودة الشاملة. ووقع اختيارنا على مؤسسة الخبر، من أجل التعرف على واقع التدريب الإعلامي فيها وللوصول لنتائج ذات مصداقية، قمنا بتقسيم عملنا إلى ثلاثة جوانب رئيسية حتى يكون البحث منظما ومنهجيا.

1- فصل تمهيدي:

ضبطنا فيه الإشكالية ومختلف التساؤلات والفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، كما قمنا بشرح بعض المصطلحات ذات الصلة بموضوع الدراسة، إلى جانب الدراسات السابقة المعتمدة، وأخيرا تناولنا الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة.

2- الجانب النظري:

وشمل فصلين، تناولنا في الفصل الأول: التدريب الإعلامي، ويندرج تحته أربعة مباحث، المبحث الأول: أساسيات التدريب، المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب ، المبحث الثالث: العملية التدريبية، المبحث الرابع: ملحقات التدريب وتندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب. وتناولنا في الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسة الإعلامية، وتندرج تحتها أربعة مباحث، المبحث الأول: تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، المبحث الثاني: أسس

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، المبحث الثالث: ملحقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والايزو وتندرج تحتها أيضا مجموعة من المطالب.

2- الجانب الميداني:

و الذي سوف نقسمه إلى ثلاث فصول تناولنا في الفصل الأول منها الإطار التاريخي والقانوني لجريدة الخبر ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وآخر فصل في هذه الدراسة خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة لنصل إلى جملة من النتائج والاقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة في ظل ما تم التطرق إليه في الجانبين النظري والتطبيقي.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- صعوبات الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

تمثل الجودة الشاملة إحدى المقومات الأساسية للمؤسسات في العصر الحديث، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كافة المسيرين والعاملين في المؤسسات بما فيها الإعلامية، كالمراسلين والصحفيين، على مختلف المستويات، ولا يخفى علينا أن الجودة الشاملة هي قلب العملية الإدارية بتطبيقها أصبحت من مراحل وأساسيات العمل الإداري داخل المؤسسة، لأنها شكل وميعاد يرتب وينظم أجزاء المؤسسة المختلفة على هيئة عالمية فعالة، تنتج المجالات المناسبة لاتخاذ القرارات الملائمة داخل المؤسسة الإعلامية، ففي المؤسسات الإعلامية يمثل التدريب الصحفي والتكوين في إطار معايير عالمية واتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والمتابعة، بالإضافة إلى الرقابة والتوظيف والتوجيه كلها أنشطة يشرف عليها مدربون وتقنيون ليطبقوها على المتدربين وفق إدارة الجودة الشاملة، لتمارسها المؤسسة الإعلامية لهذا أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الإعلامية، أحد أهم العناصر القاعدية لاستمرار هذه الأخيرة، ونجاحها، لذا أصبح البحث والدراسة في مجال الجودة، أمراً محفزاً لزيادة فهم العملية الإعلامية في المؤسسة الصحفية، وذلك بغرض إيجاد سياسة محكمة تضمنت السير الحسن للمؤسسات الإعلامية تسمح بتكوين الصحفيين من خلال تبادل الخبرات ووجهات النظر بين مختلف أجزاء المؤسسة ومستوياتها الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، بما يضمن استمرارها وبقائها وتقدمها وتنافسيتها.

وبما أن مؤسسة الخبر الجزائرية تعتبر مؤسسة خدمتية خاصة ذات طابع إعلامي، فهي تتبع مخطط لتدريب الصحفيين، للقيام بنشاطاتهم ومهامهم وفق معايير عالمية، وفي دراستنا هذه أردنا الوقوف عند مؤسسة الخبر الصحفية الجزائرية والتي حاولنا من خلالها التعرف على واقع التدريب كمدخل من مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية من وجهة نظر المستفيدين منه من فئة الصحفيين والمراسلين لتكون إشكالية دراستنا كالتالي:

ما واقع التدريب الإعلامي في خارطة إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة الخبر الصحفية؟

2- تساؤلات الدراسة:

تندرج تحت إشكالية دراستنا مجموعة من التساؤلات جاءت كآتي:

- 1/ ما تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب الإعلامي؟
- 2/ ما مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة؟
- 3/ ما هي التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي داخل مؤسسة الخبر الإعلامية؟

3- فرضيات الدراسة:

- 1/ يتمثل واقع نجاح برامج التدريب الإعلامي ان الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع ما يقوم به الصحفي في العمل، كما انه بإمكان تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها من هذه الدورات في مجال العمل.
- 2/ تكمن فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة في شعور الصحفيين بالرضا لمثل هذه الدورات التدريبية، بالإضافة إلى أن التدريب يؤثر على الأداء.
- 3/ تتمثل التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي داخل مؤسسة الخبر الإعلامية في أن التدريب يطور المهارات ويصقل القدرات ويواكب التطورات والمستجدات الإعلامية، إضافة إلى انه يؤثر على سلوك المتدربين من خلال تطوير مستوى المهارة اللازمة لأداء العمل.

4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لكل موضوع محل بحث ودراسة أسبابه الخاصة، سواء كانت ذاتية أو موضوعية، وفي بحثنا هذا كانت لنا بعض الأسباب ندرجها فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل لمثل هذا النوع من المواضيع.
- كون أن هذا الموضوع جديد وبالتالي هو حديث الساعة، بما أنه يواكب تطورات حديثة، شمل الوصول إلى درجة الجودة الشاملة في العمل.
- محاولة المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقي موضع إفادة للطلبة مستقبلا.
- توظيف الخبرات المكتسبة طيلة الخمس سنوات، ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع.

ب- الأسباب الموضوعية:

- دخول الموضوع محل الدراسة، مجال التخصص، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفهم والتعمق في مجال التخصص.
- بما أن هذا الموضوع "التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية" موضوع يستحق أن يدرس من خلال معرفة واقع التدريب الإعلامي كعامل مهم في خارطة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية، لأنه يساهم في تطوير المؤسسة الإعلامية بجميع أقسامها وفروعها، ويقوم بتصنيفها وفق المواصفات العالمية.
- افتقار المكتبة الجامعية لمثل هذه الدراسة، خاصة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة المسيلة خصوصا، والجامعة الجزائرية عموما.

5- أهداف الدراسة:

يستلزم على الباحث أن يعود نفسه على التنقيب عن الحقائق، واكتشاف آفاق جديدة من المعرفة، في مواضيع يظهر شغفه بها، ويسلط الضوء على الجوانب المراد كشفها، ولذا وجب عليه أن يسطر مجموعة من الأهداف ويحاول تحقيقها.

وبصفة عامة نستطيع القول أن مجمل أهدافنا، التي ترمي إليها لدراسة هذا الموضوع تتلخص فيما يلي:

- 1/ التعرف على تقييم الصحفيين والمراسلين بجريدة الخبر لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام.
- 2/ التعرف على مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة.
- 3/ التعرف على التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي بجريدة الخبر.
- 4/ توضيح مكانة التدريب الصحفي في خارطة إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة الخبر الإعلامية.
- 5/ معرفة أهم الإمكانيات المادية والبشرية المستعملة داخل مؤسسة الخبر الإعلامية.
- 6/ الكشف عن المواضيع المطروحة، ضمن البرامج التدريبية داخل مؤسسة الخبر الإعلامية والمتبع تطبيقها وفق الجودة الشاملة.

7/ تحسس المسؤولين بأهمية التدريب الإعلامي ضمن الجودة الشاملة، ودوره في تسهيل مهام الصحفيين، وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها لتصل إلى درجة التصنيف العالمي للمعايير. إضافة إلى مجموعة كبيرة من الأهداف، التي تسعى مؤسسة الخبر الإعلامية، لتحقيقها في إطار تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية وانعكاسه على التدريب الإعلامي والصحفي على مستوى مؤسسة الخبر الصحفية.

6- تحديد مصطلحات الدراسة:

• إدارة الجودة الشاملة:

- اصطلاحا:

لقد انتشر في السنوات الأخيرة مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) "Total quality management"، حيث انتشر بشكل سريع بين المؤسسات، رغم حداثة وهناك تعاريف عديدة تناولت هذا المصطلح بالشرح، نذكر منها:

"عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة، بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، التي من خلالها يستمر تحقيقها احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة آنذاك، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين، بدافع مستمر للتطوير".⁽¹⁾

- إجرائيا:

إنّ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة النشاطات التي تهتم بها مؤسسة جريدة الخبر لتلبية حاجات العملاء والمجتمع (قراء معلنين...) بأحسن صورة، من خلال الاستخدام الفعال لإمكانات المؤسسة.

⁽¹⁾ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، (القاهرة، 2004)، ص20.

● المؤسسة الإعلامية:

- اصطلاحا:

"هي ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد ينتمون لهيئة أو مجموعة المنظمة يهتمون بأعمال تقنية، إدارية، وإعلامية صحفية بحتة، من أجل تحقيق أهداف معينة سلفا.⁽¹⁾ وهناك من يعرفها على أنّها "وحدة إنتاجية سواء إنتاج مادي أو معنوي".⁽²⁾

- إجرائيا:

المؤسسة محل الدراسة عن مؤسسة الخبر الإعلامية الخاصة (الجريدة)، وهي عبارة عن وحدة خاصة خدماتية من خلال وظائفها المختلفة التي تؤديها.

● التدريب:

- اصطلاحا:

"هو عملية تعديل إيجابي، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها لتحصيل المعلومات التي تنقص، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل وضع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته". وكذلك هو " التدريب عملية أو منهج مخطط ومقصود. يهدف إلى إحداث تغيير في جوانب معينة لدى المتلقي للرسالة التدريبية، بهدف تطوير وتحسين القدرات ورفع استعدادات الأفراد، بما يعكس الأثر الإيجابي على حياتهم العملية أو العلمية، أو يحقق الأهداف المشتركة للمنظمة.⁽³⁾

- إجرائيا:

هو مجموع النشاطات التدريبية الهادفة التي تقوم بها جريدة الخبر للطايم العامل في مجال الإعلام من صحفيين ومراسلين وغيرها.

⁽¹⁾ Dictionnaire, vrend la rousse de la langue français, libratnie la rousse, (Paris, 1989), p20.

⁽²⁾ Hachette, Le dictionnaire de français, édition "ENAG", (Alger, 1973), p113.

⁽³⁾ حضير شعبان، مصطلحات في الإعلام والاتصال، (دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 1422هـ)، ص05.

7- الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة، اعتمدنا على بعض المذكرات المشابهة، التي ساعدتنا على توجيه بحثنا الوجهة الصحيحة، محاولين بذلك الالتزام بكل الخطوات المنهجية التي يلتزم بها كل باحث في دراسته. نذكر من بين هذه المذكرات التي اعتمدنا عليها مما يلي:

1/ الدراسة الأولى: 2011

رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالبة حريق خديجة، تحت عنوان "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية- دراسة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب- سعيده، دراسة حالة" وتم طرح الإشكالية كالاتي:

- كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة من جل تحقيق الميزة التنافسية؟⁽¹⁾

وتفرعت عنها التساؤلات التالية:

- ما هي إستراتيجية التدريب؟

- ما هي إدارة الجودة الشاملة وما عناصرها؟

- ما الميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها واستراتيجياتها؟

- كيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟

- ما هو واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية؟ وهل فعلا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالاتي:

- مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما أيضا العامل المتدرب نفسه.

- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد القوة والضعف بدقة واختيار الأشخاص القابلين للتدريب، من أجل ضمان نتائج إيجابية للبرنامج المعد.

⁽¹⁾ حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب- سعيده، (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، 2011.

- يجب على المؤسسة أن تتوصل من خلال نتائج التدريب إلى العمل الجماعي الذي ثمن الجودة ويحقق الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين اقتران جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل على جودة الموارد البشرية، لأن أحدهما يكمل الآخر.
- يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحت، يأخذ مسارا مستقيما لا يحتمل التغير، ولا يربط مع أهداف المؤسسة.
- لا يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لأن التدريب في هذه الأخيرة عادة ودائما يحدث عند التوظيف أو الترقية.

2/ الدراسة الثانية: 2014

- رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال، من إعداد الطالب محمود محمد عبد الغفار، تحت عنوان " تأثير التدريب على تطوير الأداء الإعلامي - دراسة حالة على مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير " وتم طرح الإشكالية كالتالي: ⁽¹⁾
- كيف يؤثر التدريب على تطوير الأداء والسلوك المهني للصحفيين؟
 - وتفرعت عنها التساؤلات التالية:
 - ما حجم التأثير الذي حققه مركز الجزيرة للتدريب على المتدربين؟
 - ما حجم التغيير الذي طرأ على سلوك المتدربين وحدث تحسنا في أدائهم الإعلامي؟
 - ما هي حجم المهارات التي اكتسبها المتدربون خلال التدريب؟
 - ما هو مقدار التعديل في سلوك المتدربين بعد التدريب؟
- وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

⁽¹⁾ محمود محمد عبد الغفار، "تأثير التدريب على تطوير الأداء الإعلامي" - دراسة حالة على مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، (رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال)، 2014.

-أولاً: نتائج الجزء النظري:

خرجت الدراسة بالنتائج التالية من الجزء النظري:

- الوصول إلى التطوير والاحتراف المهني يأتي عبر مسارين هما: التعليم والتدريب بشقيه الرسمي وغير رسمي.

- التدريب لا يتحقق إلا بتغيير السلوك، لأنه ليس مجرد إيصال معلومات فقط، ولكنه تغيير للسلوك والقناعات، فلا يتم التدريب إلا إذا تحول لواقع وممارسة.

- تحقيق الجودة الشاملة في أية مؤسسة على مستوى الفرد يأتي عبر التحسن والتطور لتحقيق (المصداقية).

- التطوير هو إعادة تذكير أو ترميم أو ربما إعادة بناء لأسس ومبادئ وجودة بالفعل في المؤسسة، جرى نسيانها أو إهمالها ولا يمكن الحكم على نجاح التطوير إلا باستعادة هذه الأسس والمبادئ.

- درجة معرفة الناس وتوافقهم مع المبادئ الأساسية مثل العدالة والمساواة والصدق والثقة إما أن تحقق نجاحهم واستقرارهم وإما فسادهم ودمارهم.

-إن وسائل الإعلام سوف تستمر وتبقى فقط إذا أصرت على الدقة والمصداقية والنزاهة كاتجاه سائد في أدائها وأن تدع الجمهور يحدد ما يريد أن يراه.

- إن تحقيق التطوير لتطبيق المعايير الأخلاقية لا يحتاج إلى الوعي والالتزام بالمواثيق الأخلاقية فحسب، ولكن بتوفير آليات مراقبة تنفيذها عبر قوانين تكون محمية بنصوص دستورية كي لا تنتهكها أية مؤسسات رسمية أو غير رسمية.

- لكي يؤدي التعليم والتدريب للصحفيين الثمرة المرجوة منه في الأداء الاحترافي وتعزيز الثقة لدى الجمهور في الأداء الإعلامي فلا بد من إرساء وتطبيق قواعد مهنية ومعايير أخلاقية لضبط المنتج الإعلامي وتقييمه ومراقبته ومحاسبته.

-هناك حاجة لتحديد معايير دولية لبرامج تطوير وسائل الإعلام والصحفيين تتمثل في ترسيخ معايير عالية المستوى وهو ما يعد أمراً حاسماً لتحقيق ليس فقط احترافية وسائل الإعلام بل لتقديم أثر إيجابي للجمهور.

- إن الاختبار الأول لجودة الصحافة هو كيفية تعاطي وسائل الإعلام مع أخطائها وما هية الخطوات التي يتخذونها لمواجهة الفساد والممارسات غير الأخلاقية، لأنه إذا فقد الجمهور الثقة فيهم فسوف يتوجهون إلى وسائل إعلام أخرى.

- إن مصير مصداقية وسائل الإعلام مرتبط بمدى حفاظ هذه الوسائل وصحفيها على مثل هذه المواثيق وتطبيقها.

ثانيا: نتائج الجزء الميداني:

- نسبة كبيرة من المتدربين تنخرط في دورات المركز بهدف تطوير الذات واكتساب مهارات جديدة.

- تقييم المتدربين لمركز الجزيرة للتدريب كان إيجابيا إذ رأى (48%) أن الدورات به مفيدة جدا، ونفس النسبة رأتها مفيدة، لتحقق النسبة الإيجابية 96% في حين أن من رأوها قليلة الفائدة نسبة 4%.

- جاء تقييم المتدربين عن تطوير أدائهم الإعلامي عبر دورات المركز متفاوتا إذ رأى النصف (50%) أن التطوير كان بشكل كبير في حين رأى قرابة النصف (40%) أن التطوير تم بشكل متوسط، وجاء النسبة القليلة (10%) في أن التطوير بشكل محدود.

- رأت نسبة كبيرة أن تطوير المهارات التطبيقية من أهم الأهداف التي حققها المركز، يليها هدف الاحتكاك بخبرات جديدة والاحتراف المهني والاحتكاك بخبرات جديدة، وهي نتيجة تتسق مع نتيجة السؤال الخامس أن سعي المتدربين للتدريب بالمركز بهدف تطوير المهارات واكتساب أخرى جديدة.

- رأت النسبة الغالبة من المتدربين (90%) أن التدريب بالمركز أنتج لديهم تطورا احترافيا أو تعديلا في سلوكهم إلى الأفضل أثناء عملهم الإعلامي، في حين رفضت نسبة قليلة (10%) حدوث هذا التطوير الاحترافي.

- جاء أداء المتدربين متفاوتا بشأن تقييمهم لأدائهم المهني بعد الحصول على التدريب بالمركز، إذ رأى (28%) أنه مرضي جدا، و(52%) أنه مرضي، (10%) مرضي بشكل محدود، في حين نفى 10% حدوث ذلك.

- رأت النسبة الغالبة من المتدربين (90%) أن التدريب بالمركز أفادهم في العمل داخل مؤسساتهم، في حين أنه لم يفد البعض بنسبة (8%) وجاء 2% بلا رأي.

- أقرت نسبة كبيرة من المتدربين بأن التدريب ساهم في تعزيز قدراتهم في نفس دورهم الوظيفي في حين أقرت نسبة معتبرة أنه تم تكليفهم بمهام جديدة تناسب مع خبرتهم بعد التدريب. وتتسق هاتان النسبتان مع الإجابة على السؤال السابق من أن التدريب أفادهم في العمل.
- رأت نسبة قليلة من المتدربين أن التدريب لم يفدهم داخل مؤسستها بسبب عدم قدرة المؤسسة على الاستفادة منهم، في حين رأت نسبة أقل أن الأمر مرده إلى تركيز الدورات على الجوانب النظرية دون العملية، و أن هناك عدم تناسب لمفردات التدريب أو التجهيزات مع الواقع الحقيقي.
- كان تقييم النسبة الغالبة من المتدربين لأداء مركز الجزيرة للتدريب والتطوير إيجابيا.
- رأت نسبة غالبية أنه من الأفضل مشاركة المتدربين في تحديد مفردات منهج التدريب بشكل مسبق بدلا من تركها للمدرب، في حين رفض ذلك نسبة أقل.
- أقرت نسبة غالبية أنها تخطط للعودة لدورات جديدة بمركز الجزيرة للتدريب.

3/الدراسة الثالثة: 2012

- رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية، من إعداد الطالب جمال باشا، تحت عنوان " التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون" وتم طرح الإشكالية كالآتي: ⁽¹⁾
- إلى أي مدى يمكن للتدريب إن يؤثر في الرفع من أداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون الجزائري؟
 - وتفرعت عنها التساؤلات التالية:
 - كيف للتدريب أن يرفع من أداء الصحفيين داخل المؤسسة الوطنية للتلفزيون؟
 - وما علاقة أداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون بالتدريب؟
 - وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالآتي:
 - التدريب يشكل الأرضية التي تحقق الأداء وتطوره، ولكن على المؤسسة الوطنية للتلفزيون أن تجعله سهل المنال.
 - ضرورة إعادة نظر المعنيين في كيفية تسيير نظام التدريب، وتقييم الأداء بالمؤسسة.

⁽¹⁾ جمال باشا: " التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون"، (رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية)، 2012.

- الدورات المتخصصة بالتدريب والتطوير ترسم نظرة ايجابية، في إطار تحقيق رؤية التلفزيون الجزائري.
- يتعين على المؤسسة أن تنتهج نظام تقييم الأداء، فبدونه لا تستطيع تقييم العملية التدريبية ولا تحديد احتياجاتها لمعرفة ما ستقوم به مستقبلا.
- إعادة تطوير المركز الوحيد التابع للمؤسسة بتهيئته من جديد، وتوفير الوسائل المادية والبشرية المدربة إلى جانب التدعيم المالي.
- ضرورة القيام بتحسيس كل الأطارات، بان المؤسسة لم تلتزم بشروط المناجمت كما ينبغي إعادة مصلحة الموارد البشرية إلى قاطرة المؤسسة، للقيام باستقطاب المتفوقين وتدريبهم والاستثمار فيهم، وإعادة رسكلة الجميع وفق المعايير المعمول بها عالميا أو على الأقل إقليميا.
- تبني أنظمة تسيير مؤسسات إعلامية ناجحة ربحا للوقت والتجربة، مع تكيفها بالمعطيات المحلية وهذا تحقيق لمبدأ نظام التعليم من اجل الرفع من المستوى، وتمكين المؤسسة من تقييم مدى قدرتها على الانسجام والتدريب مع معطيات مؤسسة إعلامية ناجحة، وقدرتها على الاستثمار في مجال التدريب وتقييم أداء موظفيها.
- ضرورة إيقاف نزيف الطاقات البشرية المعطلة، التي تؤمن بان التدريب يشكل حافزا معنويا وماديا لها والمحرك الذي يدفع بها إلى الرفع من مستواها، وذلك عن طريق الاهتمام بها وتقييم أدائها لان تجاهلها من شأنه أن يكلف المؤسسة خسارة كبيرة، تدفعها أكيد لإعلان إفلاسها الثقافي والمهني.

8- صعوبات الدراسة:

- كأي باحث في أثناء إجراءاته لأي دراسة، اعترضتنا بعض العوائق والصعوبات من بينها:
- نقص المراجع والدراسات السابقة على مستوى مكتبة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة المسيلة الخاصة بمجال بحثنا.
- قلة المؤسسات الإعلامية الجزائرية، التي تفتقد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإن وجدت فهي قليلة جدا (خاصة في مجال التدريب الإعلامي).
- الاكتظاظ الكبير الذي تشهده المؤسسات الإعلامية الجزائرية، مما يحول دون الحصول على المعلومات.
- نقص كبير في الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة عموما، وتطبيقها في مؤسسة إعلامية خصوصا في الجزائر.

أجانب النظري

الفصل الأول: التدريب الاعلامي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات التدريب

المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب

المبحث الثالث: العملية التدريبية

المبحث الرابع: ملحقات التدريب

خاتمة الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر التدريب من أهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين فعاليتها ، كما يعد إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تتطلع بها المؤسسات الإعلامية لتحقيق أهدافها على المدى القصير المتوسط والطويل ، ونظرا لأهميته فقد اهتمت مصالحو الموارد البشرية بالاستثمار في مجال التدريب حتى تدفع بعجلة التنمية نحو الأفضل.

فالمؤسسات الإعلامية كغيرها من المؤسسات الأخرى تسهر على بسط سياسة التدريب لمستخدميها حتى يرفعوا من مستواهم ويساهموا في رفع وتيرة نموها من جهة ومن اجل تطوير هذا النموذج من الصحفيين حسب القيم المهنية والمواثيق الأخلاقية من جهة أخرى لذا يشترط باحثون في مجال الإعلام اختيارا دقيقا للموارد البشرية قبل تأهيلهم للتعليم والتدريب ليصبحوا صحفيين محترفين وبتفجير طاقات هؤلاء المدربين من اجل الحصول على مستويات عالية من الأداء لان مجرد تعليم أشخاص للعمل في هذه المهنة دون مواصفات محددة يحد من جدوى عملية التعليم والتدريب فلا بد في هذا الصدد من اختيار نماذج لأفراد ذوي مثابرة وحسن اطلاع وعين ناقدة ورؤى مستقبلية.

لان الخبر الصادق هو الهدف الأول لكل صحيفة تؤمن برسالتها لذا تحرص مختلف المؤسسات الصحفية العريقة والكبرى على تزويد صحفييها بدليل العمل لديها من خلال إعطاء الصحفيين الجدد دورات حتى لو كانوا محترفين لضمان التناغم في عملهم مع أسلوب الصحيفة للارتقاء بها إلى مستوى التصنيفات العالمية للمعايير في إطار ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسة الإعلامية بالشكل الصحيح لذا يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . للوصول إلى التطوير المهني من خلال توجيه هذا التدريب لجميع فئات ومستويات إدارة المؤسسة الإعلامية، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها بتوظيف المهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القدرات ومبادئ القيادة الفعالة وطرق قياس الأداء، لان منظومة التدريب لها الأثر البالغ في تفجير طاقات الأفراد وتطوير فرق العمل وإعدادهم نفسيا وشخصيا وسلوكيا لتقمص ألوان فريقهم المهني، الذي يؤدي في النهاية إلى إمكانية تسيير المؤسسة الإعلامية ومساعدتها على التدبير الجيد لمواردها البشرية لتحسين نوعية عملها وصحافتها والرفع من أدائها. ولهذا يمكن القول بان التدريب هو جزء من عملية التطوير فالتعلم والتعليم والتدريب والتطوير تعد عناصر متكاملة ومكملة لبعضها البعض. فالتدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم والتطوير يبدأ من حيث ينتهي التدريب.

المبحث الأول: أساسيات التدريب

المطلب الأول: ماهية العملية التدريبية والمفاهيم التي تندرج تحتها

1- ماهية التدريب:

يعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة (إعلامية) حيث يعمل على تعريض أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين أداء كلٍّ منهم فيما يسند إليه من عمل لذلك فلا بد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية، إذا ما أردنا أن نحقق الأهداف المرجوة منها، وبعبارة أخرى فإنّ علينا عندما نخطط للتدريب وعندما ننفذه أن نتعرف أولاً على طبيعة عملية التدريب، من حيث الأسس العلمية والنظرية التي تقوم عليها من جهة، ثمّ القواعد والممارسات العملية التي يمكن للمدرّبين إتباعها عند التطبيق من جهة أخرى.

2- التدريب:

هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها.

3- مفهوم المادة التدريبية:

هي عبارة عن مجموعة من الخبرات أو المعلومات المتضمنة لحقائق ومفاهيم ونظريات وما إلى ذلك من أنواع المعرفة، فضلاً عن الاتجاهات والمهارات والقيم التي يراد توصيلها من المدرب إلى المتدرب.

4- تعريف المدرب:

هو المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلوب المناسب مستخدماً الوسيلة المناسبة إلى متدرب واحد أو مجموعة من المتدربين.

5- المتدرب:

يختلف عن المدرب نظرا لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية وعوامل السن والمستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والخبرات السابقة.⁽¹⁾

نتيجة لأهمية التدريب أثناء الخدمة ونظرا لدوره البارز في إنجاح العملية الإدارية، فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة باتت ملحة في تدريب الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة خاصة المؤسسات الإعلامية لكي تنسجم والإمكانات الجديدة وتطورات العصر.

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة.

وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من التدريب وهذه المزايا هي:

- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقت العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

6- تعريف التدريب الإعلامي:

هو عملية مستمرة مرتبطة بالتغيرات الحاصلة في مجال المعرفة الحديث، المتعلق بعلوم الإعلام والاتصال وكل ما يقوم إضافة نوعية لرجل الإعلام، بهدف صقل المهارات النظرية المكتسبة والقدرات المخزونة نحو تطوير السلوك الوظيفي، من خلال تحسين الأداء وتطويره واكتساب مهارات جديدة.

وتجدر الإشارة إلى إن التدريب الإعلامي لا يختص بفئة العاملين في الميدان الصحفي "المحترفين" فقط، بل يشمل المنتمين إلى القطاع حديثا "متربصين أو متقاعدین" والراغبين في اكتساب مهارات جديدة، بما في ذلك طلبة الإعلام خاصة وان مؤسساتنا ونظرا لأسباب عديدة تتعلق بعدد

(1) الطنعاي أحمد حسن، التدريب الإداري المعاصر، (دار المسيرة، ط1، الأردن، 2007)، ص20.

الصحفيين وغياب منافذ التدريب، أوضحت بالتالي لا تكتفي بالمقاربات النظرية فقط أو كما يسميها الباحثين التعليم الإعلامي، بل أصبحت تركز كثيرا على المقاربات التطبيقية لأنها أساس التطوير للأداء الصحفي. (1)

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

ترتكز برامج التدريب الحديثة للمتدربين على مبادئ أساسية في تدريبهم وهي كالاتي:

1- اعتماد إطار أو نموذج نظري للتدريب:

عن برنامج التدريب الذي يعتمد إطارا أو نموذجا نظريا للتدريب يكون أكثر فاعلية وكفاية من البرنامج الذي يفتقر لمثل هذا الإطار أو النموذج النظري للتدريب.

2- وضوح وتحديد أهداف برنامج التدريب:

إنّ من أهم العوامل التي تمكن العاملين من الاستفادة من برنامج تدريب الصحفيين أن تكون أهداف هذا البرنامج واضحة ومحددة.

3- تلبية الحاجات المهنية للمتدربين:

إنّ برنامج تدريب الصحفيين القائم على تلبية الحاجات المهنية للمتدربين يجعلهم يشعرون بأهمية هذا البرنامج بالنسبة للحياة العلمية للمتدربين.

4- المرونة وتعدد الاختيارات في برنامج التدريب:

إنّ برنامج التدريب الأكثر فعالية هو الذي يتصف بالمرونة من حيث متطلبات القبول والمتطلبات الدراسية، كما يتصف أيضا بتنوع الاختيارات المتاحة للمتدربين فيما يتعلق باختيار المسافات للنشاطات التدريبية المتنوعة. (2)

5- أن يحقق برنامج تدريب الصحفيين التطابق ما بين الأفكار النظرية والممارسات العملية:

إنّ معيار الفاعلية والنجاح لبرامج تدريب الصحفيين يحدده مدى قدرة البرنامج على ترجمة الأفكار النظرية إلى ممارسات أدائية أو إجرائية يمكن ملاحظتها في سلوك المتدربين.

(1) ساعد ساعد، التدريب الإعلامي، (المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2012)، ص6.

(2) الطنعاي أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص21.

6- توجيه برنامج تدريب (الصحفيين) نحو الكفايات الإعلامية:

من ابرز التجديدات الإعلامية في برامج تدريب الصحفيين توجه هذه البرامج إلى إكساب المتدربين مجموعة من المهارات الإعلامية المطلوبة للمتدرب ليتمكن من الاضطلاع بدوره الإعلامي الفاعل.

7- استمرارية عملية التدريب للصحفيين:

عن مبدأ استمرارية عملية التدريب جاءت انعكاسا للتطورات الاجتماعية والعلمية والتكنولوجية مع ما تستوجبه من تغيرات على دور الصحفيين في المؤسسة الإعلامية، مما يحتم على برامج تدريب الصحفيين أن تزودهم بالمهارات الضرورية التي تساعدهم على أداء أدوارهم الجديدة.

8- أن يمكن البرنامج المتدربين من تحقيق ذواتهم:

إنّ البرنامج التدريبي الذي يساعد على تحقيق ذوات المتدربين يكون له أكبر الأثر في شعورهم بالرضا عن ذواتهم، الأمر الذي يترتب عليه الرضا عن المهنة في المستقبل.

9- استثمار برنامج تدريب بنتائج البحوث والدراسات العلمية:

إنّ برامج التدريب الحديثة تعمل على تشجيع إجراء الدراسات والبحوث العلمية وتعمل على توظيف النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسات والبحوث من أجل إجراء التطويرات والتحسينات على هذه البرامج.

10- استثمار تكنولوجيا الإعلام:

من جملة الخصائص التي تتميز بها برامج التدريب الحديثة الانتفاع بالوسائط التكنولوجية وتوظيفها في عمليات التدريب مثل المختبرات اللغوية والأجهزة والآلات التعليمية المختلفة.⁽¹⁾

11- تفريد التدريب:

أن تؤكد برامج التدريب على تفريد عملية التجريب بما يتفق وقدرات واستعدادات كل متدرب، ولقد أصبح في حكم البديهيات أن كل متدرب يختلف عن غيره في القدرات والاستعدادات والحاجات والميول، فمن الطبيعي أن يتيح برنامج التدريب الفرصة لكل متدرب أن يتعلم وفق قدراته الخاصة.

⁽¹⁾ منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، (ط2)، وكالة المطبوعات، الكويت، ص90.

12- اعتماد منهج التدريب المتعدد الوسائط:

إنّ البرامج التدريبية الحديثة تعتمد مجموعة من الوسائط في عمليات التدريب مثل: المشاغل، الندوات الدراسية، البحوث الإجرائية، التدريب الميداني، أجهزة الفيديو تيب... الخ.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب أثناء الرحلة الوظيفية للصحفي في المؤسسة كما يأتي:

1- التدريب التأهيلي:

يرشح الصحفي لنوعية التدريب وفقا لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتدربه، ثمّ تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع الصحفي أن يؤديه حالا، ثمّ يقوم التدريب في بداية رحلة الصحفي الوظيفية وقبل أن يتسلم وظيفته بإكسابه المهارات اللازمة وكذا الاتجاهات المطلوبة مع فيض من المعلومات ونظام العمل بها وحقوقه وواجباته، وقواعد الأداء وأسماء المشرفين والزملاء وما إلى ذلك مما يكشف له عن المؤسسة.

2- التدريب التنموي التطويري:

يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب الوجيزة ليلحق الصحفي بما فاتته وليستطيع أن يتعامل مع كلّ جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية وأساليب التعامل، ويستخدم هذا النوع طيلة فترة عمل الصحفي كلّما جد جديد.

3- التدريب التحويلي:

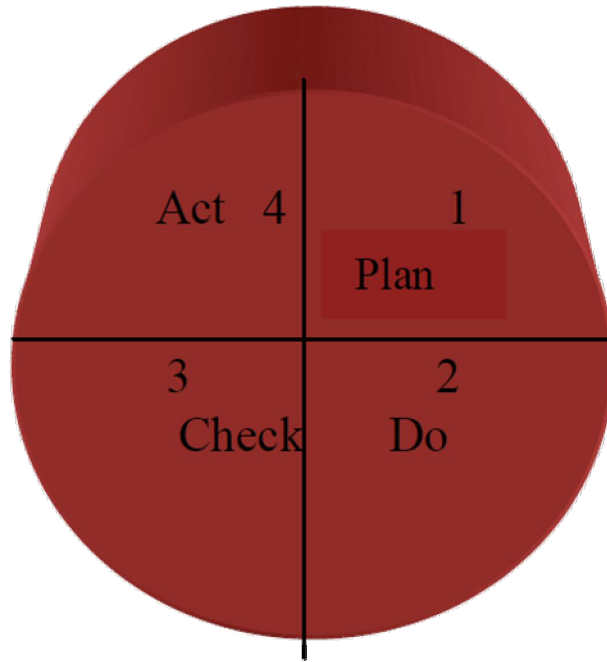
عندما تحاول المؤسسة إحداث استنزاف في الصحافة قد يكون شأنه شأن تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى حتى يتم ذلك لا بد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم ثمّ يصمم البرنامج التحويلي الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل لتحويل الاستعدادات إلى قدرات ثمّ إكساب هؤلاء المهارات اللازمة للأداء وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة ثمّ يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب مثال ذلك تحويل المونتير إلى مخرج، أو تحويل المعد إلى محرر، أو سكرتير التحرير الصحفي إلى محرر وهكذا. (1)

(1) سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، (ط2، دار وائل للنشر، 2006)، ص195-197.

المطلب الرابع: مراحل التدريب

إن تطبيق إدارة التدريب الشامل تمر بمراحل وضعها Walter Shewsat بتطوير دورة التحسين المستخدمة في نظام إدارة الجودة الشاملة ثم عمم استعمالها Diming وأخذها منها Total Quality management وطبقها على العملية التدريبية وتتكون هذه الدورة من أربعة مخططات إنسانية نبدأ التخطيط Plan ثم نفذ do ثم check اختبر ثم Action⁽¹⁾ افعّل

شكل رقم (01): دورة تحسين العملية التدريبية



Elaine Biech , TQM for Training , McGraw-Hill, Inc, usa, :

ويعد التدريب مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين اللذين يتلقون التدريب. فمسؤولية إدارة الموارد البشرية تكمن في إعداد نظام متكامل وشامل للتدريب والتنسيق بين جهود المنظمة ونصح وتوجيه الموظفين وتوعيتهم بضرورة التدريب، بينما مسؤولية التنفيذيين تكمن في تحديد حاجيات المؤسسة من التدريب، لهذا كانت خطوات التدريب ترتكز دوماً على الأركان التالية:

⁽¹⁾ Eloéne biech, tqm for training, (MCGRAW-Hill, INC, USA, 1999), p42.

1- جمع وتحليل المعلومات :

تعتبر هذه المرحلة الأولى في العملية التدريبية والتي يتم من خلالها جمع وتوفير المعلومات عن النظام التدريبي وتحديد العوامل المؤثرة في النظام التدريبي سواء أكانت داخلية تخص المنظمة أو خارجية. فعملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج بغية استخراج مؤشرات تكون هي الأساس في تخطيط وتوجيه للنظام التدريبي⁽¹⁾ والتي يعتمد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات. ومن أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات.⁽²⁾

2- تحديد الاحتياجات التدريبية :

الاحتياجات التدريبية هي تلك التغيرات التي يراد إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب "جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أداءهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء."⁽³⁾ ويتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمؤسسة المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية، ومن تحليل للأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد.⁽⁴⁾ إنه كلما لوحظ قصورا في الأداء كلما كانت الحاجة للتدريب ملزمة. وقد وضع أحمد ماهر المعادلة التالية:⁽⁵⁾

عرف البعض الاحتياجات التدريبية بأنها تحليل مجالات عدم التوازن في التوازن في الطلب على التدريب من ناحية، والفرص التدريبية من ناحية أخرى، وتعود عملية التحديد إلى الحاجة إلى معالجة المشكلات في العمل من خلال التدريب.⁽⁶⁾ و لتحديد الاحتياجات التدريبية لابد من مراعاة ما يلي:

(1) بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، (دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008)، ص 68.

(2) علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (مكتبة غرب، القاهرة، دت)، ص 361.

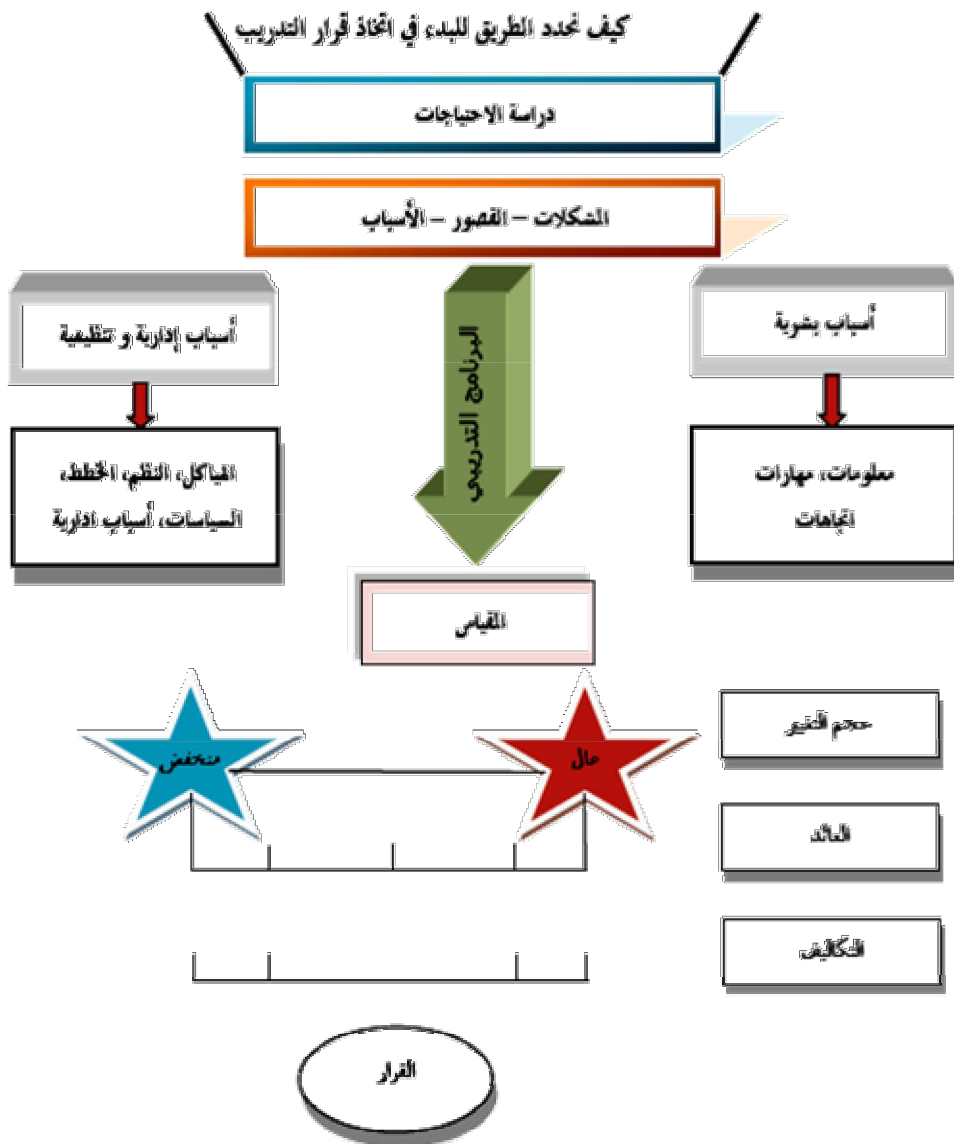
(3) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، (يتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001)، ص 23.

(4) عقلة محمد المبيض وأسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، (جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001)، ص 53.

(5) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، القاهرة، 2003)، ص 330.

(6) بلال خلف السكارنة، (مرجع سبق ذكره)، ص 92.

- 1- تحديد القسم الإداري التي يحتاج موظفيها للتدريب.
 - 2- تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوبة التدريب على أدائها.
 - 3- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم للأسباب التالية:
 - أ - لانخفاض أدائهم.
 - ب - للتغيير الطارئ على وظائفهم وإمكانية العمل.
- شكل رقم (02) : الطريقة الصحيحة للبدء في اتخاذ قرار التدريب
و ذلك حتى يتم تلافي نتائج الفتل في تحديد الاحتياجات.



المصدر: بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري ، درا وائل للنشر، الأردن، طبعة 1 ، ص 109

و هي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد و إدارات معينة و التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوبة تحقيقها في نهاية التدريب. كما أن الاحتياجات التدريبية لا تقصر على القصور أو الخلل في الأداء فقط، بل تمتد إلى جوانب تطويرية، فهي تعني معلومات و مهارات يراد صقلها لدى الأفراد/الأشخاص .أو مواجهة تغييرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية التي تستعد المنظمة دوما لاستقبالها و سلامة تنفيذها .فهي متجددة و مستمرة وتظهر جالية في:

- الإعداد و التمهيد و التقديم للأفراد الجدد عند التحاقهم.
 - النقل و الترقية و الندب و الإعارة.
 - تغيير المسار المهني للأفراد و تحويلهم من عمل إلى عمل آخر.
 - إدخال تغييرات تكنولوجية في الآلات و المعدات أو الطرق و الأساليب.
 - إدخال تغييرات تنظيمية لاستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات أو تعديل الأهداف ...
 - عند افتتاح فرع جديد للأعمال في الداخل أو الخارج.
 - عند حدوث مشاكل خاصة تلزم التدريب، كانهخفاض مستوى الأداء أو ضعف المنافسة أو سوء العلاقات من مختلف الفاعلين في المؤسسة و مع غيرها.
- و نجد هناك نوعان من مفاهيم الإدراك للاحتياجات التدريبية:

1-الاحتياجات غير المدركة:

- أ -مشكلة أداء غير مدرك(أي أن الشخص يجهل كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء)
- ب -مشكلة أداء مدركة و لكن انعدام الوعي بأن السبب الرئيسي هو نقص التدريب، فالشخص لا بد له من توعية و توجيه بأن التدريب هو بمثابة العلاج لمشاكل الأداء.

2-الاحتياجات المدركة:

- أ -هناك وعي بضرورة التدريب و لكن دون القدرة على تحديد الكمية التي يحتاجها.
- ب -مشكلة أداء مدركة الشخص يعي و يعرف حجم التدريب الذي يلزمه.

2-1- أهمية تحديد الاحتياجات: (1)

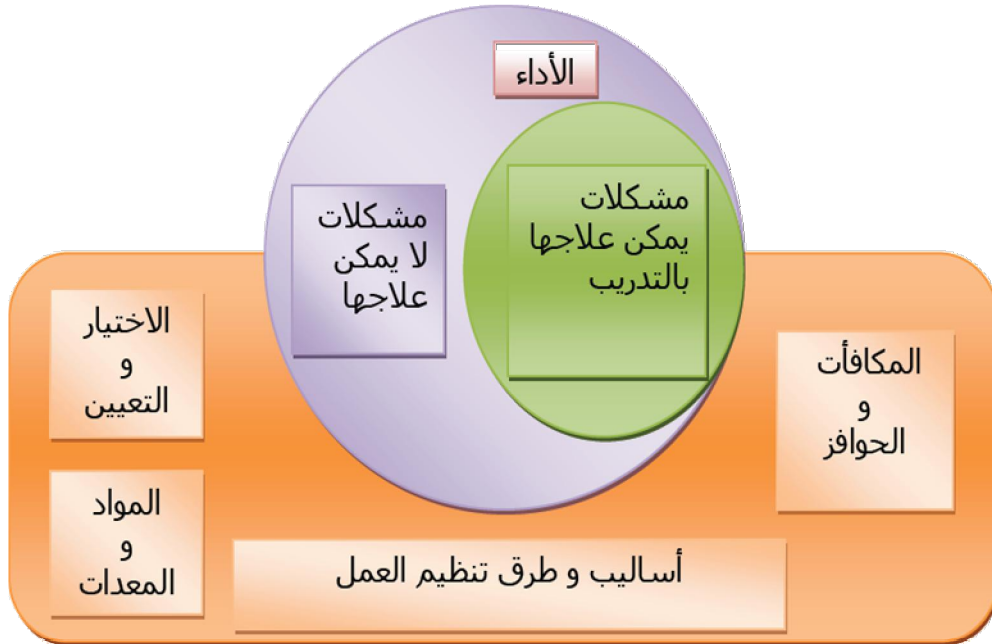
- تحقق الاحتياجات نجاحات هامة بالنسبة للمؤسسة و هي تعمل على تحقيق أهدافها.
- تعد الجوهر الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعتبر المؤشر الذي يدفع التدريب و يوجهه إلى الاتجاهات الصحيحة.
- عدم التعرف على الاحتياجات مسبقا يسبب تضييعا للوقت و المال و الجهد.
- معرفة الاحتياجات تسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية.

2-2 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك ثلاثة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية:

- التنظيم و السؤال المطروح أين تقع الحاجة للتدريب؟
- تحليل العمل و السؤال المطروح ما نوع التدريب المطلوب؟ ما هو العمل الذي يتطلب التدريب؟
- تحليل الفرد و السؤال المطروح من الذي يحتاج إلى التدريب؟

الشكل رقم (03): أساليب وطرق تنظيم العمل



المصدر: عبد الرحمان توفيق، مهارات اخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة" بميك" مصر، 2005، ص 213.

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001)، ص 117.

أولا :تحليل التنظيم

عندما نقوم بتحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فنقطة التركيز تنصب على المكان الذي نحتاج إليه، و أقصد هنا المؤسسة أو الإدارة التي تحتاج إلى تدريب لحل المشاكل التي تعاني منها.و عند تحليل التنظيم لابد أن نفرق بين تحليل الهيكل التنظيمي Organizational Structure وبين تحليل المناخ التنظيمي Organizational climate .

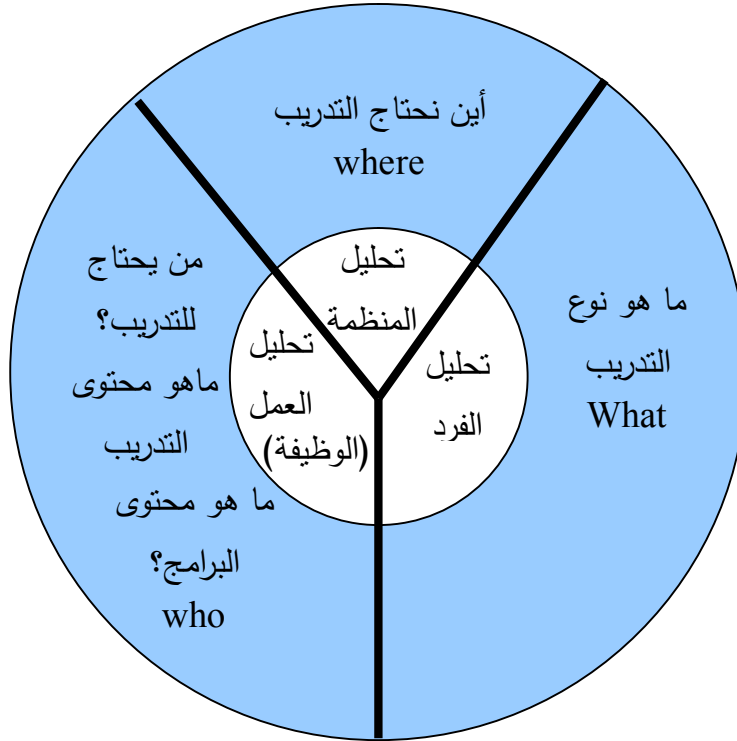
أ -تحليل الهيكل التنظيمي:

- استحداث وظائف جديدة.
- إلغاء وظائف قائمة.
- تعديل واجبات و مسؤولية بعض الوظائف.
- استحداث تقسيمات جديدة و إلغاء تقسيمات قائمة.
- الدمج بين التنظيمات بين بعضها البعض.
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.
- تبسيط مركزية بعض الوظائف.
- استحداث أنشطة جديدة تضاف للقائمة.
- اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.
- عدم فاعلية اللجان و استغراق وقت طويل في بحث الموضوعات.
- استمرار شعور الوظائف التخصصية.
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- نتائج و معلومات تخطيط القوى العاملة.

ب- تحليل المناخ التنظيمي:

- ارتفاع شكاوى العاملين.
- ارتفاع معدلات الغيابات و التأخر عن مواعيد العمل.
- ارتفاع معدلات حوادث و إصابات العمل.

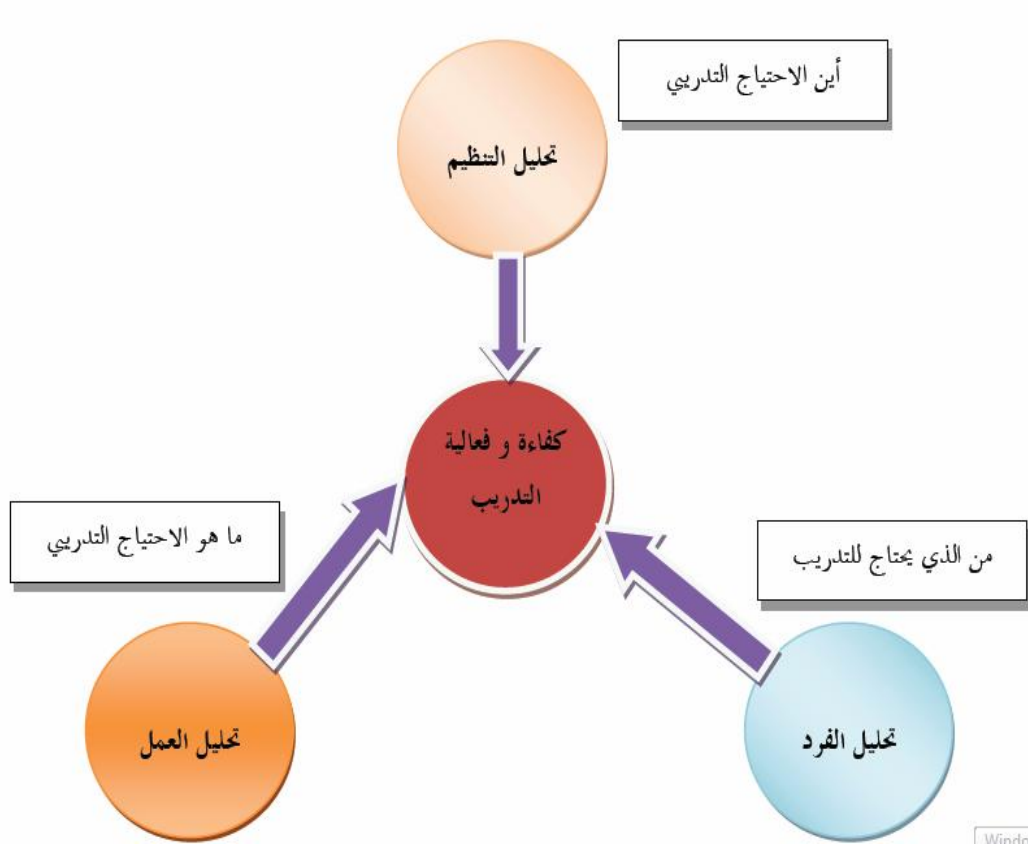
- انخفاض المعنويات كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.
 - ضعف الانتماء و الولاء للمنظمة كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.
- الشكل رقم (04) : قاعدة الاستفسارات في تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 116

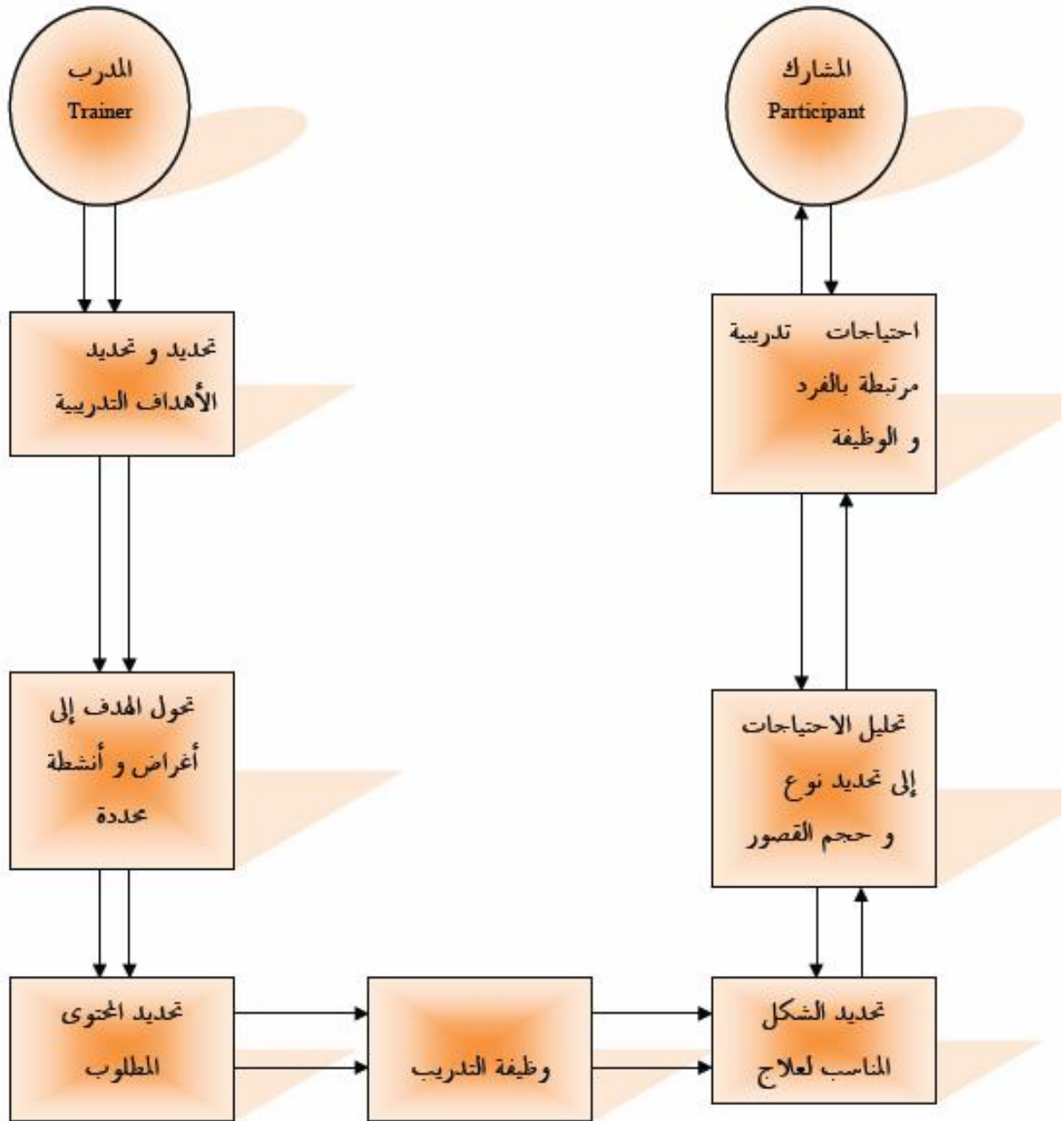
- أين يقع التدريب Where
- من يجب تدريبه Who
- ما هو محتوى التدريب What
- من سيعكس التدريب صورة ملموسة When
- ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب What

الشكل رقم (05): طرق تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: بلال خلف السكارنة, التدريب الإداري, دار وائل للنشر، 2009 ، ص101

الشكل (06): تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، ص 103 مرجع سابق.

ثانيا : تحليل العمل: (1)

يستخدم تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توظيف الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف و من خلال هذه الدراسة يمكن الحصول على المؤشرات التدريبية التالية: (2)

- اختلاف مهارات و قدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددتها قوائم توصيف الوظائف.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنشآت المماثلة والدراسات العلمية.

ثالثا :تحليل الفرد:

- هنا التركيز قائم على أداء الفرد الفعلي و مدى قدرته و إمكانيته بالإرتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب، وتحقق لنا اللجوء إلى هذا التحليل، المؤشرات التالية:
- نتائج تقييم الأداء و التي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة (تقييم رسمي)
 - ملاحظة الرؤساء و المرؤوسين لأداء مرؤوسهم (تقييم غير رسمي)
 - نتائج الاختبارات التي تتم بالمنشأة من آن لأخر مثل اختبارات المهارة و مراكز التقييم.
 - نتائج استقصاءات الرأي و التي يمكن إجراؤها من آن لأخر بهدف معرفة رأيهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب.
 - تخطيط المسار المهني يعد مصدرا لتحديد الاحتياجات.

(1) عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، (مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك-الجيزة، 2005)، ص 57.

(2) Louis olivan, designing and conducting training needs analysis, putting the house before the cart, ("the journal of management development", Vol: 2 N°3, 1983), pp29.31.

3-تخطيط أو تصميم البرامج التدريبية : (1)

تعد مرحلة التدريب محطة إستراتيجية في بناء و تطوير المنظمات و المؤسسات حسب شكل يضمن للتدريب ثلاثة جوانب مترابطة و متداخلة و متكاملة فيما بينها و هي كالتالي: (2)

- تصميم البرنامج التدريبي.
- إدارة البرنامج التدريبي.
- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

3-1- تصميم البرنامج التدريبي:

ويعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية أو تدريبية، و بعد تحديد الأسلوب الذي يتم تبنيه بواسطة المدربين المكونين في توصيل موضوعات التكوين إلى المتكونين (المتدربين) أو هي عملية تحديد الأهداف التدريبية و انتقاء مفردات البرامج و توفير الشروط و الأساليب التي تعتمد في هذه العملية و كذا معرفة شروط المشاركة بالبرنامج و معايير تقويم و قياس فاعلية البرنامج.

3-2- إدارة البرنامج التدريبي:

هي مجموعة التحضيرات و الإجراءات و الأعمال التي يحتاجها البرنامج التدريبي .و لضمان حسن سير إدارة البرنامج التدريبي لخص Milkovich & Bordeau حسب النجاح في محورين اثنين:

أولاً : بالنسبة للمتدربين:

- الحرص على تأكيد المشاركة بتأكيد المشاركة من قبل صاحب العمل أو المدرب.
- الحرص على تهيئة الظروف المادية من إقامة و استقبال و نقل للمتدربين و وصولهم في الآجال المحددة من قبل الإدارة المشرفة على التكوين و تجسيد البرنامج التدريبي في الآجال المقررة له.

ثانياً : بالنسبة للمدربين:

- جودة عملية الاتصال بين المتدربين و الجهة المنظمة له.
- توفير الجوانب المادية للمدرب - نقل -إيواء-.

(1) عبد البارئ درة، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحنى المبني على نظرية القيم، المجلة العربية للإدارة، العدد (1-2)، مجلد (5)، 1985، ص 58.

(2) بلال خلف السكارنة، (مرجع سبق ذكره)، ص 73-74.

- توفير ظروف العمل التي طلبها المدرب عند التخطيط للتدريب بتوفير كل المستلزمات التي يحتاجها في عمله (قاعة المحاضرة - المطبوعات - الأجهزة الإلكترونية - كمبيوتر).
- حرص الإدارة المشرفة على التكوين بتقديم المدرب للمدربين بطريقة تليق و مقام المدرب.
- تطبيق مبدأ أعطى الأجير أجره قبل أن يجف عرقه أي دفع مستحقات المدرب مسبقا حتى يكون أكثر تحفيزا.
- ضبط سجل الحاضرين و المتابعة اللاصقة للمتدربين و توفير المناخ و البيئة المناسبة للتفاعل بين المشاركين.
- توفير أماكن الاسترخاء لاسترجاع و تجديد الطاقة أثناء التدريب.
- توزيع استمارات التقويم الخاصة برنامج التكوين و الحرص على ملئها و إفراغها من قبل المشرفين لقياس عملية التكوين و محاولة معرفة الجوانب السلبية و الإيجابية التي أحيطت لبرنامج التدريب.
- استغلال الظرف لخلق فضاء علمي و علاقة مستقبلية من المدربين و تبادل نتائج التكوين أثناء ممارسة نشاطهم عبر الاتصال عن طريق التكنولوجيات الحديثة لوسائل الإعلام أو الآجال.
- كتابة التقرير النهائي و صياغته من قبل المتدربين لمشاركة إدارة البرنامج و توثيقه حتى بمثابة مرجع المدرب و المتدرب و كدليل للمنظمة الراعية للتدريب.

4- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب :

بعد معرفة الأشخاص المعنيون بالتدريب و تهيئة الاحتياجات التدريبية يبقى تحديد طريقة التدريب التي ستستخدم و نظرا للتعدد سبل التكوين سأحاول أن الخص هذه الوسائل في الجدول التالي: التدريب يعرض طرق عديدة تختلف من تكوين إلى آخر، يختلف من تكوين قصير المدى إلى تكوين طويل المدى أو من تكوين مستمرا أو مؤقتا، و هذا طبقا يرتبط بطبيعة الهدف من التكوين أو التدريب و لذلك يمكن تصنيف طرق التدريب إلى محورين:

- التدريب في موقع العمل.

- التدريب خارج العمل.

أولا :التدريب في موقع العمل:

التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل يعد من أقدم الأساليب و أكثرها انتشارا حتى يومنا وخاصة في المجال الإعلامي..فمكان التدريب هو نفسه مكان ممارسة التدريب، إضافة كون المكان هو نفسه الذي يمارس فيه العمل الحقيقي، فالبيئة المعتادة للعامل تجعله مرتاحا نفسيا و ماديا كونه متعودا على المكان. كما يعد أكثر انتشارا كون هذا التدريب يوفر جوانب مادية و معنوية كبيرة للمؤسسة فهي تقتصد كثيرا بانتهاجها طريقة التدريب في موقع العمل .و لعل من أبرز الطرق تجسيدها لهذه الطريقة هو التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، و التدريب الوظيفي المبرمج و التوسيع الوظيفي.

أ- التلمذة الصناعية: apprenticeship :

الغرض منها إعداد متدرب و صقل مهارته نظريا و عمليا لفترة معينة في إحدى المؤسسات، ويعرف " بالتدريب المهني " و هو نموذج حكومي تثبته عدة حكومات و جعلته بمثابة حماية تشريعات تنظيمية للأفراد من استغلال أرباب العمل . فالمتدرب يقضي أوقات محددة و مع أجر محدد كذلك.

ب-التدريب الوظيفي المبرمج: job instruction training

في هذه الوسيلة تعتمد على خطوات متلاحقة و مرتبة يلقتها المدرب المشرف للمتدرب، حيث يقوم المدرب بممارسة هذه الخطوات عدة مرات أمام المتدرب هذا الأخير يعيد فعلها آدائها عدة مرات ليصحح له المدرب أخطاؤه في الحين و هكذا حتى يتأكد المشرف على التدريب بأن المتدرب يستطيع أن يمارس عمله لوحده.

ج-التدوير الوظيفي: job rotation

الموظف ينتقل من مصلحة إلى مصلحة و الهدف من تنقله هو تعلم و إتقان الموظف للعمليات المتشابهة و التي تكمل بعضها البعض.

د-التوسيع الوظيفي: job enlargement

فيه تعطى مهام إضافية إلى جانب المهام الأساسية للموظف و هذا من أجل اكتساب خبرة أوسع في مجال عمله و تمنح له الحرية في اتخاذ القرارات و نجد هذا النوع من التدريب في المهن الرفيعة و تخص خاصة المديرين.

ثانيا :التدريب خارج العمل : off the job training

الكثير من المؤسسات تلجأ إلى تكوين و تدريب موظفيها خارج أماكن عملهم خاصة عندما تتطلب بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي تنعدم داخل المؤسسة أو المنظمة أو عدم وجود إطارات تستطيع تدريب أفرادها فتلجأ إلى جهة مختصة في التدريب للتكفل بها و هذه الطريقة تعد مكلفة جدا وتتطلب ميزانية خاصة بالتكوين حتى تستطيع المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة والفنيات، وصقل أفرادها بالخبرة اللازمة لتطوير إنتاج المنظمة و تقوم هذه الطريقة على:

أ -المحاضرات:

تعتبر من أكثر الطرق استعمالا، المحاضرة تكون فعالة كلما كان الملقى لها يعتمد أسلوب التشويق و عدم الإطالة و أن يجعل المتلقي ينتبه بالمشاركة عن طريق إحداث تفاعل بين المدرب والمتدرب ليقضي على الملل و عدم الانتباه فالمحاضرة تبقى أداة أساسية و مهمة إذا ما استعملت بعض الطرق كالتقليل من وقتها و تقسيمها إلى فصلين يتوسطها فاصل للراحة يستعيد فيه انتباه المتدربين و كذا جعل ديناميكية للمحاضرة.

ب -الندوات و المؤتمرات و حلقات العمل:

التفاعل بين الحاضرين يكون أكثر بروزا فهي وسيلة متعددة الاتصالات، في هذه الحالة يجب على رئيس المؤتمر أن يتمتع بقدرة كبيرة في جعل التفاعل بين المتدرب و المدرب يبلغ دورته.

ج- دراسة الحالة : case study⁽¹⁾

هذه الطريقة تستخدم في الإدارة العليا و الوسطى فهي تقوم على أحداث واقعية، حيث أنها تنمي في المتدرب القدرة على التحليل و الاستنتاج المنطقي و كذا الاستطاعة على حل المشاكل. وتبدأ بعرض الحالة دون مقدمة، أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم إبراز الحالة بعد ذلك و غالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب. فهذه الطريقة تنمي لدى المتدرب القدرة على البحث والتقصي و التفكير المنطقي في الأمور كما توضح له تعدد الاتجاهات و الآراء حول حل المشكلة المطروحة من بقية المديرين.⁽²⁾

⁽¹⁾ Ebert. Chvdend'arthur W.Sherman, jepersonnel management CINCINNATI, (West Chicago south, wasters publishing co, 1972), p 250-230.

⁽²⁾ عادل حروحوش سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، (دار علم الكتاب الحديث، دس) ص 140.

د - تمثيل الأدوار : role playing

يتناول المدربون بالبحث عن بعض المشاكل تقريبا بنفس الطريقة "دراسة الحالة" ولكن تختلف كون عدد من الأشخاص يلعبون أدوار مختلفة فيقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معين في المشكلة المطروحة و يطلب منه القيام بتمثيل هذا الدور و اتخاذ القرارات الخاصة به، و يعطي المتدرب الآخر دورا آخر يجب أن يقوم نقاش بينهما حول طبيعة المشكلة أين تبرز خلال هذه التجربة سلوكيات و اتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب و المدربون عند نهاية النقاش.

هـ - المباريات الإدارية : management games

في هذه الطريقة يقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في موقف عمل طبيعي حيث تقوم على:

- تقسيم المجموعة المشاركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منها مؤسسة.
- المجموعات تحددان المشكلة التي تناقش في الاجتماع.
- كل مجموعة تعين مديرا لها و أعضاء مكتبه التنفيذي كل حسب تخصصه.
- نقاش مفتوح بين المجموعتين يتخلله حوار و جدل و نقد حتى يصل إلى اتخاذ القرار الصائب.
- عندما تنتهي من المشكلة يتدخل المدرب و يقوم بنقد و تحليل كل صغيرة و كبيرة حدثت في الاجتماع إلى أن يصل إلى مناقشة القرار الذي أتخذ.

و - الوسائل السمعية و البصرية : management games

أي استخدام وسائل الاتصال الحديثة إلى جانب طرق التدريب الأخرى فالسمعي النظري يلعب دورا كبيرا في ترسيخ المعاني و المواضيع و تساهم في تسهيل عرض بعض الجوانب التدريبية يعجز المدرب على عرضها بطبيعتها. فهي تساعد المتدربين على إدراك و استيعاب المعلومات و تمثيل أنماط السلوك المستهدفة. إلى جانب هذه العناصر هناك التعليم المبرمج programmed و البريد الوارد in basket و جماعات العمل syndicate work

5- تنفيذ البرامج التدريبية: programs implementation (1)

بعد عملية وضع الخطط لعملية التدريب، تأتي المرحلة الحاسمة و المتمثلة في تنفيذ هذه الخطط و تعني هذه المرحلة تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي انها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى الواقع. ففيها تبرز مصداقية التخطيط وسلامته من الأخطاء و منها تظهر مؤشرات النجاح أو مؤشرات السقوط على المرحلة التي لعبها والمثلة في تقييم البرامج التدريبية. إن تنفيذ البرامج التدريبية يركز على ثلاثة محاور أساسية لمعرفة مدى نجاح البرامج التدريبية . (2)

1. التوقيت الزمني للبرنامج:

- معرفة موعد بدء و انتهاء البرنامج التدريبي.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2. المرافق و التسهيلات التدريبية:

- أ- اختيار المكان التدريبي وفقا لمتطلبات البرنامج التدريبي (شكل و حجم القاعة).
- ب- تصميم طريقة جلوس المتدربين على شكل طاولة مستديرة أو صفوف مستقيمة.
- ج- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- أولا : المتدربين : - التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج مع الحصول على الموافقة.
- إعداد قائمة اسمية مع ذكر المؤهلات العلمية و وظائفهم.
- ثانيا : المدربين :- التأكد من الاتصال بهم و تعريفهم بموعد البرنامج التدريبي.
- توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب.
- تقديم المدرب للمتدربين.
- التزام المدرب بتقويم الخروج عن أهداف البرنامج بطريقة لبقة و بأدب.
- دفع مستحقات المدرب على جهده المبذول.

(1) بلال خلف السكارنة، (مرجع سبق ذكره)، ص 243.

(2) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1997)، ص 163.

3. افتتاح البرنامج التدريبي:

- أن تفتح في الوقت المناسب و المحدد.
- شرح أهداف و متطلبات البرنامج التدريبي للمتدربين.
- التعرف على وجهة نظر المشاركين و الاهتمام بوجهات النظر المعقولة و المنطقية.
- القيام بحملة تعارف بين المشاركين في البرنامج التدريبي للتعارف فيما بينهم.

معالم نجاح البرامج التدريبية و فعاليتها:

- لا بد من توفر الرغبة للجميع سواء المتدربين أ و المدرب في التغيير أو شعورهم الكبير إلى ضرورة التدريب.
- أن يكون الهدف منه هو معالجة المشاكل التي يعاني منها المتدربون و يحدد هنا أن يشارك المتدربون في وضع و صياغة البرنامج التدريبي.
- العمل على مساعدة المتدربين في تعلم طرق تفكيك الأفكار و المعلومات و تحليلها حتى يستطيعون فهمها و تطبيقها على أرض الواقع بكل أمان و اطمئنان.
- جعل البرنامج التدريبي فضاء للنقاش و تبادل الأفكار و أحداث التفاعل الإيجابي بين المدرب و المتدربين و هكذا تفتح للمتدرب فضاء اتصال محترف يناقش فيه أفكاره و يستقبل فيها تجارب الآخرين و في الأخير يتعلم من المدرب كيفية المثلى لحل المشاكل.
- يجب على البرنامج التدريبي أن يكون مرنا حتى لا يكون هناك ملل أثناء عملية التدريب.
- ضرورة خلق فضاء اتصال يتميز باستعمال لغة يفهمها و يتقنها جميع المشاركين.

6. تقييم البرامج التدريبية:

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية و معرفة تلك الإجراءات التي تستعمل في قياس كفاءة البرامج التدريبية و معرفة درجة نجاحها في تحقيق أهدافها المخططة مسبقا. كما تقاس به كفاءة المدربين الذين أشرفوا على تنفيذ البرنامج أو العمل التدريبي و بعبارة أخرى نقول بأن التدريب كغيره من الوظائف الأخرى في عالم الموارد البشرية يحتاج إلى عملية تقويم و متابعة دقيقة لتحديد مدى جودته و فعاليته لأن وجود الكم الهائل من المواد العلمية و التقنية و وجود إطارات مدربة لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب. لهذا أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية أكبر في أن تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب و نوعيته بل تتعدى ذلك و تصل إلى نقطة الارتكاز التي تلخص في مدى التأكد

من أن الاحتياجات قد تمت تلبيتها وفق البرنامج التدريبي المسطر. والأسباب التي تجعلنا نحتاج إلى عملية التقويم تتلخص فيما يلي:

- التأكد من أن البرنامج مطابق للأهداف التي رسمت أو التي اعتمدت.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين وكذلك للتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- تمديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التدريب المعتمدة.
- لمعرفة مدى فعالية المواد الملقنة للمتدربين من محاضرات و تماثل للأدوار و المناقشات.

6-1- مجالات تقويم البرامج التدريبية: تقوم على أربعة مجالات تتمثل فيما يلي :

أولاً : تقويم البرنامج التدريبي:

بدوره ينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية:

أ -تقويم قبل التنفيذ:

يقصد به التأكد من أن البرنامج الذي سيقدم إلى المتدربين يحتاجون إليه فعلاً، و يتم تقويمه وفق دراسة أهدافه، معرفة مدى درجة تحقيق حاجات المتدربين، إلى جانب دراسة المحتوى و يعني معرفة دقيقة لمواد التدريب و القيام بتحليلها وفق الخطة و الأهداف المرسومة.⁽¹⁾

ب -تقويم أثناء التنفيذ:

تستخدم في هذه المرحلة طريقة التقويم التكويني و هذا بغية من أن البرنامج التدريبي يسير وفق ما خطط له، و هذا من أجل تدارك السلبيات و تشجيع الإيجابيات و في هذه المرحلة تتم عملية التقويم على النحو التالي:

- ملاحظة كل صغيرة وكبيرة تتعلق بسلوك المتدربين و الجهد المبذول و مدى تفاعلهم مع البرنامج و المدرب.

- ملاحظة التغيير الإيجابي و انضباطهم إلى جانب قدرتهم على المناقشة و ردة أفعالهم خلال التكوين.

⁽¹⁾ جل بروكسن- ترجمة عبد الله إسماعيل كيتي، قدرات التدريب و التطوير -دليل علمي-، (مركز البحوث، مكتبة فهد الوطنية، الرياض،

ج- التقويم بعد التنفيذ:

و يستعمل في هذه المرحلة أدوات القياس المناسبة لمعرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة في البرنامج التدريبي و يتم ذلك:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

ثانيا : تقويم درجة تقدم المتدربين:

يتم التقويم في هذه المرحلة باتجاهين:

- أ /: أثناء تنفيذ العملية التدريبية لقياس درجة تفاعل المتدرب مع العملية التدريبية.
- ب /: يرمي إلى تحديد الآثار التدريبية الموجودة في أدائهم.

ثالثا : تقويم أداء المدربين:

يعتبر المدرب العمود الفقري في عملية تنفيذ البرنامج التدريبي لهذا يجب اختيار المدرب بعناية و دقة وفق الشروط التي تعتمدها الشركات الناجحة و يتم ذلك قبل تنفيذ البرنامج . إما أثناء تنفيذ البرنامج فهنا يمكن قياس مدى كفاءة المدرب و قدرته على خلق بيئة تفاعلية في برنامجه مع المتدربين و إعطاء ذوق يجعل المتدرب يتلذذ بما يسمعه و يتبنى أفكار البرنامج بسهولة جدا ، و هنا تظهر فعلا المهارة و القدرة للمدرب و منه يمكن قياس القدرات الشخصية و العلمية و المهنية للمدرب.

رابعا : تقويم آثار التدريب:

حتى تكون هناك آثار إيجابية للتدريب لا بد من أن يتكامل التدريب و ينتقل من مكان التدريب إلى مقر العمل لتمارس فيه فنيات التي تعلمها المتدرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي . فهذه الطريقة ستحدد مدى قدرته على استيعاب البرنامج و مدى تغير سلوكه المهني و زيادة وتيرة نشاطه مما يبرز للرئيس أن يكتشف التغيير و التحسن من كل الجوانب و تستخدم عدة أساليب لتقويم البرنامج لديه و أهمها الملاحظة، الاختيارات، المقابلة، التقويم الذاتي، الزيادات الميدانية، السجلات و التقارير و أدوات القياس.

6-2 عناصر تقييم نتائج التدريب :

هناك نماذج فكرية متعددة يشملها التقييم منها:

1. نموذج كيرك باتريك KIRK PATRIK : 1959 ذو المستويات الأربعة لتقييم العملية التدريبية :

ردود الأفعال REACTION : هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي ؟

التعلم LEARNING : ماذا تعلم المشاركون في البرنامج التدريب؟

السلوك BEHAVIOR : هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة لما تعلموه؟

النتائج RESULTS : هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيرا إيجابيا؟

2. مدخل Parcker 1973 : قيم معلومات التقييم :

يعتمد مدخل Parcker 1973 على تحديد طبيعة المعلومات اللازمة جمعها تمهيدا لعملية

التقييم و حدد أربعة مستويات:

- أداء الوظيفة.

- أداء المجموعة.

- رضا المشارك (المتدرب)

- المعلومات التي حصل عليها المشارك.

-ردود الأفعال : تتضمن البرنامج:

- مستوى البرنامج

- هيكل و شكل البرنامج

- أساليب الشرح ، قدرات و نمط المحاضر

- جودة البيئة التعليمية

- مدى تحقيق الأهداف التدريبية

- توضيحات لتحسين البرنامج

-التعلم:

هنا يظهر مدى استيعاب المتدرب للبرنامج و للمهارات التي أبرزها المدرب كتابيا حتى يستطيع هذا الأخير تقييم المتدرب و الوقوف عند النقاط التي لم يستطيع فهمها و محاولة توجيهه من جديد إلى تصحيح أخطائه لهذا كان إلزاما اختيار مدرب كفؤ قبل بدأ تنفيذ البرنامج حتى كل جوانب الأعداد و التنفيذ و مراجعة البرنامج و الوقوف على سلبياته إن وجدت.

-السلوك:

إن التغيير في أداء الفرد في العمل هو مؤشر إيجابي لتقييم سلوكه لا بد من:

- تقييم أداء العامل في المؤسسة قبل وبعد التدريب خاصة التدريب في مجال العمل

PRATIQUE

- إجراء تحليل إحصائي لمعرفة مدى تطور أداء العامل قبل و بعد التدريب.

- انتظار مدة متوسطة الآجال بضعة أشهر لتقييم ما مدى التزام المتدرب بما لقنه له المدرب وهذا بعدما يمارس على الميدان ما تعلمه أثناء البرنامج التدريبي.

-النتائج:

هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيرا إيجابيا؟

- تقييم النتائج يحاول قياس التغيرات في بعض المتغيرات

- تخفيض التكاليف و معدل التظلمات ، زيادة كمية جودة الإنتاج.

و يتم الاختيار قبل و بعد التدرّب و مجموعة ضابطة.

*المجموعة الضابطة:

هو اختيار مجموعة من العاملين لم يتلقون التدريب إضافة إلى المجموعة التي تعرضت التي

تلقت التدريب

و يتم إخضاع هاتان المجموعتان لاختبار واحد ، و الفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجا عن التدريب.

الهدف من تقييم الأداء:

- تطبيق المتدرب ما تلقاه أثناء التدريب.

- فتح مجال للمتدرب للتغيير عن وجهة نظره في مجال العمل البيداغوجي.

- تحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب.
- التناسق بين ما هو نظري و تطبيقي.
- التأكد من أن الأهداف المحددة تلي الاحتياجات التدريبية.
- تحديد المشاكل الإدارية التي تعرقل خطة التدريب.
- تستطيع التعرف على مدى اكتساب الأفراد للمهارات و المعلومات أثناء مشاركتهم في البرنامج التدريبي.
- قياس الارتفاع عن مستوى الأداء نتيجة للمهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التدريب. (1)
- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة استنادا للخطة المبرمجة ، و هذا يشمل المراحل التي سبق أن ذكرها التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية ، تقييم تصميم البرنامج تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب و وسائل التدريب.
- الانتقال من مخبر المهارات ، المعارف و السلوك إلى واقع العمل الميداني و استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف و بالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة وتطويرها والوقوف الحقيقي أمام العوائق الحقيقية و المشاكل التي أدت بالمنظمة لتبني خيار التدريب كما يهدف التدريب إلى معرفة تكلفة التدريب و إدراج ميزانيته.

3-6 صعوبات تقويم التدريب :

- عدم دقة البرامج التدريبية وغموض أهدافها.
- عدم القدرة عن معرفة الأسباب الحقيقية لتغيير سلوك الأفراد.
- التقصير في تحديد الاحتياجات العملية التدريبية و عدم التوازن أو التوافق بين الاحتياج والبرنامج التدريبي هذا ما يجعل قياس فعالية التدريب صعب جدا.
- انعدام ثقافة النقد الذاتي للمنظمة و ثقافة القياس العلمي.
- مما يجعل المنظمة أقل اهتمام في تقويم أثر التدريب و المعايير القياسية.

(1) جل بروكسن- ترجمة عبد الله إسماعيل كيتي، (مرجع سبق ذكره)، ص 72.

عواقب عدم التقويم:

إن عدم تقويم التدريب يخلف مشاكل للمؤسسة تزعزع من استقرارها و تجعلها تسبح في محيط مظلم لذا عليهم أن يتحكموا في برامجهم و معرفة نقاط قوتها و ضعفها.

-فالمدرّب لا يستطيع أن يكون له رجوع الصدى، فلا يمكن معرفة جودة التكوين و التدريب التي قدمه

و بالتالي لا يمكن لمدير التدريب الحكم على مستوى المدرّب و رؤية ثمرة جهده على سلوك المتدربين.

-عدم وجود معايير التقويم و لا برنامج تقويم يخلق بيئة تشجع الفوضى و العمل الارتجالي.

-نقل التعلم لا يمكن قياسه. (1)

و هناك العديد من الأساليب التي تؤدي إلى فشل التدريب و يأتي على هرم هذه الأسباب عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب و ضعف تشجيعها للإدارات التنفيذية على بعث روح الاختيار السليم للمتدرّش للتدريب . كما أن عدم وضوح الأهداف (للمشاركين و الإدارة) سببا آخر في فشل التدريب.

إن عدم تحضير المشاركين و القائمين على التدريب و المدرّبين سببا مباشرا لفشل التدريب إلى جانب التناقض بين ما يقدمه المدرّب و الواقع الفعلي لبيئة العمل التي يعيش فيه الموظف.

(1) جل بروكسن، مرجع سبق ذكره، ص 275.

المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب

المطلب الأول: الجوانب الاقتصادية للتدريب

يحتاج إعداد وتنفيذ برامج التدريب في المؤسسة إلى عدة عناصر، في الوقت الذي نحتاج إليه في إعداد وتنفيذ هذه البرامج، وكذلك الجهود الفنية والعلمية والعملية لإعداد وتنفيذ برامج التدريب، وكذلك النفقات التي يحتاج إليها إعداد هذه البرامج وتنفيذها، ومن ثمّ فالتدريب له جوانبه الاقتصادية التي تتمثل في العائد الذي تحصل عليه المؤسسة مقابل ما تكبدته من جهد ومال، ويعتبر التدريب من الوجهة الاقتصادية البحتة استثمار للإنسان المتدرب الذي يعتبر أعلى عناصر الإنتاج وأعقدها، بحيث يتعين على المنظمة أن تحصل على الحد الأقصى من عائد التدريب (أهدافه) بتكاليف مناسبة.

من العوامل التي يمكن للمنظمة مراعاتها لتحقيق أهدافها ما يلي:

- أن تقوم الإدارة بدراسة وتحليل المؤسسة ككل لتثبت من حاجة المنظمة إلى التدريب.
 - يتعين على الإدارة دراسة تحليل أجزاء المنظمة للتأكد من وجود التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة.
 - يتعين على الإدارة دراسة وتحليل المجال النشاطي أو الوظيفي لكل متدرب في الأقسام والإدارات المختلفة.
 - يتعين على الإدارة دراسة تحليل قدرات العامل الفنية والعلمية والعملية والسلوكية.
- إنّ دراسة وتحليل المنظمة وجزائها ووظائفها وأفرادها، إنّما تهدف إلى تحديد ما إذا كانت المنظمة تحتاج إلى تدريب ومعرفة الفئات المستهدفة التي تحتاج إلى تدريب.⁽¹⁾

المطلب الثاني: احتياجات التدريب

- 1- تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد برنامج التدريب والإشراف عليه وتنفيذه وتقييم نتائجه، فقد تكون هذه الجهة ممثلة في لجنة متخصصة في التدريب أو لجنة استشارية، أو تعهد بالإشراف على التدريب وتنفيذه لمعهد متخصص أو لهيئات استشارية.
- 2- اختيار الخبراء أو المحاضرين الذين يقومون بعملية التدريب من أجل تحقيق أكبر عائد للمؤسسة من برامج التدريب، وقد يكون المدربين من أساتذة الجامعات أو ممن لهم خبرة

(1) الطنعاوي أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 29

- في مجال التدريب الإعلامي، أو يكون اختيارهم من داخل المنظمة بما يضمن تحقيق التنمية أو التطوير في قدرات الدارسين الفنية والعلمية والعملية.
- 3- اختيار الدارسين الذين يحتاجون فعلا للتدريب طبقا للدراسات التحليلية التي أجرتها الإدارة بحيث تتوفر الرغبة والاستعداد للاشتراك في الدورة التدريبية، ويحفز العاملين المدربين عن طريق حوافز مادية أو أدائية أو نقدية أو عينية في مجال التدريب من أجل أن يهتم بالمتدربين.
- وقد يكون التدريب إجباريا في بعض الأحوال كالاتي:
- العاملون الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.
 - الأفراد الذين يتطلب الأمر تدريبهم أثناء الدراسة كشرط للحصول على المؤهل.
 - 4- تحديد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها برنامج التدريب، بحيث تناسب والمادة الدراسية العلمية أو العملية، في برنامج التدريب مع احتياجات المتدربين، أي مراعاة الحرص والدقة في تحديد مواد الدراسة والابتعاد عن الموضوعات البعيدة عن احتياجات المتدربين في المنظمة، والتي لا تحقق أهداف التدريب كما يلي:
 - أن تناسب مواد التدريب مع مستوى الدارس العملي والعلمي والفني.
 - ضمان إقامة علاقة مباشرة بين مواد التدريب وطبيعة العمل الذي يؤديه الدارس.
 - التأكد من أن الموضوعات أو المواد المدرجة في برنامج التدريب تحقق زيادة وتطوير لقدرات الدارس العلمية والفنية والعملية.
 - 5- توفير الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب، ويشمل مكان التدريب، والأدوات، والمعدات، والوسائل السمعية والبصرية والآلية والتصويرية التي يستعملها المتدرب وإعداد المطبوعات والمذكرات والإرشادات والنماذج والكتيبات التي يتطلبها التدريب، وبالنسبة لمكان التدريب يتطلب الأمر اختياره ارتكازا على صلاحيته لعملية التدريب من حيث (التهوية، الضوء، السعة، الراحة، السكون، وملائمته المكانية).
 - 6- يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفي فترة تناسب مع موضوعه، وقد تنقسم برامج التدريب إلى برامج طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى.

المطلب الثالث: أهداف التدريب

- 1- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- 2- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.
- 3- تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.
- 4- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- 5- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- 6- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية، والعملية المستخدمة في ميدان عمله.
- 7- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- 8- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه.
- 9- رفع كفاءة الإعلاميين القدامى، بالتدريب المتخصص لتحديث معارفهم وصقل خبراتهم.
- 10- تنمية روح الانتماء للمؤسسات الإعلامية، عن طريق تبادل الآراء حول مشكلات العمل والمشاركة في وضع الحلول.
- 11- التدريب المستمر الذي يوفر للإعلامي الثقة بالنفس، والاطمئنان إلى مستوى الأداء عن طريق مواكبة كل ما هو مستحدثا ومتطور في مجال العمل الإعلامي.⁽¹⁾
- 12- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية.
- 13- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل.⁽²⁾

⁽¹⁾ الطنغاني أحمد حسن، (مرجع سبق ذكره)، ص32.

⁽²⁾ مساعد ساعد، (مرجع سبق ذكره)، ص12.

المطلب الرابع: إجراءات ومسؤولية التدريب

أولاً: إجراءات التدريب

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات وهي:

1- إعداد المدرب وتأهيله:

يجب على المدرب أن يلم بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرّب الأفراد عليه، بمعنى أن يكون مؤهلاً لذلك وقادراً على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه، ويمكنه تعليم وتدريب الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل.

2- إعداد وتهيئة المتدرب:

يتطلب هذا الإعداد الجيد لمكان التدريب، مع تركيز المدرب على أهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات، وأهمية السرعة والفعالية في التعليم وهذا يعني إعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.

3- استعراض العمل وأسلوب أدائه:

توجد عدة طرق لعرض وبيان كيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح وأيضاً بيان وتوضيح مختلف النقاط، إنّ البيان العلمي أفضل وسيلة للتدريب ومن الأنسب مراعاة التسلسل المنطقي للخطوات التالية:

- اشرح وفسر التسلسل المنطقي للعمل ككل.

- ادخل في الإجراء أو المراحل الخاصة بالعمل ببطء خطوة بخطوة.

- اترك للمتدرب فرصة لتوضيح كل خطوة والتعليمات الخاصة بكل منها.

- أعطي للمتدرب فرصة لسرح العمل ككل وأسلوب أدائه.

4- أعطي المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للأداء:

بعد المراحل السابقة، فإنّ الأمر يقتضي قيام المتدرب ببدء التطبيق العملي:

5- المتابعة:

يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنّه يمارس العمل بطريقة سليمة، ونشير هنا إلى أنّه ينبغي إدارة الأفراد أن تكون على علم بأداء الفرد قبل وبعد التدريب، والمدخل إلى ذلك هو قياس إنتاجية الفرد المتدرب الكمية أو النوعية قبل التحاقه بالتدريب.

ثانيا: مسؤولية التدريب

عندما يدور التساؤل من المسؤول عن التدريب؟ هل الإدارة العليا أم إدارة الموارد البشرية أم المشرف أم الموظف المتدرب؟ الواقع أن هؤلاء جميعا مسؤولين مسؤولية مشتركة وهذا ما سنلاحظه الآن.

1- الإدارة العليا:

إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياستها وقراراتها المختلفة، ولا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار طالما تعتمد التدريب عملية أساسية للتطور والنمو.

2- إدارة الموارد البشرية:

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

3- المشرف المباشر:

لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، إن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي، من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة. (1)

4- الموظف المتدرب:

كلّ المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، قد لا تكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف، ومهارات، أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة. (2)

(1) عبد الفتاح رأفت، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، (ط1، 2001)، ص21-22-23.

(2) عبد الفتاح رأفت، (مرجع سابق)، ص24.

المبحث الثالث: العملية التدريبية

المطلب الأول: أسس ومقومات التدريب

- الارتباط بالسياسة العامة:

يعني ذلك أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف والسياسة العامة للدولة، وأن يكون مدعماً بسياسة إدارية وذلك من منطلق أن التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد أن ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته.

- أن يكون التدريب هادفاً:

بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين على أن يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية لكي تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب.

- أن يكون التدريب متدرجاً وتراكمياً ومستمرًا:

أي أن يندرج من السهولة إلى الصعوبة، ومستمرًا لا يقتصر على مدة معينة.

- أن يكون التدريب متطورًا:

أي أن تتطور المادة التدريبية وأسلوب التدريب وطريقته بما يكفل استخدام معينات التدريب الحديثة ومعطيات التكنولوجيا المعاصرة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

أن تتبنى برامج التدريب الإعلامي على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، وأن تتبع من المتدربين أنفسهم.

- مشاركة جميع المعنيين بالتدريب:

عند تخطيط البرامج التدريبية لا بد من إشراك جميع الأفراد الذين لهم صلة بالبرنامج، خاصة المتدربين والمدرسين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة، وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.

- الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة:

يجب أن يشتمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة وشاملة، وإن يتصف البرنامج بالمرونة من أجل إجراء التعديلات حسب ما تتطلبه ظروف البرنامج، والتغيرات التي ربما تحدث في المناهج وغيرها، وأن يتصف البرنامج التدريبي كذلك بالاستمرار أثناء الخدمة بهدف إثراء خبرات الصحفيين

وتنمية معلوماتهم، وإطلاعهم على ما هو جديد ومتطور في مجال أعمالهم مما يساعد على نموهم المهني ومواكبة التطورات المعاصرة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: متطلبات التدريب الفعال
العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب:

- التطابق العلمي:

ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الأهداف التدريبية.

- التركيز والانتباه:

وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات، وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.

- الدقة في استقبال المعلومة:

إنّ الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدرب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

- الحافز التدريبي:

لابد من ضرورة توافر حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم تلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة بما يثير رغبتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.

- مراعاة الفوارق بين الأفراد:

قال تعالى: (لا يكلف الله نفسا إلا وسعها)، فإنّ البشر في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة لتكون الفطري لكل منهم.

⁽¹⁾ باشات إبراهيم أحمد، أسس التدريب، (دار نافع للطباعة، 1976)، ص 100.

- التدرج في النقل المعرفي:

إنّ من أفضل الأدوار لتحقيق الفاعلية في العملية التدريبية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية، وفق مخطط زمني، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارة اللازمة للمشاركين.

- القياس الفعلي للأثر التدريبي:

هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فاعلية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كلّ برنامج يشارك فيه، وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

- اختيار العناصر المناسبة للتدريب:

إنّ الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة، ولهذا نجد أنّ كلّ الصفات والمواصفات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين.

- المعايير التدريبية:

إنّ الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي.

- تفتيت الجهد:

إنّ الجهد البشري إذا ما تم تقسيمه على حلقات يساهم في الاستيعاب أكثر منه إذا ما كان مستمراً. (1)

(1) الخطيب رداح أحمد الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، (ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1986)، ص60.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب

تشمل الأساليب التدريبية أساليب متعددة ومتنوعة قام الباحثون بالتمييز بينها وتصنيفها، فقد وجدت تصنيفات عديدة يعتمد كتابها على آراء ووجهات نظر معينة في تصنيفها، وقد تعددت هذه التصنيفات ومنها:

أولاً: تصنيف ومعايير اختيار طرق وأساليب التدريب

هناك مجالات متعددة لتصنيف طرق وأساليب التدريب، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى صنفين رئيسيين حسب تنفيذها على المتدربين أنفسهم كما يلي:

1- طرق أساليب تدريبية جماعية:

يتم تنفيذ هذه الطرق والأساليب على جماعة من المتدربين تختلف أعدادهم.

2- طرق وأساليب تدريبية فردية:

وتهدف إلى تدريب الأفراد على مهارات خاصة أو تدريب فرد معين على عمل معين ذو طبيعة خاصة، لا يمكن أدائه إلا لفرد واحد وفي مكان العمل ذاته.

ثانياً: معايير اختيار طرق وأساليب التدريب:

يمكن أن نختار طريقة أو أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية:

- الارتكاز على قوانين ومبادئ التعليم والمتعلم:

وضع علماء النفس عدداً من القوانين والمبادئ الخاصة بعملية التعليم والتعلم والتي أثبتت فاعليتها وكفائتها إذا ما تم توظيفها في العمليات التدريبية.

- ملائمة طرق وأساليب التدريب لاحتياجات المتدربين:

يجب أن تلبي البرامج التدريبية حاجات المتدربين أنفسهم وإن تسهم في حل مشكلاتهم الميدانية.

- حجم المتدربين:

إنّ عدد المتدربين ومستوى التعليم والتدريب السابق والقابليات والنضج يجب أخذها بعين الاعتبار.

- أماكن تواجد المتدربين:

إذا وجد المكان المناسب للتدريب بحيث يصل إليه جميع المتدربين، فمن الممكن استخدام الغرف الجماعية بينما يحدث العكس إذا ما كان المتدربون في مناطق بعيدة.

- توفر الإمكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب:

يتحكم مستوى المدرب ومدى كفايته على طبيعة الموقف التعليمي أو التدريبي من حيث اختيار الطرق المناسبة.

- توفر التسهيلات المادية:

يتم في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة من قاعات وأجهزة ومعدات وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العملية التدريبية.

- الإمكانيات المادية:

لإنجاح أي برنامج تدريبي لابد من وضع ميزانية لتغطية النفقات المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي.

- عامل الوقت:

الوقت المتاح يتحكم في اختيار طريقة وأسلوب التدريب، فالمؤتمر والأداء يستغرق وقتاً أطول من المحاضرة والبيان العلمي، فإذا كان الوقت المتاح ضيق جداً فإن الأمر يتطلب اللجوء إلى بديل أكثر فاعلية.

- محتوى المادة:

يجب أن تؤخذ طبيعة المحتوى في عين الاعتبار عند اختيار طريقة وأسلوب التدريب المناسب، وما إذا كان لغوياً أو حركياً، ومدى صعوبته.

- الأهداف التدريبية:

إنّ الاعتياد الذي يفوق كلّ اعتياد هو هدف التدريب، أي ما سيطلب من المتدربين القيام به في نهاية التدريب.

- الاتجاهات السائدة لدى المتدربين:

اتجاهات المتدربين وأعمارهم وخبراتهم ومستوى ثقافتهم تحدد اختيار الطريقة والأسلوب الأنسب. (1)

ثانيا: طرق وأساليب التدريب

- المحاضرات:

هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المتدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق أو المفاهيم أو يقوم باستطلاع مشكلة، وتقتصر مشاركة المتدربين على الاستماع والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الإعلام.

- التمارين التدريبية:

يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارات معينة.

- المناقشة الموجهة:

هي التي يناقش فيها المدرب المتدربين في الموضوع الذي هم بصدد دراسته عن طريق الأسئلة بحيث يصلون إلى الحد المطلوب، وهناك ثلاثة أنماط للمناقشة وهي: المناقشة الحرة، المناقشة المضبوطة جزئيا، المناقشة المضبوطة كليا.

- الزيارات الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي، وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب.

- التدريب المخبري:

أصبح التدريب المخبري مستعملا على نطاق واسع، كما أصبح ضرورة ملحة في تعليم المواد العلمية، من أجل تحقيق الأهداف الإعلامية بصورة فعالة، حيث أن استخدام المواد العلمية تفوق الطرق الأخرى في تطور واستيعاب وقبول تلك المواد.

(1) عليان عليان محمد، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب، (دار الخوجا، عمان، 1991)، ص74-75.

- الورشة التدريبية:

نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني ويجاد إنجاز مشروع معين ووفق جدول عمل منظم لوضع إطار للعمل.

- التقارير والبحوث:

من خلال تكليف فرد أو مجموعة من الأفراد بكتابة تقارير معينة أو إنجاز بحوث بهدف الاستعلام المنظم والدقيق ويمكن تقييمه من قبل المدرب.

- المؤتمر:

تستخدم طريقة المؤتمر بعد قيام المدرب بالبيان العملي.

- البيان العملي:

يقوم المدرب بالأداء الفعلي لعملية أو عمل، عادة ما يتوقع من المتدرب أن يكون قادرا على إعادة العملية أو العمل بعد قيام المدرب بالبيان العملي.

- الأداء:

طريقة الأداء هي الطريقة التي يطلب فيها من المتدرب تحت ظروف محكمة أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريسه عليها، والأداء عبارة عن علم بالممارسة.

- التعليم المبرمج:

هو طريقة للتعليم الذاتي، وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب معارف ومهارات لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات، ويتم تصميم البرنامج لمادة يؤدي إلى تعلم المتدربين حتى يتمكن من المعارف والمهارات المطلوبة.⁽¹⁾

- استمطار الأفكار:

أعطي مجموعة صغيرة مختارة سؤالا عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن توليدها.

- الندوة:

تقوم الندوة على المناقشة المعتبرة بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة.

⁽¹⁾ عليان عليان محمد، مرجع سبق ذكره، ص76-77.

- تمارين سلة البريد:

يعطي المتدربون مجموعة من الملفات والأوراق، والرسائل تشبه تلك التي سيطلب منهم في المستقبل التعامل معها في مكان عملهم، ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة بخطوة وبعدها تتم مقارنة النتائج.

وهناك العديد من أساليب وطرق التدريب مثل حلقات النقاش الدائرية المتبادلة، ودراسة حالة عارضة، وكذلك الحالة الحرجة والعبارات والتعليم عن طريق الانترنت، والتدريب الفردي والتدريب باستخدام مزيج من الطرق وغيرها من أساليب طرق التدريب.⁽¹⁾

ثالثا: التقنيات السمعية والبصرية كوسائط في عملية التدريب

يمكن حل العديد من مشكلات إيصال المعلومات في وقتنا الحاضر للتقنيات السمعية والبصرية، وقد أجريت العديد من الأبحاث لاكتشاف قابلية الإنسان للتعلم، وأسفرت عن التالي:

أ- أننا نتعلم: 11%

83%

ب- أننا نتذكر: 20%

30%

ومن خلال هذه الدراسة يتضح لنا أننا نتعلم ما يقارب 94% بواسطة حاسة السمع وحاسة البصر، وكذلك نتذكر ما يقارب 50% مما نراه ونسمعه وهذا يدل على أهمية التقنيات السمعية والبصرية كوسائط في عملية التدريب.

ويمكن تعريفها بأنها تلك الوسائل المستخدمة في العملية التدريبية لتحريك الأعضاء الحسية للمتدربين وإدراك أكبر قدر من المعرفة عن طريقها.

1- التقنيات البصرية:

هي التقنيات التي تستخدم فيها حاسة البصر، وهي عدة أنواع:

- السبورة الحائطية: لا تخلو قاعة من قاعات التدريب من سبورة، وقد استخدمت منذ مئات

السنين ولا زالت تستخدم كوسيلة بصرية لتوضيح ما يلزم توضيحه.

- الرسوم والخرائط والمصورات: تتوقف فاعليتها على ما تحتويه من البيانات وطريقة عرضها.

⁽¹⁾ الطعاني أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص75-78.

- الصور الثابتة والمتحركة والصامتة: تستخدم للاستشهاد في المواقف التربوية بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة العرض لتكبيرها وعرضها على الشاشة.⁽¹⁾

2- التقنيات السمعية:

- هي التقنيات التي تستخدم فيها حاسة السمع، وهي عدة أنواع:
- الاسطوانات: هي أقراص من مادة بلاستيكية مسجل عليها أصوات تسمع عن طريق الحاسب الآلي.
- أشرطة التسجيل: غالبا ما تكون مستطيلة وقد انتشرت في أيامنا هذه بطريقة كبيرة واستخدمت في تسجيل بعض المحاضرات والأمسيات.
- البرامج الإذاعية: ممكن أن نقوم بإعداد برامج تدريبية عن طريق الإذاعة حتى تصل إلى المتدربين في أماكن تواجدهم عن طريق البث الإذاعي والراديو.

3- التقنيات السمعية البصرية:

- هي التي تعتمد على حاستي السمع والبصر معا، وهي عدة أنواع:
- السينما: هي عبارة عن صور متحركة وناطقة ولذلك فهي تعتبر شبيهة كامل للتحرك.
- التلفاز: يحمل التلفاز خصائص العرض السينمائي من حيث نقل الصور والحركة إلى المتدربين في أماكن عملهم.
- أجهزة الفيديو: هي أجهزة توصل عن طريق سلك التلفاز وتستخدم لعرض المواد التدريبية.
- التدريب بمساعدة الحاسب الآلي: باستخدام الحاسب الآلي في التدريب بشكل أساسي أو مساعد عن طريق إما الحواسيب المركزية الكبيرة واستخدامها من قبل المتدربين أو عن طريق استخدام الحاسبات الصغيرة للتدريب الفردي.

4- الوسائل المعينة للتدريب:

- هي أداة أو مادة يستعملها المتدرب في عملية التعلم وتعمل على اكتساب الخبرات وإدراك المبادئ بسرعة وتطوير ما يكتسب من معارف بنجاح وتمثل هذه الوسائل في:
- السبورات بأنواعها المختلفة.

⁽¹⁾ السيد عليه، تحديد الاتجاهات التدريبية، (ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001)، ص80.

- جهاز العرض فوق الرأس والشفافيات التعليمية.
- الأفلام والشرائح التعليمية.
- النماذج التدريبية المتمثلة في المجسمات التشبيهية والمجسمات الواقعية. (1)

المطلب الرابع: أنماط التدريب

تصنيف التدريب: هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

(أ) التصنيف حسب مكان التدريب:

- التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.
- (ب) التصنيف حسب المرحلة.

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما ، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقية لهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

(ج) التصنيف حسب مستوى التدريب:

- تدريب تنويري.
- تدريب تشغيلي.
- تدريب تطبيقي.

(د) التصنيف حسب مجال التدريب:

- تدريب تنموي.
- تدريب مهني.
- تدريب إداري.
- تدريب فني. (2)

(1) السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(2) مساعد ساعد، (مرجع سبق ذكره)، ص 17-18.

المبحث الرابع: ملحقات التدريب

المطلب الأول: محطات التدريب

- دور المؤسسات:

إن على الإدارة في المؤسسات المختلفة دورا كبيرا في التعاطي الكفاء والسريع مع العنصر البشري لديها لاستثماره، وتحسين الاستفادة منه لصالح المؤسسة والمجتمع. وهي تسعى من خلال التدريب إلى "تغيير اتجاهات الفرد، وتطوير سلوكه في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتاده إلى اتجاه جديد، وبالنسبة للمؤسسات يعد "التدريب أهم عامل لرفع الكفاءة الإنتاجية وتغيير السلوك، وتطوير أساليب الإنتاج القديمة، والتأهيل العلمي والإقلال من الجهود في الوقت والخامات، واستغلال الطاقات العاطلة، وتحقيق الأهداف في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة، وبالتدريب يتم إعداد المدرب الكفاء وقيادات المستقبل وتحديث الإدارة لمواقع الإنتاج والعمل وتحريها من التخلف الإداري.⁽¹⁾ وتواجه المؤسسات صنفين من العاملين: ⁽²⁾ أحدهما الوافد الجديد إليها والذي ترغب بإعدادة؛ ليكون فعالا بأسرع وقت ضمن فريق العمل، والآخر هو الموجود لديها وترغب بتدريبه وتأهيله لموقع جديد أو متقدم للترقية.

ومن الأهمية ضرورة قيام المؤسسة بالتأهيل السريع للوافدين الجدد، وتعريفهم بثقافة وتوجهات المؤسسة (معايير وقيم وأساليب العمل)؛ لأنه من الممكن أن يؤدي تعلمهم السابق إلى عرقلة سير العمل، بل يمكن للمؤسسة الاستفادة من الخبرات السابقة عبر تعديلها.

- اختيار المدربين:

تتنافس المؤسسات الإعلامية في اختيار المدربين الأكفاء كي تنال ثقة المتدربين. ويتفاوت تقييم المؤسسات والمتدربين بشأن المدربين بالقدر الذي يحققونه من نجاحات عملية سواء من حيث المادة التدريبية، والأساليب المستخدمة فيها، والطرق والأساليب التي يستطيعون بها ليس فقط توصيل المادة التدريبية ولكن القدرة على تغيير القناعات وتعديل السلوك لدى جمهور من المتدربين الراشدين الذين يتفاوتون من حيث المفاهيم والخبرات.

⁽¹⁾ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (مكتبة غريب للنشر، القاهرة، دس)، ص 237.

⁽²⁾ فتحي قابيل متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب، (الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1999)، ص 5.

وابتداء يجب أن يفوق المدرب المتدربين بقدراته العلمية والمهارية للمتدربين كي يتمكن من التعامل مع أصناف المتدربين المختلفة إضافة إلى قدرته على مواجهة الراشدين وتعليمهم، وتحقيق الأهداف التي يستهدفونها ليستفيدوا منها في حياتهم العملية.⁽¹⁾

ومن الأمور التي يتفق عليها خبراء في مجال التدريب، ضرورة أن يقوم المدرب بالتركيز على التدريب العملي ومشاركة المتدربين، وأظهرت أبحاث أن المتدربين يتذكرون 40% فقط من مادة التدريب بعد انتهائه تنقلص بعد مرور ستة أشهر إلى 25% ثم إلى 15% خلال عام. و"توجد أسباب متنوعة من بينها: تغير الأدوات التقنية، أو تغير الوظيفة، أو تغير الإدارة، أو تغير الأنظمة أو المنتج.⁽²⁾

-المادة التدريبية:

تعد المادة المقدمة عبر العملية التدريبية أحد الأركان المهمة في عملية التدريب، ولذلك تهتم بها مراكز التدريب، ويتبارى المدربون في طرق إعدادها.

وبغية التوصل إلى حل للمشكلات التي تعوق وصول المادة التدريبية، قام عشرون خبيراً في التدريب -بعد الاطلاع على استبيان رصد هذه المشكلات من قبل 371 مدرباً- بالتوصل إلى حلول لمشاكل التدريب الـ12 الأكثر شيوعاً، وتؤثر بالتالي سلباً على توصيل المادة التدريبية. وأهم هذه التوصيات:

- 1- فهم موضوع التدريب بشكل جيد من أجل عروض فعالة، وبدء التدريب بنشاط لإذابة الجليد وتفعيل المشاركة.
- 2- مشاركة المتدربين في التجارب والمعارف السابقة، وسرد قصص وأحداث وثيقة الصلة بموضوع التدريب.
- 3- استخدام الأسلوب الفكاهي، والتواصل البصري مع المتدربين، وإعداد الأنشطة التي تتيح فرص المشاركة منذ بداية التدريب.
- 4- التدريب على العرض بحيث يعرف متى تنقضي كل مرحلة تدريبية، ومتابعة الساعة في هذا الصدد.

⁽¹⁾ روجر جافك، ورشة تدريبية، (مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، 2008).

⁽²⁾ ساي تشارني، كاثي كونواي، أنظر وسائل المدرب الناجح، (مكتبة جرير، ط1، الرياض، 2001)، ص 49-51.

5- تحديد حاجة المجموعة منذ بداية التدريب، وإعداد الأنشطة الملبية لحاجاتهم، وتعديل تصميم البرنامج وقت الاستراحة إذا شعر بملل لدى المشاركين وبعد سؤالهم عن مشاعرهم تجاه التدريب.

6- إعادة صياغة الأسئلة التي يطرحها المتدربون بجمل مختلفة للتأكد من أن الجميع قد فهم الإجابة.

7- إعداد المواد التدريبية اللازمة لكل متدرب قبل التدريب بحيث تكون جاهزة للمشاركين، والقيام بزيارة مكان التدريب لمعاينة وضع كل شيء، ومواجهة الصعوبات مبكراً.

8- العمل على تطوير افتتاحية جذابة، ودفع المتدربين للشعور بالاطمئنان وخلق جو من الارتياح، تلخيص محتويات المقرر بشكل بسيط وموجز في النهاية.⁽¹⁾

- قياس تأثير التدريب:

يعد قياس تأثير التدريب أمراً حيويًا خاصة بالنسبة للمؤسسات إذ يهتمها بالدرجة الأولى التأكد من حصول المردود الإيجابي للمتدربين والمخطط له سلفاً لاسيما أن التدريب يتكلف جزءاً من ميزانية المؤسسة.

"وقد وضع دونالد كيرباتريك الذي يعمل أستاذاً متفرغاً في جامعة ويسكنسون الأمريكية نموذجاً لقياس فاعلية البرامج التدريبية عبر أربع مستويات للقياس: الأول: نماذج التقييم التقليدية التي يملأها المتدربون بعد انتهاء التدريب عن تلبية البرنامج التدريبي لهم، وفعالية المدرب.

والثاني: عقد اختبارات تحريرية أو شفوية للمتدربين أو أن يُطلب منهم إظهار قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها من جراء التدريب.

والثالث: تقييم التغييرات السلوكية الحادثة وتطبيقات التعلم والتدريب على العمل، ويعد هذا المعيار مهماً للغاية في تحديد قيمة التدريب ومردوده مثل: هل تم تطبيق الأهداف المستهدفة من التدريب في العمل؟.

⁽¹⁾ Robertw, lucas, le creative training idea book, amacon, new yourk, 2008).

والمستوى الرابع: ربط التدريب بالآثار الإيجابية التي تتحقق للمؤسسة ككل، وما إذا كان التدريب قد أدى إلى تحسينات ملموسة من الممكن قياسها في إنجازات العمل وللمؤسسة ككل أو لا".⁽¹⁾

وتحزم اليونسكو " أن تعليم وتدريب الصحفيين يسهم في إرساء الممارسة الأخلاقية والمهنية للصحافة، وبما يجعلها تؤدي دوراً أفضل في تعزيز الديمقراطية والحوار والتنمية".

ويربط باحثون بين التعليم والتدريب واستمرارية احتراف الصحافة، وبإسهامهما في تقديم النموذج العملي لممارسات الجودة المطلوبة للصحافة والتي تسهم بدور مهم لصالح المجتمع ككل".

ولذلك يعد "التدريب الجيد للصحفيين الطريق المباشر لنقل صورة الإعلام الشاملة، وعندما تزيد الخبرات الاحترافية للصحفيين فعلى الأرجح ستحقق وسائل الإعلام المحترمة نتائج أفضل. وبالضرورة يجب أن يلتزم التدريب للصحفيين بقيم كتابة المادة الخيرية لان جودة التقارير والتحرير والتصميم تعزز من الرواج لوسائل الإعلام التي لها دور في تدريب الصحفيين وتعديل الممارسة المهنية لان هذا التدريب هو الذي يملك تعديل الممارسة التي تساعد على جودة المنتج الصحفي".⁽²⁾

—معوقات التدريب:

هناك شكاوى من مؤسسات ومدربين على حد سواء من أن التدريب لا يؤتي الثمرة المرجوة لهم، وهو رفع الكفاءة وتطوير الأداء؛ وذلك بسبب عوائق إما تتعلق بالمتدربين أنفسهم، وإما بالمؤسسات، وأو بمراكز التدريب في أحيان أخرى.

بالنسبة للمتدربين من الصحفيين أو الذين يرغبون في الانضمام إلى هذه المهنة فإنهم في بعض الأحيان يمثلون مشكلة وعائقاً أمام التدريب.

عائق آخر بالنسبة للمتدربين يعزوها باحثون في الإدارة وتنمية الموارد البشرية إلى مقاومة التغيير لدى العاملين، ويعدهونها "من أعقد المشاكل التي تواجه الإدارة الحديثة، لأنها تنطوي على رغبة الإدارة في تغيير أنماط سلوك اعتادوها إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة إدخالها على العملية الإنتاجية. وقد تبين من الدراسات أن السبب الأساسي الذي يجعل الأفراد يقاومون أي تغيير هو عدم وجود البيانات الكافية لديهم عن هذا التغيير وأهدافه وتأثيره فيهم وفي أعمالهم.

⁽¹⁾ يورك برس، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة لبنان ناشرون والشركة المصرية العلمية للنشر لوتجمان، القاهرة، الطبعة العربية، ط1، 2005)، ص 171.

⁽²⁾ محمود محمد عبد الغفار، (مرجع سبق ذكره)، ص 78.

ويضيف أحد خبراء التدريب بإحدى المؤسسات معوقا آخر للتدريب ينبع من الإدارة نفسها؛ يتمثل في احتفاظ القيادات بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين وللصف الثاني من القيادات، وعدم قيامهم بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم في هذا الصدد. وذكر هذا الخبر أمثلة عايشها، ونقل عن مسؤول قال لأحد العاملين: أتريد أن أعلمك في دقائق ما تعلمته في سنوات. (1)

المطلب الثاني: التحولات الجديدة في مجال التدريب الإعلامي:

إن التحولات التي طرأت على المشهد الإعلامي وظروف العمل الصحفي والمشهد الإعلامي لا يمكن أن تتجاهلها المؤسسات المختصة في التكوين الإعلامي، لذلك نشط التفكير في عديد هذه المؤسسات لمراجعة البرامج والمناهج الدراسية حتى تكون أكثر مواكبة للتكنولوجيا الحديثة وأكثر التصاقا بالواقع الإعلامي، وحرصت هذه المؤسسات على ضبط خطط لتوفير تجهيزات أكثر تطورا من التجهيزات المتوفرة في المؤسسات الإعلامية ذاتها، وذلك حتى تتولى تدريب الكفاءات وتسيير التحول التكنولوجي لامتلاك التقنيات الجديدة.

وأصبح الكمبيوتر الجهاز الرئيسي في العملية التدريبية، فهو متواجد للتزويد ببرقيات وكالات الأنباء، و موجود في مخابر التصوير واستوديوهات التدريب في الإنتاج الصحفي الإذاعي والتلفزيوني، بحيث اكتسح الكمبيوتر ورشات التكوين في مجال الإنتاج الصحفي. فقد تقلصت الفوارق بين ورشات الصحافة المكتوبة و السمع بصرية، إذ أصبح التكوين الإعلامي المكتوب يعتمد أيضا على ما توفره القنوات التلفزيونية الفضائية من الأخبار، بالإضافة إلى أن الصحفي يتلقى تكويننا أساسيا للتعامل مع الانترنت كمصدر للمعلومات وكأداة للتواصل، كما يخضع إلى جانب هذا التكوين الأساسي إلى تكوين للتحكم في العديد من البرمجيات سواء المتعلقة منها بإخراج الصورة أو بإخراج الصحيفة أو بتصميم وإعداد مواقع الانترنت.

وأصبحت هذه المواد الأساسية تحتل موقعا يزداد أهمية أكثر فأكثر في شبكات البرامج التكوينية و في الدروس المختصة بالتدريب على التكنولوجيات الحديثة، و تطوير محتوى الدروس التقليدية، وتعززت شبكة البرامج التدريبية باختصاصات جديدة، إذ تم إدراج تدريب على الصحافة الالكترونية والويب وإدراج التكوين في مجال الملتيميديا بالنسبة لبعض المؤسسات الإعلامية، حتى يواكبوا التحولات التكنولوجية. (2)

(1) علي سلمى، (مرجع سبق ذكره)، ص 235.

(2) ساعد ساعد، (مرجع سبق ذكره)، ص 46-47.

المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية

تقييم البرنامج التدريبي يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نَجح.

وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخيراً حفل ختامي يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التدريبي.

ثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وهي:

- نموذج دونالد كيركباتريك **Donald kirkpatrik**:

وهذا ما يبينه الشكل رقم (02)، حيث يعرض النموذج المستويات الأربعة التالية التي يشملها

التقييم:

1- ردود الفعل Reaction: وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: هل يرضى

المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

2- التعلم Learning: وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون

من البرنامج التدريبي؟

3- السلوك Beauvoir: نحاول أن نجيب على السؤال التالي: هل غير المشاركون

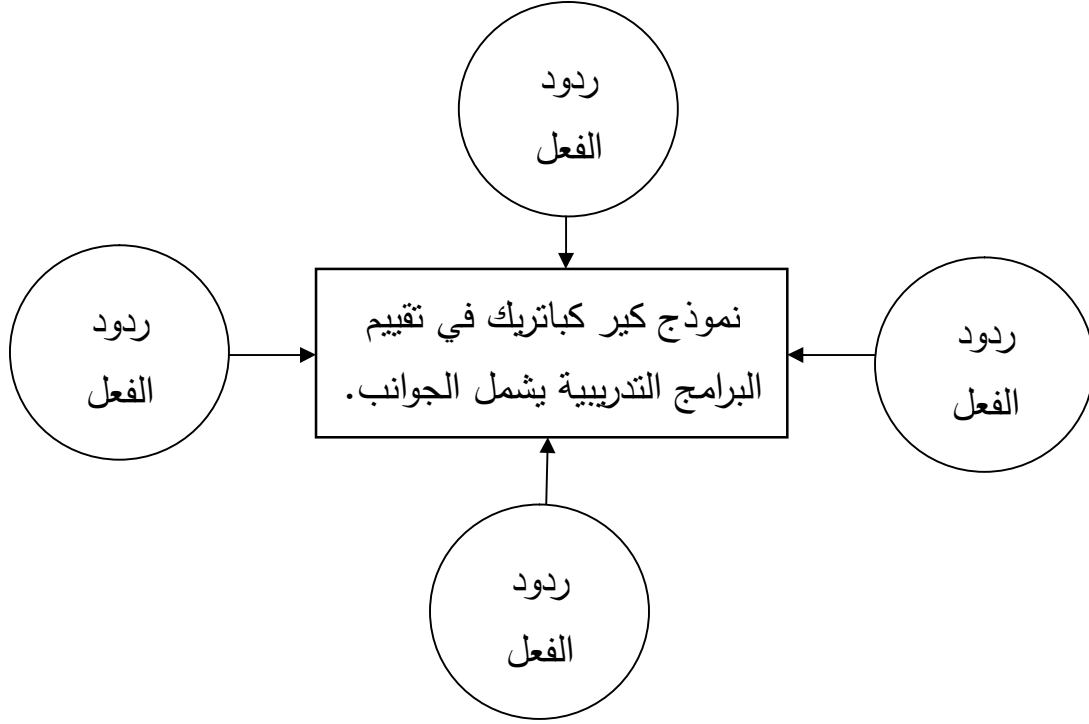
سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

4- النتائج Resultats: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغير في

السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً؟⁽¹⁾

⁽¹⁾ مصطفى شاويش نجيب، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، (دار الشروق للنشر، ط3، 2005)، ص251.

الشكل رقم (07) : نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، (ط1، 2008)، ص331.
وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعدوة المتدربين إلى ممارسة أعمالهم ، وأهم هذه المعايير ما يأتي:

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.
- قياس التغيرات في الأداء Job performance وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.
- الاختبارات Tests إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.⁽¹⁾
- الترقية Promotion عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل بعد التدريب.

⁽¹⁾ مصطفى شاويش نجيب، مرجع سبق ذكره، ص252.

- المجموعة الضابطة Control group وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى نخضعها للتدريب، والثانية لا تدرب، ثم تخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتج عن التدريب.

- نموذج كورب Korb:

يعتقد كورب انه يمكن تقويم التدريب بالاعتماد على ثلاثة معايير:

الأول: يركز على قياس فاعلية التدريب كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

الثاني: اثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فاعلية المنظمة، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.⁽¹⁾

الثالث: يناقش أثر التدريب على المنظمة ككل، وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية للعاملين، تحسين نظم الاتصالات، تحقيق الرضا للزبون عن طريق السلعة أو الخدمة المنتجة، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

- نموذج هامبلين Hamblin:

تبني هامبلين تقسيم كيركباتريك، وأضاف إليه مستوى آخر، أي إضافة إلى رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج، هناك عنصر آخر وهو:
أداء المنظمة:

يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب، ويهدف هذا التقويم إلى معرفة التغيرات التي أحدثتها التدريب على الأداء التنظيمي كما ونوعا.

⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص419.

- نموذج باركر Parker:

يقسم باركر مستويات التقويم إلى أربع وهي:

أ- الأداء الوظيفي:

يقرر مدى تحسن الفرد في وظيفته، وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات.

ب- أداء الجماعة:

يقرر أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المنظمة ككل.

ج- رضا المشاركين:

مدى رضا المشاركين عن البرنامج، وذلك بالاعتماد على أسلوبي الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.⁽¹⁾

د- المعرفة المكتسبة للمشارك:

يحدد الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي، وهنا يتم استخدام اختبارين، أحدهما قبلي، والآخر بعدي.

من خلال ما يلي من عرض لنماذج التقويم يتضح لنا ما يلي:

1- تركز مختلف نماذج التقويم على نتائج التدريب، سواء كانت متعلقة بالتغيرات التي أحدثتها البرنامج، أو تعلقت بالتغيرات في سلوك الفرد وإنتاجية المنظمة.

2- ثمة صعوبات عملية عديدة تحول دون إجراء التقويم على المستويات الأربع، مما جعل الاعتماد على تقويم رد الفعل في الأوساط التدريبية كبيراً، بالرغم من عيوبه وسطحيته، وهذا ما يجعل التدريب أمام خيارين صعبين: إما تبنى أساليب للتقويم تضمن ثقة أكبر بالنتائج أو معرفة أكثر بجدوى التدريب وبعوائد استثمارات التدريب، وإما عدم إجراء عملية التقويم وجعلها في شك دائم من جدوى التدريب.

3- هناك علاقة سببية بين مختلف مستويات التقويم، فردود الفعل التي يبدوها المتدرب قد تكون إيجابية تجاه البرنامج إلا أنه يخفق في التعلم، أو قد لا يطبق ما تعلمه في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، أو قد لا يحدث التغيير في السلوك الوظيفي ولكنه لا يظهر تأثير ذلك على أداء المنظمة،

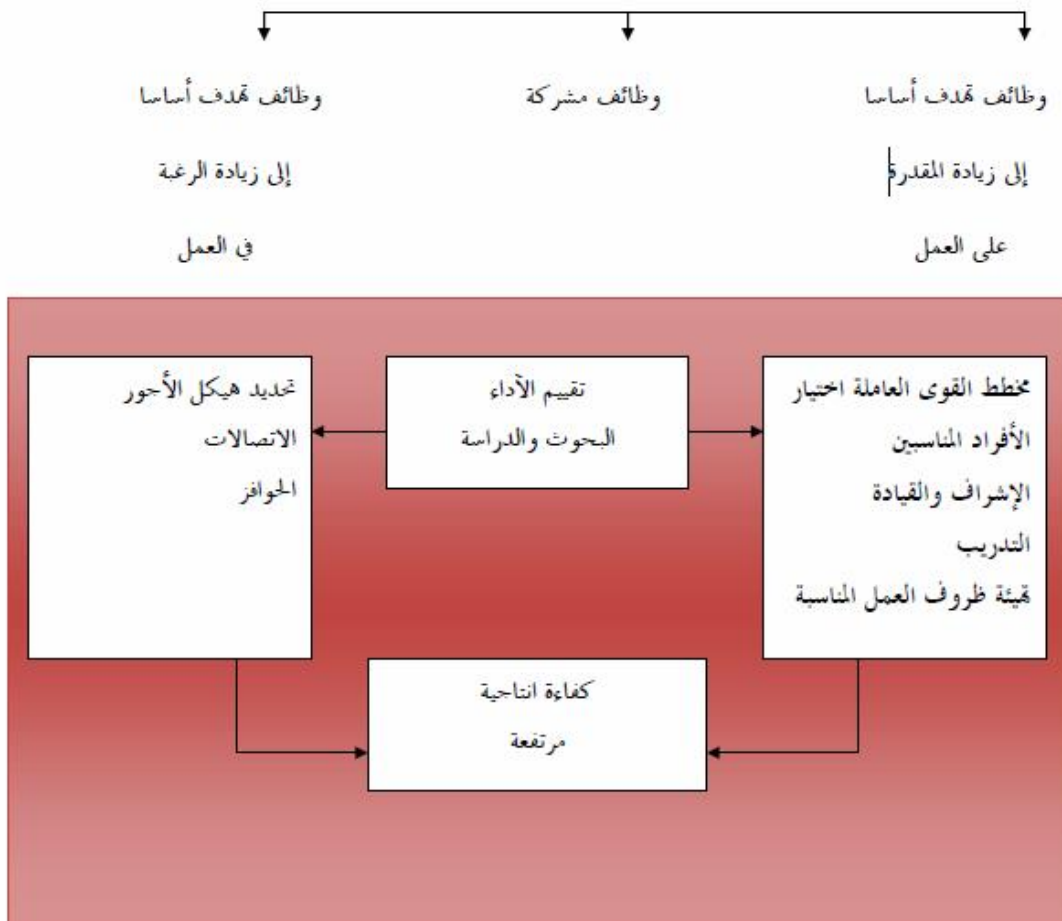
⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 423-424.

وبذلك تبرز العلاقة السببية بين هذه المستويات في اعتماد كل مستوى يتم عنده التقويم على مستوى التقويم السابق له. (1)

المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتدريب.

إن نظام تقييم الأداء له علاقة بكل الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه أما عن كيفية الارتباط بين مختلف أنظمتها فتكمن بوضعها في النموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء بالموارد البشرية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): علاقة تقييم أداء الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية



المصدر: على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص335

يبين الشكل أن نظام تقييم الأداء لا يكون ناجعا اذا لم يرتبط بوظيفة التدريب، لان التدريب بحد ذاته سيدفع الأداء إلى الأحسن بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي في الفترة و الزمن المحددان له، و نلمس نتائج أحسن مما كانت عليه قبل التدريب نتيجة تطبيق و تقييم نتائجه . و تقييم الأداء هو

(1) نادر أحمد أو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص425.

وسيلة يكشف من خلالها عن حجم التدريب الذي يساعد المتدرب على الرفع و تحسين أداءه ، إلى جانب ذلك فالتقييم يكشف الفوارق و النقائص التي قد تعترض أداء بعض المتدربين و التي لا تتطابق مع معايير و مقاييس الأداء المطلوبة منهم ، كما يرتبط نظام تقييم الأداء بالتدريب من خلال اعتبار الأداء كأهم معيار لتقييم فاعلية التدريب و الذي يساهم في تفعيل أداء المتدربين و تطويرهم .فالتدريب الذي يساعد على تفعيل و زيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه و معاييرهم، يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين امضوا مراحلهم مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مراحل التدريب.

يرى مهدي حسن زويلف بان نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، حيث أصبح تقييم الأداء و ما يعطيه من نتائج أداة أساسية و مساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل صحفي و التي تحتاج إلى علاج و بالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.

كما يساعد تقييم الأداء على تقييم النتائج التدريبية و معرفة مدى استفادة الصحفيين منها من خلال تحديد الثغرات و العمل على تفاديها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا. وعليه نصل إلى القناعة بان تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات المطلوبة، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على التحليل والنتائج التي يتحصل عليها من خلال عملية تقييم الأداء.

إن ما يميز عملية تصميم البرامج التدريبية تتطلب معرفة القائمين عليها بكل المراحل التي تسبق هذه العملية، بمعنى أن البرامج التدريبية بعناصرها المتنوعة لابد أن تنطلق من مخرجات المرحلة السابقة و أن تتكيف مع نتائج تقييم أداء الأفراد.

إن التدريب هو بمثابة المحرك الذي يطور الأداء و يحسنه بعد التحقق من فجوة الأداء ومصادرها و العوامل المؤثرة فيها.عندها يمكن الوصول للأداء المرغوب أو حتى المميز.⁽¹⁾

⁽¹⁾ جمال باشا، (مرجع سبق ذكره)، ص 116-120.

خاتمة الفصل الأول :

كنخاتمة لهذا الفصل يمكن القول انه للوصول إلى إستراتيجية تدريبية فعالة ، يجب اختيار الطرق المناسبة وتعيين الأشخاص الذين يتم تدريبهم وذلك بعد تحديد المواقع والاحتياجات التدريبية، التي على أساسها يتم التدريب إلى جانب ذلك على إدارة الموارد البشرية تحديد التكاليف وعوائد التدريب، بغية الوصول إلى الهدف الاستراتيجي من وراء التدريب، فلا يمكن إجراء التدريب دون تحديد الأهداف المرجوة من ذلك، فالتدريب داخل المؤسسة الإعلامية كان وسوف يظل من القواعد الأساسية للارتقاء بمستوى كفاءة أداء الصحفيين ضمن قواعد المناجنت الحديث الذي يكفل بدوره ضمان السير الحسن للمؤسسة الإعلامية إداريا وعمليا، في ظل إدارة الجودة الشاملة وخلق جو للتنافس مع مؤسسات إعلامية أخرى للوصول إلى ما يسمى بالتصنيف العالمي للمعايير ISO.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسة الإعلامية

تمهيد

المبحث الأول: تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

المبحث الثاني: أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

المبحث الثالث: ملحقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والإيزو

خاتمة الفصل الثاني

تمهيد:

لاشك في أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل أبرز يعد من المفاهيم الإدارية حديثة وعصرية وعلى حد تعبير أحدهم، بأنها "الموجة الثورية" بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، هذا المفهوم الذي بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ونتائجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة وكسب رضا الجمهور وكنتيجة حتمية ولظروف التغير السريع، التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية برزت الجودة المنادية بالجودة الإعلامية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية، فكانت نقطة تحول هامة على الإصلاحات الإعلامية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم والفريق المتمتع بخبرة عريضة والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وهذا التغير لتحقيق أهداف تحسين الجودة الإعلامية بما يتحتم على المؤسسات الإعلامية أن تغير هيكلها التنظيمية لمواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، إذ لم يعد للنمط التقليدي في الإدارة يصلح لهذه المؤسسات، بل لابد من البحث عن أنماط إدارية جديدة، على غرار إدارة الجودة الشاملة (total quality management) التي هي في جوهرها توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء بمشاركة أعضاء المؤسسة في تحسين الإجراءات والمنتجات والخدمات والثقافة السائدة فهي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة بصفة مستمرة وبما يؤدي إلى إرضاء اللذين يتعاملون مع هذه المؤسسة في مكان العمل لان قواعد المناجمنت الحديث هي عنوان لمعظم هذه المؤسسات الإعلامية التي تريد أن تبقى دائما في أعلى هرم النجاح والتفوق لذلك كان الصحفي العامل بالمؤسسة الإعلامية وسيبقى هو الوقود الذي يحركها ويدفعها نحو تحقيق النتائج والأهداف المخططة من قبل المؤسسة.

المبحث الأول: تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

لقد عرف "رودز" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية على أنّها، عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر.

ومنهم من عرفها باعتبارها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر المؤسسة الإعلامية من صحفيين ومحررين ومدراء، ومباني وحواسيب إلكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وصحفيين في النجاح التنظيمي، وتحقيق أهداف المؤسسة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية.⁽¹⁾

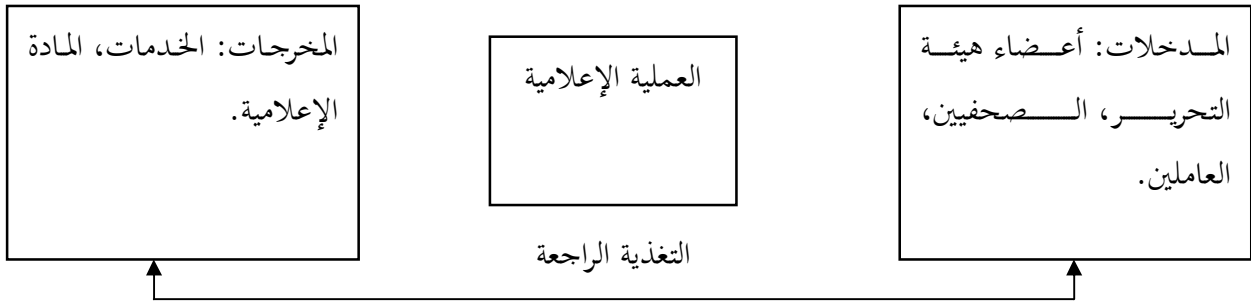
ويمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بما يلي:

- النظام: هو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- العملية الإعلامية: وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات الإعلامية، والبحث بصورة متميزة داخل المؤسسة وخارجها.
- هيكل المؤسسة: ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للمؤسسة الذي يخدم أهداف المؤسسة ووظائفها.
- الأساليب: وهي مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية للوظيفة الإعلامية.
- يتبين من ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها المؤسسات الإعلامية وهي تهتم بالعناصر التالية:
- التركيز على الصحفيين والمستفيدين واحتياجاتهم.
- اعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية المؤسسة.

⁽¹⁾ فريد النجار، إدارة المؤسسات بالجودة الشاملة، (إيرك للنشر والتوزيع، القاهرة)، ص70.

الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسة الإعلامية

- التركيز على مشاركة العاملين والمديرين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
 - التركيز على الاستمرارية في التحسين.
 - اعتبار كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عن الجودة.
 - شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة المؤسسة الإعلامية لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة وهي: المصادر، المدخلات، التشغيل، المخرجات، الاستخدامات والمقارنات الرقابية، البيئة، والقيادة.⁽¹⁾
- وهنا يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية الإعلامية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، وحسب هذا التعريف فإنّ مدخلات النظام الإعلامي يتكون من المواد الإعلامية والمستلزمات المادية والأفراد (الصحفيين، العاملين، هيئة التحرير، الإدارة) والتي يتم تحويلها من خلال العملية الإعلامية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل في المادة الإعلامية النهائية.



- وكذلك يجب على المؤسسات الإعلامية أن تعمل على التحقق من أن حاجات المستفيدين قد تم تلبيتها أو تجاوزها من خلال عمليات التصميم للنظام الإعلامي وعملية الإعلام في ذاتها، ولتحقيق هذا الهدف يجب على المؤسسات الإعلامية التركيز على الأمور التالية:
- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على المستويين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الراجعة وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها.

⁽¹⁾ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص71.

- ربط كلٍّ من حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية الإعلامية في المؤسسة.
- ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين المؤسسة والمستفيدين، يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشكلات التي يواجهها هؤلاء المستفيدين.
- ضرورة قيام المؤسسة بقياس رضا المستفيدين عن أدائها، وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج مؤسسات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية الإعلامية داخل المؤسسة، وبالإمكان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة بأداء غيرها من المؤسسات المتفوقة والمتميزة وذلك حتى تتمكن من قياس أداء العملية الإعلامية لديها واستخدام هذا الأسلوب كأداء للتحسين والتطوير المستمرين في المؤسسة. (1)

المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

عن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات، والمؤسسات الإعلامية لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد ويشكل معظم إدارات المناطق والمؤسسات الإعلامية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام الإعلامي، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، كما وتتركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كلٍّ شخص في إطار النظام الإعلامي من أجل التطور والتحسين المستمر.

وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية في النقاط التالية:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في المؤسسات، والذي يمكنها من تقسيم ومراجعة وتطوير المناهج الإعلامية فيها.

(1) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 74-76.

- تساعد في تركيز جهود المؤسسة الإعلامية على إشباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
 - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة الإعلام والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
 - تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في المؤسسة وتطوير معايير قياس الأداء.
 - أداة تسويقية تمنح المؤسسات الإعلامية القدرة التنافسية.
 - طريقة لنقل أو تحويل السلطة أو المسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
 - تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها.
 - وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة. (1)
 - وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
 - تقديم خدمات أقل، وهذا ما تدور حوله الجودة.
- تمهد الجودة الشاملة الطريق أمام المؤسسة الإعلامية، لبناء هيكل، وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها: العالمية، التكتلات الاقتصادية، الركود الاقتصادي، المنافسة الشرسة، الثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات، والجودة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، تخفف من حدة النقد الموجه للمؤسسات الإعلامية. (2)

(1) العلوي محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاعلام، (مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة)، ص 20-

.22

(2) المرجع نفسه، ص 20-22.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة استخدام القائمة التالية:

- التدريب والتعليم المستمر.
- التقييم الذاتي.
- التركيز على خدمة المجتمع.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التخطيط والتوجيه.
- القيادة الديمقراطية.
- حلقات الجودة وروح الفريق.
- الاتصالات.
- المكافآت والحوافز.
- التعاون بين القيادات والأقسام.
- التجديد والتحسين المستمر.
- قياس الجودة بصفة دورية.
- الاعتراف بالأداء الفعال.
- الرؤية الثابتة.
- المقارنات التجديدية.
- التكامل مع العمل.
- إدارة العمليات والتحسينات.
- المنافسة مع المؤسسات الأخرى.
- تطبيق التفكير المنتظم.
- مراقبة وتوكيد الجودة.

المطلب الرابع: انجازات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

تحقق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية عددا من الإنجازات من خلال تحقيق القواعد

التالية:

- قاعدة تحقيق النتائج والأداء الإعلامي.
- قاعدة تطوير المركز التنافسي للمؤسسة.
- قاعدة التفاعل والتشابك البيئي تجاه بيئة نظيفة.
- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- قاعدة إرضاء المتدربين والمستفيدين.
- قاعدة الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة.
- قاعدة التمويل الذاتي وتنوع مصادر الإيرادات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ أغادير جويحان عرفات، إدارة الجودة الشاملة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001)، ص 114-116.

المبحث الثاني: أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: معايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق الغالبية من الباحثين على البنود التالية كمعايير للجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية والمتمثلة في:

- توفر المصادر المادية الكافية لدعم عملية الإعلام.
- توفر المصادر البشرية الكافية لدعم عملية الإعلام (موظفون، صحفيون...).
- توفر أهداف وغايات واضحة.
- معيار البرنامج المناسب للمكافأة.
- التقييم الصادق والموضوعي والعاقل.
- التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المؤسسة.
- أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية فإنها تتمثل في:
- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
- تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية الإعلامية مع هذه المتطلبات.
- إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام المؤسسة الإعلامية.
- البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية الإعلام، وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك.
- التحسين المستمر للعملية الإعلامية، وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في المؤسسة (من صحفيين وإداريين وفنيين)، حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعاً نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية الإعلامية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ هلال حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، (مركز تطوير الأداء والحتمية، جسر السويس، القاهرة، 1996)، ص32.

المطلب الثاني: خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من القيام بالخطوات التمهيدية التالية:

أ- تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:

- عقد دورات تثقيفية للعاملين في المؤسسة لبناء ثقافة الجودة.
- التعريف بنظام إدارة الجودة.
- بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة وفوائده من أجل أن يتبناها العاملون في المؤسسة الإعلامية عن قناعة.
- بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة.
- توضيح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.
- عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
- عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.
- بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا.
- عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
- توضيح الطريقة العلمية لتطبيق نظام إدارة الجودة.
- عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.

ب- تدريب المديرين والصحفيين في المؤسسة الإعلامية، وذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة لنظام إدارة الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة، وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتبعة في توثيق إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها.
- ضبط الوثائق ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة وتحديد الصلاحيات والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.
- ضبط الوثائق المرجعية.
- ضبط سجلات الجودة ووصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة.

- التدفق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
- الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية.⁽¹⁾
- المعايير بتحديد نظام لمعايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة.
- تدريب الكادر والتأكد من أن متطلبات تدريب الكادر تمت.
- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ج- إعداد دليل الجودة ويجب أن يشتمل على:
 - سياسة الجودة في المؤسسة الإعلامية.
 - تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:
 - ✓ ضبط إجراءات العمل وتوحيدها.
 - ✓ التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.
 - ✓ إرضاء المستهدفين المستفيدين.
- د- تحديد عناصر إدارة الجودة وهي:
 - مسؤولية الإدارة.
 - نظام الجودة.
 - مراجعة العقود.
 - ضبط التصميم.
 - ضبط الوثائق والبيانات.
 - المشتريات.
 - ضبط العمليات.

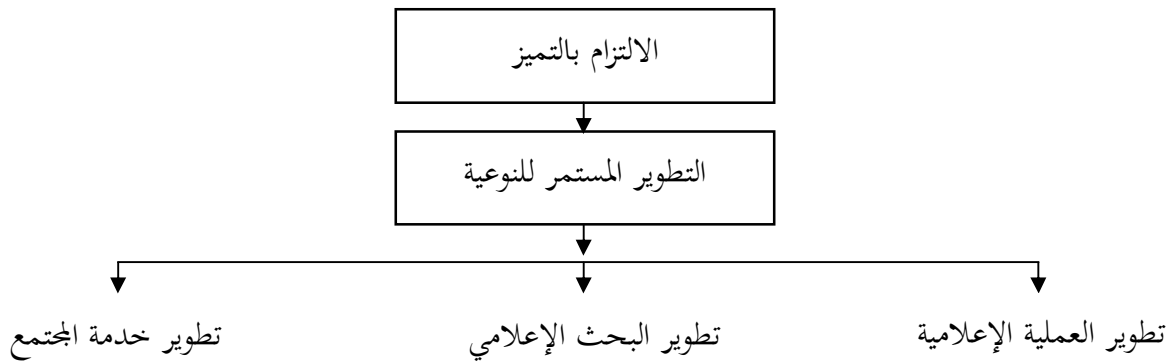
⁽¹⁾ محمد التزوي عوض، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية والمكتبات ومراكز المعلومات، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، (2006)، ص82-83.

- الفحص والاختبار.
- ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار.
- ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
- التدريب.
- الخدمات.

ولبدأ برنامج الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات لابد من اتخاذ الخطوات التالية:

أ- تحديد الرسالة العامة للمؤسسة: ويحسن أن تكون مكتوبة بوضوح ليسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة تحدد مسار المؤسسة في المستقبل، أي تحديد ما تم إنجازه، أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ ولتفعيل كلٍّ من الرؤية⁽¹⁾.

والرسالة لابد من أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو "الالتزام بالتميز" في كلٍّ جنب من جوانب الأداء الإعلامي والإداري، ونظرا لصعوبة ذلك عمليا نجد بعض المؤسسات تسعى لتمييز نفسها في بعض جوانب الأداء دون البعض الآخر.



ب- بناء إستراتيجية للتغيير تتركز على التطوير المستمر للنوعية، أي السعي الحثيث والمتواصل للتحسين والتطوير، وهذا ما يتطلب عادة مراجعة الأهداف والهيكلي الإداري للمؤسسة ولنظام القيم

⁽¹⁾ محمد الترتوي عوض، مرجع سبق ذكره، ص84.

والحضارة التنظيمية وأساليب العمل، كما تحتوي الإستراتيجية على خطة العمل تقود التنفيذ وتستعمل مهمة المتابعة والتقييم.

ج- من المعروف أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإعلامية هي نقل الأخبار وخدمة المجتمع، فلأخذ بمبادئ الجودة الشاملة لا بد من التفتيش والبحث عن التميز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور. (1)

المطلب الثالث: قواعد واستراتيجيات تحسين الأداء والجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

1- تعليم وتدريب الموظفين وخلق روح العمل التعاوني بينهم:

إنّ عملية التدريب في المؤسسة الإعلامية أمر في غاية الأهمية رغم التكاليف الكبيرة المترتبة عليها، ولكن على الإدارة التي تطمح إلى مواكبة التطورات التقنية أن تهتم بموضوع التدريب اهتماما بالغاً سواء أكان ذلك في مجال التعامل مع التقنية الحديثة أم في مجال العلاقات العامة والتطوير الإداري.

2- إشراك جميع العاملين من مديرين وموظفين ومستفيدين لرفع كفاءة وتحسين الأداء ودعم الأفكار الجديدة والإبداع:

على إدارة المؤسسة أن تتقبل جميع الأفكار الجديدة والإبداعية دون خوف من أن ذلك يهدد مناصب أحد الإداريين، ولا يتم قبول هذه المقترحات إلا بعد دراستها وتقييم نجاحها.

3- تحديد طرق السلامة والجودة :

وذلك بالوقوف على المشكلات التي تؤدي إلى فشل الخطط، ووضع الحلول والبدائل اللازمة والاستعداد لحلها في الوقت المناسب.

4- عرض النتائج وقياس مدى جودة المخرجات ومقارنتها مع المعايير العالمية:

وذلك لتوضيح إمكانية الاستمرار بصورة ناجحة واستدراك الخطأ وحله قبل فوات الأوان.

5- استغلال التقنية الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة:

من المعروف أن التقنية الحديثة ساعدت كثيراً على تحسين الأداء مع الدقة والجودة المرجوة وخاصة في مجال المعلومات، فلم يعد بوسع المؤسسات الاستغناء عن هذه التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات في عصرنا. (2)

(1) المرجع نفسه، ص 85.

(2) ريتشارد ل، ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، (ط1، مكتبة جرير، 1999)، ص 55.

المطلب الرابع: أساسيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

إنّ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية سيتطلب القيام بالمهام الآتية:

1- إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة، ويمكن تسميته بمجلس الجودة ويتولى القيام بالأدوار التالية:

- يوجه ويقود كلّ النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل جهود المؤسسة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
- إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
- تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولجهود تحسين الجودة.
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
- وضع نظام للحوافز ومكافأة موظفي المؤسسة المتميز في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

2- وضع الاستراتيجيات ويشمل ذلك:

أ- تحديد رسالة المؤسسة:

إنّ رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها، ووضع هذه الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه المؤسسة.

ب- تحديد رؤية المؤسسة:

توضح الرؤية مسار المؤسسة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه ومن ثمّ أين تريد أن تكون وكيف تصل إلى ما تريد.

ولتفعيل كلّ من رؤية المؤسسة ورسالتها لا بد من أن يكون الهدف العام للمؤسسة هو الالتزام بالتميز في كلّ جانب من جوانب الأداء الإعلامي والإداري.

ج- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

إنّ الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتكون من القيم والسلوك والاتجاهات، والأدوار والتصرفات والقواعد الاجتماعية التي تحكم توجه تصرفات وأعمال موظفي المؤسسة من إداريين وصحفيين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية.

د- تحديد الأهداف العامة والفرعية:

حتىّ تترجم رؤية ورسالة المؤسسة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود الجميع في المؤسسة في اتجاه واحد لا بد من تحديد الأهداف العامة والفرعية.

هـ- تطوير وتحسين العمليات:

لرفع كفاءة الأداء لا بد من مراجعة جميع العمليات وتطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فاعلية وكفاءة الأداء.

و- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل:

يتم في هذه المرحلة وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كلّ النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر.

ز- تطوير الأفراد والمهام:

تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر هو التطوير الذاتي حيث يسعى كلّ موظف لتطوير نفسه.⁽¹⁾

⁽¹⁾ منير السيد، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت الإدارات، (جامعة الملك عبد العزيز، جدة)، ص 125- 127- 128.

المبحث الثالث: ملحقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

المطلب الأول: الفوائد التي حققتها المؤسسة الإعلامية جراء تطبيقها لنظام الجودة الشاملة:

- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية، التي تركز على الجودة الإعلامية في المؤسسة والتي أدت لمزيد من الضبط والنظام داخلها.
- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية، لأسفل مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
- طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
- إعطاء الموظفين مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
- وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل المؤسسة وممارسة الأساليب الإدارية الجديدة.
- وسيلة فعالة للاتصال داخل المؤسسة.
- أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة.
- وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي المؤسسة.
- تقديم خدمات أفضل للمستفيدين وهذا ما تدور حوله أساس فلسفة الجودة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: قياس الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

- البيان المرجعي (القياسي) لموضوع التخصص:

تحدد البيانات المرجعية للتخصصات التوقعات حول مستوى الدرجات في مدى مواضيع التخصصات مبنية الصفات والمهارات والقدرات التي يمكن أن يحصل عليها العاملون (الصحفيون)، وتستعمل البيانات المرجعية مرجعاً عند إعداد وصفات البرنامج وأهداف ضمان الجودة داخل المؤسسة.

⁽¹⁾ أغادير جويحان عرفات، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- مواصفات المؤسسة:

وثيقة مواصفات البرنامج هي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي تقدمها المؤسسة حول برنامجها، وبذلك فإنّ هذه الوثيقة تعطي تفاصيل الوسائل المتبعة في التدريب والتقييم واستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات.

لذا فإنّ كلّ مؤسسة إعلامية ينبغي أن يكون لها وثيقة مواصفات وينبغي إعداد وثيقة مواصفات البرنامج قبل وثيقة التقييم الذاتي، وبهذا تكون وثيقة مواصفات البرنامج ملحقاً في وثيقة التقييم الذاتي، إذ أن مواصفات البرنامج تقدم نظرة عامة مختصرة للبرنامج.

- التقييم الذاتي:

تعتبر وثيقة التقييم الذاتي بنداً رئيسياً في ضمان الجودة داخل المؤسسة الإعلامية، إذ أنّها تدل على أن المؤسسة قد قومت مدى:

- فعالية الخطة الإعلامية مقارنة بمخرجات المؤسسة المستهدفة.

- فعالية التقييم في بيان وقياس تحقيق مخرجات المؤسسة الإعلامية.

- جودة الفرص الإعلامية.

وبذلك فإنّ هذه الوثيقة هي تقييم بناء لما يقدم بصورة ناقدة للذات، إذ أنّها تنافس نقاط القوة (مع تقديم البراهين والأمثلة) ونقاط الضعف في البرنامج (مع تقديم مقترحات للمعالجة).⁽¹⁾

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

قد تواجه بعض المؤسسات الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، ويمكن القول أن من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وهذه المعوقات هي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فقد تتجاهل نظام المكافآت الذي يدعم البرنامج أو تتجاهل توفير المصادر والجهود اللازمة لتطبيقه.

⁽¹⁾ توفيق عبد المحسن محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات-مدخل إدارة الجودة الشاملة، (دار النهضة العربية، المملكة المتحدة، 1999) ص 107-108.

- عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزئيات وترك بعضها الآخر.
- عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المؤسسة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.
- استعجال النتائج التي يفترض فيها أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمة في إنجاح البرنامج، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيقة الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
- تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية لالتزامهم بمعايير حديثة بالنسبة لهم.
- تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام إنتاجها وموظفيها فيؤدي ذلك إلى فقد الثقة في نظام الجودة الشاملة. (1)

المطلب الرابع: توصيات ومقترحات عامة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية

- تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائل الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات الإعلامية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلوماتية السريعة والدقيقة.
- إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريبية التي ستقوم بتدريب العاملين (الصحفيين) في المؤسسات الإعلامية المختلفة.
- التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المناطق الإعلامية في الميدان.
- تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة الخارجية.
- إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة تكون مهمتها الرئيسية الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية كغايات لتحقيق أهدافها.

(1) درياس سعيد أحمد، إدارة الجودة الكلية- مفهومها وتطبيقاتها، (رسالة الخليج العربي، مجلد 14)، العدد 50.

- إعادة النظر في أساليب التقويم الإعلامي ووسائله للوصول إلى وسائل لا يهتمها التصنيف بقدر ما يهتمها تحقيق التحسن المستمر والجودة والتنوعية في الأداء.
- ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة الإعلامية وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضا والارتياح.
- إعادة تعريف مفاهيم القيادة الإعلامية والأطر التي تعمل في ضوءها المؤسسة الإعلامية، قبل البدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ الهيشان سليم محمد، مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإعلام ، (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2004)، ص22.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والإيزو

المطلب الأول: المواصفات الدولية القياسية والإيزو 9000

1.1 نشأة نظام إدارة الجودة:

يعود تاريخ نظام إدارة الجودة المعروف بالإيزو 9000 العالمية إلى سنة 1906 عندما تأسست اللجنة العالمية لبراءة الإلكترونيات (IES)، التي قامت بوضع مقاييس عالمية تخص الإلكترونيات، هذا ما أعطى الفكرة لوضع مقاييس لقطاعات أخرى.

بعد الحرب العالمية الثانية، وفي سنة 1946، تم عقد مؤتمر بلندن تم بموجبه إنشاء المنظمة العالمية للتقييس، التي بدأت بإصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 عام 1987 وقد ركزت خلال هذا الإصدار الأول على ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء، أما الإصدار الثاني ISO 9000: 1994 والذي كان 1984، اهتم بتأكيد الجودة والوقاية من وقوع أخطاء، ثم الإصدار ISO 9001: 2000 الذي صدر عام 2000، وتم خلاله إدماج سلسلة 9001، 9002، 9003 في المواصفة إيزو 9001 التي ركزت على نظام إدارة الجودة وأخيراً الإصدار ISO 9001: 2008 في سنة 2008، الذي قام بتعديل المواصفة السابقة.

2.1 مفهوم الإيزو 9000:

يرجع مصطلح الإيزو إلى جذور إغريقية بمعنى التساوي، وقد اشتقت من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والتقييس «International Standardartising Organisation» وهي منظمة غير تابعة للأمم المتحدة، تهتم بإصدار وتعديل المواصفات على المستوى العالمي.

كما تهتم ISO 9000 بكل ما يخص جودة المؤسسة ككل، فهي ليست مواصفة للمنتج سواءً كانت سلعة أو خدمة، ولكنها تقيس درجة الإدارة، ومدى إمكانيتها لتحقيق رغبات العاملين خلالها والمتعاملين معها على حدٍ سواء بشكل يضمن استمراريتها وأدائها المتميز وجودتها الرفيعة.⁽¹⁾

فالغرض من إنشاء المنظمة العالمية للمعايرة هو التشجيع على وجود مواصفات عالمية تؤدي إلى تحسين كفاءة التشغيل، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، حيث أصبحت هذه المواصفات ضرورية لجميع المؤسسات التي تقرر نشاطها إلى المستوى العالمي.

(1): حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص120.

وعليه، يمكن أن نعرف الإيزو 9000 على أنها شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير، والتي تتعلق بمستوى جودة المؤسسة.

3.1 سلسلة معايير الإيزو 9000:

تتضمن سلسلة معايير الإيزو 9000 المعالم الإرشادية والمخططات الأساسية التي تحقق الجودة، والتي يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، ويمكن توضيح هذه المعايير فيما يلي:

✓ **الإيزو 9000:** وهي أكثر المعايير شمولاً، وتحتوي على عشرين عنصراً من عناصر الجودة المطلوبة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع، وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده، أي أنها تخص المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

✓ **الإيزو 9002:** تعتبر نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتوزيع، دون أن تشمل على مراحل التصميم والخدمة ما بعد البيع، أي أنها تخص المؤسسات التي تنتج وتبيع فقط، وتضم هذه المواصفة 18 عنصراً من العناصر المتضمنة للإيزو 9001.

✓ **الإيزو 9003:** وهي نموذج لضمان الجودة للسلعة المنتجة واختبار جودتها وتخص المؤسسات التي تباع المنتجات فقط، وتتضمن هذه المواصفة 12 عنصراً فقط من العناصر التي تقدمها الإيزو 9001.

✓ **الإيزو 9004:** تتضمن هذه المواصفات التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الإيزو السابقة الذكر، حيث أنها تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي لجميع المؤسسات التي ترغب في تطوير نظام جودتها.⁽¹⁾ يمكن التمييز بين أربع ملحقات أو إرشادات تتضمنها المواصفة إيزو 9004 هي:

❖ **إيزو 1-9004:** دليل لنظام الجودة وعناصره.

❖ **إيزو 2-9004:** دليل لنظام الجودة وعناصره للنشاطات الخدمية.

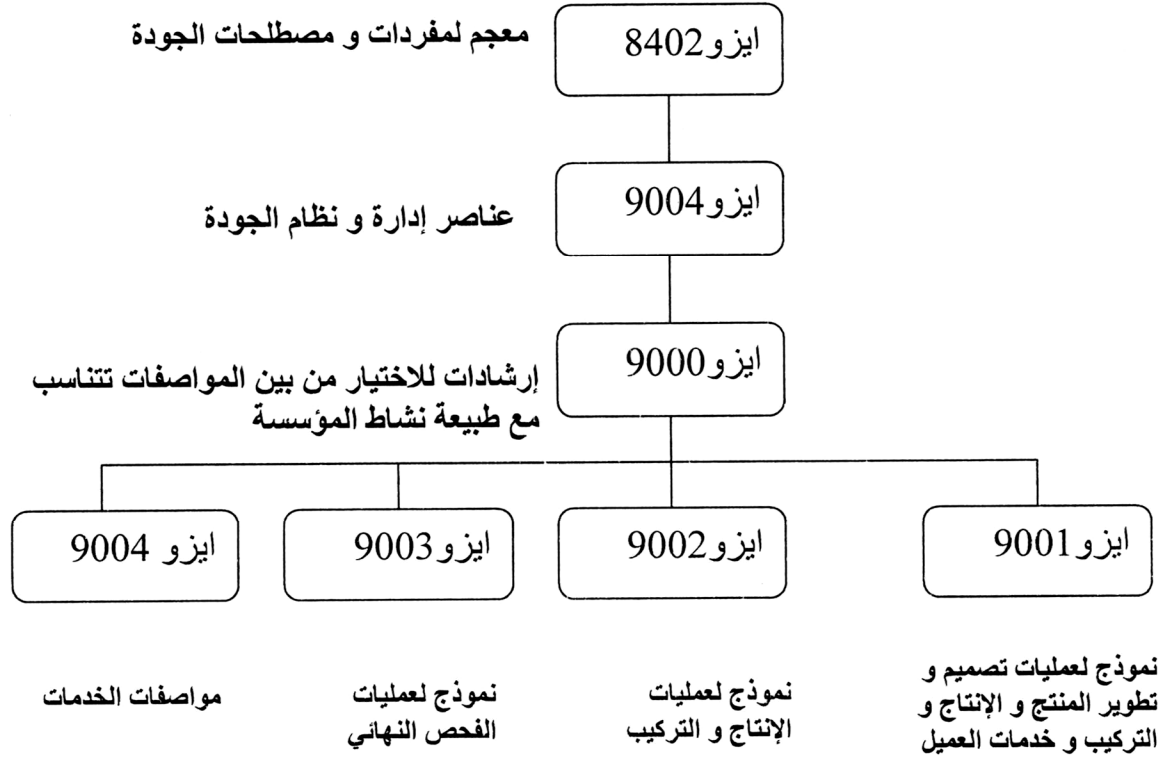
❖ **إيزو 3-9004:** دليل للمنتجات المشغلة.

❖ **إيزو 4-9004:** دليل لتطوير الجودة.

⁽¹⁾: حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

ولكن تجد الإشارة إلى أنه في سنة 2000 تمت تعديلات للإيزو 9000 لسنة 1994 تم خلالها إلغاء مقاييس الإيزو 9002 والإيزو 9003، بالإضافة إلى إحداث تعديلات جذرية على مستوى الإيزو 9001 والإيزو 9004، حيث أصبحت هذه المعايير تشجع على تبني مدخل العمليات في إدارة الجودة لإرضاء العميل.⁽¹⁾

الشكل رقم (09): هيكل عام لمواصفات الإيزو 9000



Source: Rothery, Brian, 1993, ISO 9000.2 Ed.Hampshire, UK Gower house, p30.

4.1 منهجية تطبيق الإيزو 9000:

تتضمن منهجية تطبيق المواصفة العالمية للإيزو 9000 ثلاثة مراحل أساسية تحتوي كل منها على عدد من الخطوات والتي يمكن التطرق إليها فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد

تستعد المؤسسة في هذه المرحلة للتغيير أو لتعديل نظام جودتها، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

⁽¹⁾: حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص122.

- ❖ اقتناع الإدارة العليا بأهمية نظام الجودة ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة ونقل هذه القناعة إلى كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- ❖ تعيين مسؤول عن نظام الإيزو داخل المؤسسة، يهتم بمسؤولية تأهيلها لمتطلبات الإيزو، وبوضع خطط العمل.
- ❖ تشكيل مكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
- ❖ تقييم نظام جودة المؤسسة حتى يكون متوافقاً مع متطلبات المواصفة.
- ❖ تحسين سبل العمل بما يتوافق مع هذه المتطلبات.
- ❖ التمكن من تجاوز العقبات ومقاومة الصعوبات.
- ❖ تطبيق نظام الجودة كما هو موثق.
- ❖ تقييم النظام ومحاولة تطويره وتحسينه.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة، تختار المؤسسة الجهة التي تكلفها بتقييم نظام جودتها، على أن تكون هذه الجهة متخصصة، بعد ذلك تقوم بملء استمارة طلب التسجيل التي من خلالها تصرح بمختلف المعلومات التي تخصها، ثم تحدد برنامج تخطيط وإعداد وتنسيق لعملية المراجعة الداخلية مع وضع جدول زمني لهذه المراجعة.

✓ المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة⁽¹⁾

بعد أن تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو، وانضمامها لقائمة المنافسين العالميين يتوجب عليها المحافظة على مستواها، وذلك من خلال:

- ❖ المراجعة المستمرة الداخلية.
- ❖ التدريب المستمر لمواكبة التغيرات المحيطية.
- ❖ الاعتماد على نظام الإجراءات التصحيحية.

⁽¹⁾: حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المطلب الثاني: متطلبات المواصفة ISO 9001: 2008 – ISO 9001: 2000

1. متطلبات المواصفة ISO 9001: 2000:

تتضمن المواصفة ISO 9001: 2000 ثمانية متطلبات، فمعظم المتطلبات العشرين التي كانت في المواصفة القديمة ISO 9000: 1994 تم تصنيفها إلى خمس متطلبات (المتطلبات من أربع إلى ثمانية).

ويمكن تناول المتطلبات الأساسية بشكلٍ موجز فيما يلي:⁽¹⁾

➤ المجال.

➤ المرجع المعياري (الوثائق المرجعية).

➤ المصطلحات والتعاريف.

➤ نظام إدارة الجودة:

ويتناول هذا المطلب ما ينبغي على المنظمة القيام به من إنشاء وتوثيق نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة العالمية، وتشمل هذه الوثائق السياسية والأهداف المتعلقة بالجودة، والإجراءات ودليل الجودة والسجلات، وغيرها.

➤ مسؤوليات الأسرة:

يعد هذا المطلب الأكثر أهمية؛ كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في المنظمة وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة والتركيز على الزبون، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات ومراجعة الإدارة لتقييم نظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته.

➤ إدارة الموارد:

ينبغي على المنظمة تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لضمان الجودة، والتي تتضمن الموارد البشرية والمعدات والأدوات والموارد المالية وغير ذلك والتي تساهم في إنجاز العمليات وفق المواصفات المطلوبة.

⁽¹⁾: قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (دار الشروق، عمان، الأردن، 2006)، ص 273.

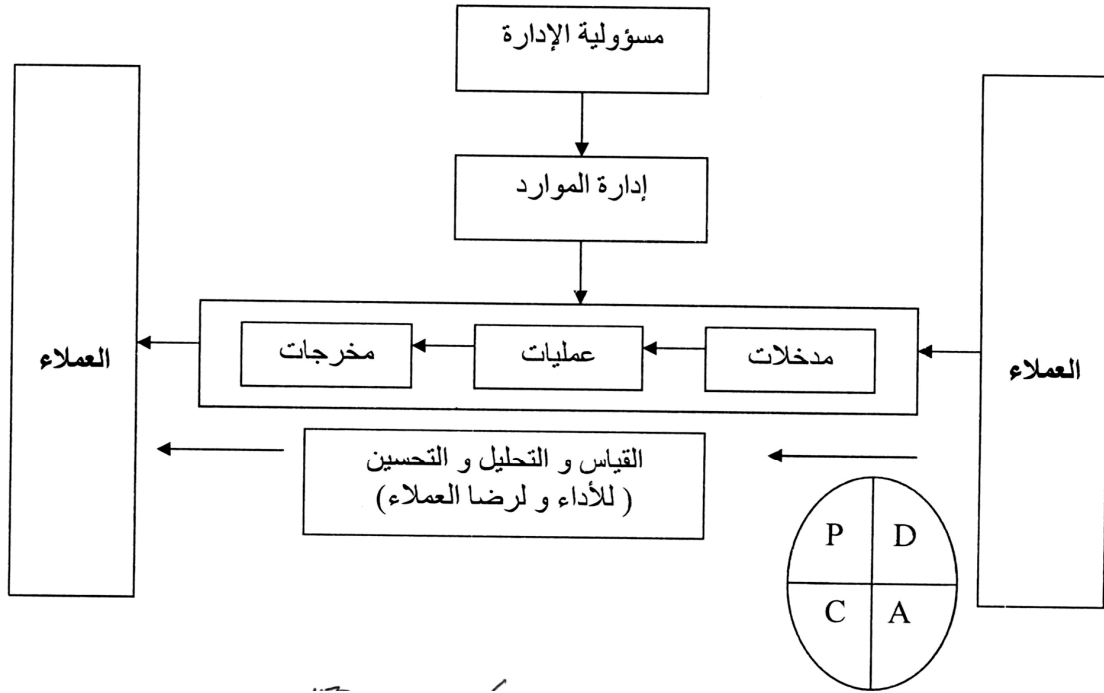
➤ تحقيق المنتج:

يعد إنجاز المنتج أحد العناصر المهمة للوصفة ISO 9001 إصدار 2000. ويضم هذا العنصر مجموعة العمليات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

➤ القياس والتحليل والتحسين:

ينبغي على المؤسسة أن تخطط فعاليات القياس والمراقبة والضبط والتحليل، وأن تقوم بتنفيذها قصد تحقيق مطابقة المنتج ونظام إدارة الجودة من ناحية وتحسين فعالية النظام باستعمال التقنيات الإحصائية، من ناحية أخرى.⁽¹⁾

الشكل رقم (10): المحاور الرئيسية للمواصفة 2000/9001



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 173.

بين الشكل السابق، أنّ العميل هو نقطة بداية ونهاية اهتمام المؤسسة، هذه الأخيرة التي تسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته باستعمالها لكافة مواردها المتاحة، كما تستمر في تحسين نشاطها انطلاقاً من المعلومات المرتدة من زبائنها، كما يحتوي الشكل على دورة ديمنج (خطط، نفذ، افحص وقيم، طبق).

⁽¹⁾: يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2. متطلبات المواصفة ISO 9001: 2008:

اعتبارًا من 15 نوفمبر 2008، صرحت هيئة المعايير والقياس الدولية على خطة تطبيق النسخة المعدلة لنظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008، وذلك لضمان التحول من المعيار ISO 9001: 2000 إلى المعيار المعدل ISO 9001: 2008 وفق ما يلي:⁽¹⁾

- العمل بنظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 مع بداية إصداره في 15 نوفمبر 2008 جنبًا إلى جنب مع النظام ISO 9001: 2000.
- بعد عام واحد من العمل بالمواصفة الجديدة ISO 9001: 2008، لن يتم إصدار أي شهادات جديدة، أو تجديد للشهادات السابقة إلا باستخدام المواصفة الجديدة.
- اعتبارًا من 15 أكتوبر 2010 سيتم اعتبار جميع شهادات الجودة التي صدرت وفق المعيار ISO 9001: 2000 لاغية.

تبدأ المواصفة الإيزو 2008/9001 بتعريف المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة ثم تعريف متطلبات التوثيق العامة والهامة، وتنص على أنه يجب أن تشمل وثائق إدارة الجودة ما يلي:⁽²⁾

- بيان موثق لسياسة وأهداف الجودة.
 - الإجراءات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية.
 - الوثائق التي تحتاجها المنشأة لضمان التخطيط والتشغيل والضبط الفاعل لعملياتها.
- وتتصدى المواصفة القياسية الدولية 9001:2008 لأربعة موضوعات غاية في الأهمية داخل أي منشأة صناعية كانت أو خدمية تسعى لتطبيق نظام جودة عصري وفاعل على أساس علمي، تتمكن من خلاله تأكيد التحسين المستمر لنشاطها وتعزيز رضا زبائنها وإثبات تواجدها في السوق بما تقدمه من منتجات صناعية أو خدمات، وتتمثل هذه الموضوعات الأربع فيما يلي:

✓ أولاً: مسؤولية الإدارة بالمؤسسة: تناولت المواصفة القياسية الجديدة ISO 9001:

2008 المتطلبات الأساسية التالية: التزام الإدارة/ التركيز على الزبون/ سياسة الجودة/

التخطيط لأهداف الجودة ونظام إدارة الجودة/ تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها

⁽¹⁾: <http://www.gck.com/aqualitymangementadvisory.asq?SPID>

⁽²⁾: مأخوذة بتصرف عن محمد هشام خطاب، الإيزو 9001:2008، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، (الإيزو 9001:2008)

موقع: <http://www.aleqt.com/2009/02/05/article-192861.html>

داخل المؤسسة/ تعيين ممثل الإدارة/ فاعلية الاتصال الداخلي/ مراجعة نظام إدارة الجودة بمعرفة الإدارة العليا/ مدخلات ومخرجات هذه المراجعة/ والتأكد المستمر أن كل نشاط أو عملية بالمؤسسة فاعلة ونشطة دون تعقيدات بيروقراطية أو ورقية.

✓ **ثانياً: إدارة موارد المؤسسة:** تؤكد المواصفة الجديدة على ضرورة توفير الموارد اللازمة في المؤسسة من موارد بشرية وضمان كفاءتها وتوعيتها وتدريبها، وأيضاً كفاءة البنية التحتية للمنشأة من مباني ومعدات وخدمات مساعدة. وكذلك توفير بيئة عمل مواتية بما يضمن تحقيق المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة لمتطلبات نظام إدارة الجودة الفعال.

✓ **ثالثاً: تحقيق المنتج:** تناولت المواصفة إيزو **ISO 9001: 2008** كل العمليات التي تتعلق بمتطلبات تحقيق المنتج أو الخدمة، بدءاً بمرحلة تصميم المنتج إلى غاية تقديمه للزبون.

✓ **رابعاً: القياس والتحليل والتحسين:** تناولت المواصفة متطلبات محددة لمراقبة وقياس رضا الزبون وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي بالمؤسسة لمراقبة وقياس كفاءة وقدرة كل العمليات (الأنشطة) قصد تحقيق النتائج التي تم التخطيط المسبق لها، ووضع إجراءات للتحكم في حالات عدم المطابقة للمنتج أو الخدمة وتركز المواصفة على ضرورة اتخاذ كافة ما يلزم من إجراءات تصحيحية ووقائية لإزالة أسباب عدم المطابقة.⁽¹⁾ إن تطبيق المؤسسات مهما كانت طبيعية أنشطتها لهذه المواصفة يجعلها تلمس المزايا العديدة أهمها:

- ❖ الحصول على مميزات تنافسية وفرص تسويقية وبيعية متزايدة بفتح ودخول أسواق جديدة.
- ❖ الولفاء على نحو أفضل باحتياجات العملاء المتزايدة باستمرار، والوصول لمعدلات أفضل لرضاهم، وتقليل المخاطر الكامنة في عدم تحقيق توقعاتهم.
- ❖ تقليل التكلفة وذلك من خلال: التحسين في مستوى ثقة العملاء في المنتجات والخدمات، مراقبة أفضل للعمليات الداخلية وتدفعها بشكل أكثر يسراً وتحسين طرق تصميمها، استخدام أمثل للموارد والوقت...
- ❖ وعي أفضل بالجودة من قبل العاملين، وإشراك وتحفيز الإدارة العليا والموظفين لتحقيق معدلات أداء أعلى.

⁽¹⁾: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 277.

❖ تحسين عملية التواصل الداخلي، ورفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي بين فرق العمل.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مختصر التعديلات للمواصفة ISO 9001: 2008

الجدول رقم (01) مختصر التعديلات للمواصفة ISO 9001: 2008

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2000	بند المواصفة
بالرغم من أنّ عملية التعاقد الخارجي لا زالت جزء أساسي في المعيار الجديد، فهي تؤكد على ضرورة توافق العملية مع كلا من المتطلبات القانونية ومتطلبات العمل، كما تؤكد المواصفة مسؤولية المؤسسة في تحديد المشاكل والأخطاء والحلول.	تشتمل المؤسسة على نظام التحكم في الجودة، يهدف إلى توافق المنتج مع المعايير، ويمكن المؤسسة من السيطرة والإشراف على عمليات التعاقد مع المؤسسات الأخرى.	متطلبات عامة
هناك مرونة أكبر في خلق إجراءات التوثيق، فيمكن أن تحتوي وثيقة واحدة على أكثر من إجراء، كما أصبحت المؤسسة مطالبة بتحديد مدى الوثائق الخارجية حتى تتمكن من الحفاظ على نظام الإدارة وتشغيله.	عندما يتم ذكر مصطلح "إجراءات موثقة" في إطار المعيار الدولي فإنّ ذلك يعني أنّ الإجراءات محددة وموثقة ومطبقة ويتم الحفاظ عليه، بما فيها المصادر الخارجية.	متطلبات التوثيق
المعيار يحدد أنّ عضو الإدارة يجب أن يكون عضوًا في فريق إدارة المنظمة، وليس عضو إدارة من الخارج.	تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين، والذين بصرف النظر عن مهامهم الأخرى تكون لديهم مسؤولية وسلطة.	ممثل الإدارة

⁽¹⁾: قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

<p>الكفاءة هي من الأمور الأساسية وازدادت قيمتها قي المعيار الجديد الذي يحدد كفاءة العاملين التي تؤثر على توافق المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع معايير الجودة.</p>	<p>العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر على جودة المنتج، يجب أن تتوافر لديهم كفاءة على أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة الملائمة لطبيعة العمل.</p>	<p>الموارد البشرية</p>
<p>المعيار الجديد أكثر اهتمامًا بالبنية التحتية ونظام المعلومات.</p>	<p>الخدمات المساعدة مثل: النقل، الاتصال.</p>	<p>البنية التحتية</p>
<p>المعيار الجديد يوفر وصفًا لماهية ما بعد التوصيل، والتي تتضمن الالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة وقطع الغيار وتوفير الضمان والتخلص من النفايات (التدوير أو الرمي).</p>	<p>المتطلبات التي يحددها المستهلك وتتضمن متطلبات التوصيل ومتطلبات أنشطة ما بعد التوصيل.</p>	<p>تحدي المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج</p>
<p>تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق المختلفة حول قياس ومراقبة رضا المستهلك من خلال تحليل البيانات والاستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين.</p>	<p>كأحد مقاييس أداء نظام إدارة الجودة فإن المنظمة سوف تراقب المعلومات المتعلقة بإدراك المستهلك حول ما إذا كانت المنظمة قد حققت متطلباته أم لا.</p>	<p>رضا الزبون</p>
<p>المعيار يحدد متطلبات سجلات المراجعة الداخلية التي يجب الاحتفاظ بها.</p>	<p>المعيار القديم لا يهتم بضرورة وجود سجلات مراجعة داخلية.</p>	<p>التدقيق الداخلي</p>
<p>تم إضافة إشارة جديدة لتوضيح معنى "الطرق الملائمة"، لتحديد أن المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها نمط ومدى الرقابة والقياس لكل عملية لتحديد أثرها على مدى توافق ومدى فعاليتها في إطار نظام الجودة.</p>	<p>تطبق المؤسسة طرق ملامة للرقابة فكلما أمكن قياس عمليات نظام إدارة الجودة سوف يتضح قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها، مع اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة فشل تحقيق النتائج.</p>	<p>مراقبة وقياس العمليات</p>

لا يتم إطلاق وتوصيل المنتج أو الخدمة إلا بعد التأكد من اكتمال الترتيبات المخطط لها، وموافقة كل من السلطات المختصة والمستهلك كلما أمكن.	المعيار أصبح أكثر وضوحاً في تحديد أنّ المنتجات يتم إطلاقها للتوصيل للمستهلك والمنظمة يجب أن تحتفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج.	مراقبة وقياس المنتج
--	--	---------------------

المصدر: مأخوذ بتصرف من مذكرة توضيحية لمكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية من موقع:

<http://www.arabicstat.comborard/showthread.php?t=3763>

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000

إنّ أغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، يرون أنّ العلاقة بين المفهومين هي علاقة تكامل وانسجام، حيث أنّ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، في حين أنّ ISO 9000 هي نظام لإدارة الجودة وتقوم على مواصفات علمية موثقة.⁽¹⁾

الجدول رقم (02): العلاقة بين ISO وإدارة الجودة الشاملة

TQM	ISO 9000
نظام شامل لكافة أنشطة المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين ونظام إدارة الجودة.	نظام لتأكيد جودة المنتج لتلتزم به المؤسسة أمام زبائنها طبقاً لمواصفات علمية موثقة.
تشمل كافة القطاعات.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام.
تهتم بالبعد الإنساني وبروح العمل الجماعية.	تهتم بطرق التشغيل وإجراءاته.
ترتبط بإستراتيجية موحدة للمنظمة.	ترتبط بسياسة الجودة.
تهتم بمسؤولية كل الأنشطة التنظيمية للمؤسسة.	تهتم بمسؤولية قسم أو إدارة الجودة.

المصدر: يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص365.

من الجدول السابق يتبين أنّ إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً كونها عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز ISO على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة، وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيقها فهنالك العديد من المؤسسات التي

⁽¹⁾: عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008) ص95.

تحصلت على شهادة الإيزو ولكنها لم تبدأ بعد بتبني إدارة جودة شاملة، والعكس صحيح إذ يمكن للمؤسسة أن تطبق إدارة جودة شاملة دون أن تحصل على شهادة الإيزو.

يسعى نظام الجودة العالمي إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي وليس خاصًا بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة المرتكزة على إشباع حاجات عملائها ورغباتهم. و تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر تحديدًا من نظام الإيزو ومن حيث إحداث الرضا لدى العميل إلى جانب ذلك على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع لإدارة الجودة الشاملة، يختلف تطبيقها من حيث مداه من منظمة لأخرى، بمعنى أنّ لكلٍ منها نموذجًا خاصًا بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى⁽¹⁾ في حين أنّ جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوص كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

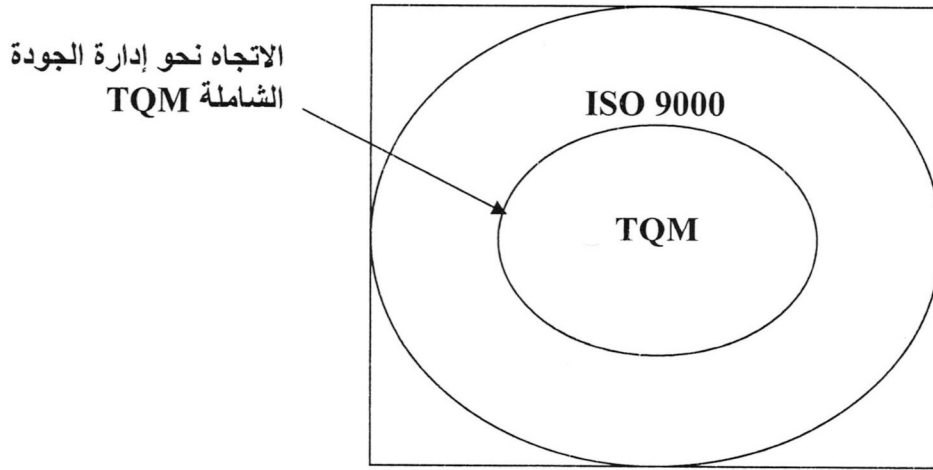
تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجها، في حين أنّ المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.⁽²⁾

والشكّلين المواليين يوضحان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

⁽¹⁾: عبد الستار العلي، (مرجع سبق ذكره)، ص 96.

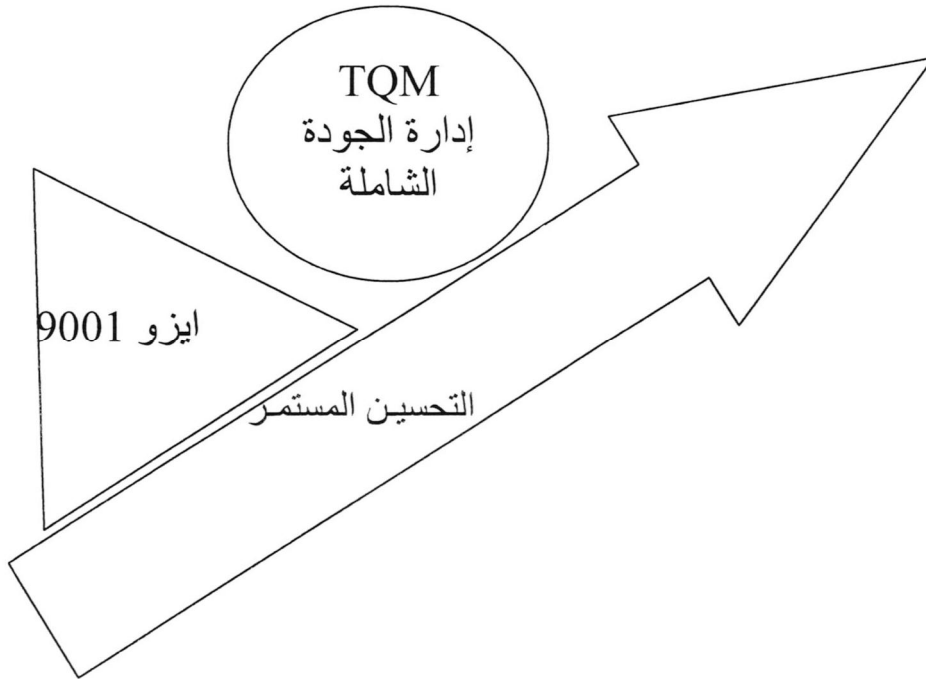
⁽²⁾: المرجع نفسه، ص 97.

الشكل رقم (11): العلاقة بين TQM و ISO 9000



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، الأردن، 2006، ص126.

الشكل رقم (12): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص30.

خاتمة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل نشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسة إعلامية، تشمل كل الجوانب وكل الإدارات في المؤسسة وخصوصا إدارة الموارد البشرية ، باعتبار المورد البشري عنصر فعال في المؤسسة الإعلامية، فالصحفي هو من يقوم بالمهام الرئيسية والثانوية داخل الإدارة سواء قسم التحرير أو قسم الموارد البشرية أو قسم الإنتاج أو قسم الإشهار.... الخ وبالتالي الموارد البشرية هي التي يجب الرفع من جودتها والبحث دائما عن نقائصها ومحاولة إصلاح الخلل فيها، وتبسيط القدرة على الاستيعاب والانتشار، والإفادة من التكنولوجيا الحديثة والتطور السريع في كافة قطاعات المؤسسة الإعلامية وأنشطتها واستخدام التقنية ، كل ذلك أدى إلى تزايد الدور الذي تقوم به المؤسسة الإعلامية إلى زيادة الاهتمام بتطبيق النظام الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وذلك بوصفها منهجا علميا ووسيلة فعالة للتطوير والنهوض بمستويات الأداء والخدمات للضمان الدائم للجودة في المؤسسة الإعلامية.

الفصل الثالث

الإطار التاريخي والقانوني لجريدة الخبر

تمهيد

1- تقديم المؤسسة ميدان البحث

2- أقسام مؤسسة الخبر الصحفية

3- سياسة التدريب بالمؤسسة ميدان البحث

تمهيد:

لقد وقع اختيارنا على مجتمع بحث تمثل في مؤسسة الخبر الصحفية، نظرا لأهمية المؤسسة الإعلامية وللأهمية الاقتصادية والثقافية والسياسية والتجارية لها، وهي الوضعية التي تدفع بالباحثين لمعرفة، والتعرف على الكيفية التي تسير وتدرّب بها مواردها البشرية (الصحفيين) باعتبار أن الأفراد هم المحرك الأساسي لأي تطور أو تنمية تعرفها نظرا للأهمية الجوهرية التي يمثلها التدريب الإعلامي للكادر البشري، والتي يلمسها الصحفي بعد التعرض للتدريب، ولأن الصحفيون هم المرآة الحقيقية لواقع المؤسسة.

أردنا جعل هذه الفئة التي تشكل 20 صحفي عينة لبحثنا الحالي والذي يبحث عن "التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية مع دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية.

1- تقديم المؤسسة ميدان البحث:

أنشئت جريدة "الخبر" في جمعية تأسيسية بتاريخ 26 أوت 1990، وذلك بموجب عقد توثيقي في 12 سبتمبر 1990 كشركة مساهمة، وصدر العدد الأول لها في 1 نوفمبر 1990 - انطلقت جريدة "الخبر" برأسمال قدره 301600 دج، وبطاقة سحب وصلت إلى 20 عشرين ألف نسخة يوميا وبالتالي صارت تمثل أول سحب في الجزائر. بعد مرور عشر سنوات من تأسيس الجريدة بمعدل نصف مليون نسخة يوميا وتعد جريدة "الخبر" أول جريدة خاصة ناطقة بالعربية، تأسست بعد الإعلان على المنشور الحكومي الصادر في 3 أفريل 1990 والذي سمح بظهور عناوين مستقلة في الساحة الإعلامية والوطنية

ظهرت جريدة "الخبر" في البداية كيومية مسائية إلى غاية جانفي 1993 وذلك بسبب رفض المطبعة لاعتبارات شتى قبول طبع هذا العنوان، وقد ساهم في تأسيس الجريدة 26 مساهما منهم 19 صحفي ممن كانوا يعملون في القطاع العمومي، جاء معظمهم من جريدة "الشعب" أو المساء أو اضواء أو مجلة الوحدة، وقد تقلص عددهم فيما بعد إلى 18 شخصا، ولم يتم اختيار العنوان "الخبر" منذ المرة الأولى بل تم اقتراح جملة أو مجموعة من العناوين منها، الحدث، اليوم، العالم، ليستقر الرأي أخيرا على العنوان الحالي (الخبر) لأنه يحمل مفهوما إعلاميا مجردا من أي دلالة سياسية "الخبر" بالطبع هي يومية وطنية تصدر كل صباح، عدا الجمعة وأيام العطل انتقلت من مقرها بدار الصحافة "الطاهر جاووت"، 1 شارع بشير عطار، ساحة أول ماي بالجزائر العاصمة، إلى مقرها الجديد بجيدرة عام 2008 ولديها موقع على شبكة الانترنت: w.w.w.elkhbar.com يتيح لك هذا الموقع تحميل النسخة الورقية من الجريدة على هيئة ملف pdf مطابق للنسخة الورقية، ولها نسختين إضافيتين في موقعها الإلكتروني بالإنجليزية والفرنسية. (1)

تعاقب على جريدة "الخبر" إلى حد اليوم خمسة مدراء، بداية بالصحفي "عابد شارف" الذي سبق له العمل في جريدة "المساء"، والذي تقلد مسؤولية إدارة الخبر من سبتمبر 1990 إلى مارس 1991، وأعقبه الصحفي "سلامي محمد" من مارس 1991 إلى غاية جوان 1993 وهو صحفي سابق في جريدة المساء أيضا، ثم تلاهما الصحفي شريف رزقي من جوان 1993 إلى جوان 1998، ثم اشرف

(1) الخبر، القانون الاساسي للجريدة، المؤرخ في 01 سبتمبر 1990.

على إدارة جريدة "الخبر" الصحفي "على جري" الذي تقلد المنصب في جوان 1998 وهو صحفي سابق بمجلة "الوحدة"، ثم تولى الإدارة السيد زهر الدين سماتي.

صدرت جريدة "الخبر" في بدايات ظهورها بنظام الحجم الكبير، وذلك إلى غاية جانفي 1992 لتتحول بعد ذلك إلى الصدور بحجم التابلويد، وهي تعد أول صحيفة تعتمد على نظام الماكنتوش والإعلام الآلي، والشيء البارز الذي يميز، ربما جريدة "الخبر" على نظيرتها من الجرائد الأخرى هو غياب ما يعرف بالافتتاحية، ويرجع هذا حسب السيد رئيس التحرير إلى طبيعة تركيبة صحفيي الجريدة اللذين تم اختيارهم وفق معايير مهنية، وليس على أساس توجهات سياسية أو حزبية.

وقد اتسع مجال الجريدة ونشاطها معا، حيث أصبحت تصدر عن الجريدة عناوين أخرى بالإضافة إلى الملاحق، ومن بينها، الخبر الأسبوعي، الخبر حوادث، الخبر تسليية.

وتعتبر جريدة "الخبر" الأولى مقروئية في الوطن، لذلك فهي تحتل الريادة في قوة وكمية السحب التي بلغت أزيد من 450 ألف نسخة يوميا سنة 2001 وقد وصلت سنة 2002 إلى 500 ألف نسخة.

أما بالنسبة للطبع فانه يتم بشركة الجزائر الوسطى، زيادة لمطابع فرعية بالشرق والغرب، اما التوزيع فقد أنشئت الشركة ذات الأسهم "الخبر" في 1 جانفي 1995 مصلحة للتوزيع بقسنطينة لتوزيع يومية "الخبر" ثم لتوزيع عناوين أخرى من يوميات ودوريات مثلما قامت الجريدة بالشراكة مع جريدة الوطن بتأسيس شركة الجزائر لتوزيع الصحافة هذا بالنسبة للوسط، أما بالنسبة للغرب فتتولى عملية التوزيع شركة سيدور، وبالنسبة للشرق تتولى شركة الخبر للتوزيع تلك المهمة، مما أدى ذلك لتطوير هياكلها وتنظيمها. في سنة 2001 تدعم قسم التوزيع بمصلحة تقنية مزودة بأجهزة استقبال وإرسال الصفحات، بالإضافة إلى آلة التصوير الضوئي (فلاشوز). تمكنها من تصوير الجرائد واللائحات الاشهارية في 1 جانفي 2005 استقلت مصلحة "الخبر" للتوزيع وأنشئت مؤسسة الخبر "التوزيع الصحافة" التي تعتبر فرعا من فروع شركة ذات أسهم "الخبر".⁽¹⁾

⁽¹⁾ الخبر، القانون الاساسي للجريدة، المؤرخ في 01 سبتمبر 1990.

2- أقسام مؤسسة الخبر الصحفية:

في البداية كان يعمل بالجريدة طاقم صحفي يصل إلى 75 صحفياً دائماً موزعين على ستة أقسام هي: القسم الوطني والمحلي والدولي والرياضي والثقافي والاجتماعي. وتتحدد هذه الأقسام فيما يلي:

القسم الوطني:

يهتم بكل الأخبار الوطنية، سياسية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية ويعتمد في مواضيعه على التغطية الإعلامية لصحفييه أو على مصادرهم الشخصية في الحصول على المعلومات المتعلقة بأي حدث سياسي أو اقتصادي هام.

القسم المحلي:

يهتم بالأخبار المحلية المتعلقة بمختلف مناطق البلاد، ويعتمد أساساً على شبكة المراسلين الموزعة عبر كامل التراب الوطني.

القسم الدولي:

يهتم هذا القسم بكل ما يجري في الساحة الدولية من قضايا سياسية ونشاطات دبلوماسية عربية ودولية، وكل ما يستقطب اهتمام الرأي العام الوطني والدولي، ويعتمد هذا القسم اعتماداً كلياً على وكالات الأنباء الدولية، الانترنت ومراسلون بالخارج.

القسم الثقافي:

يهتم بالأخبار الثقافية، وبكل النشاطات العلمية والمعرفية والتاريخية والفنية، ومن خلال تغطية كل التظاهرات الثقافية الهامة، سواء في مجال المسرح أو السينما أو غيرها، مع استعراض لآخر المؤلفات ويعتمد هذا القسم في الغالب على مراسليه أو على الانترنت.

القسم الرياضي :

يقوم بتغطية مختلف النشاطات والتظاهرات الرياضية، ويعتمد في ذلك على صحفيي القسم وعلى مراسلي الجريدة. (1)

(1) الخبر، القانون الاساسي للجريدة، المؤرخ في 01 سبتمبر 1990.

قسم المجتمع:

يهتم بنشر المواضيع ذات الصلة المباشرة بالمجتمع من خلال تركيزه على الأخبار الاجتماعية والإنسانية عموماً، وهو يعتمد على الربورتاجات الصحفية وعلى كتابات المراسلين في المناطق الداخلية.

إضافة إلى هذا فان رئاسة التحرير تشرف مباشرة على أقسام : الأرشيف والتصوير اللذان يزودان أقسام البحث والتحرير بالوثائق والصور اللازمة لموضوعات الصحيفة، ويقوم منسق التحرير بدور التنسيق بين الأقسام التقنية التي يشرف عليها مدير القسم التقني ورئاسة التحرير، وتحدد الأقسام التقنية في التصنيف والتصحيح والإخراج. يكمن سر نجاحها في قربها من المواطن الجزائري، حيث احتضنت كل همومه وانشغالاته، حيث أصبحت الناطق باسمه اتجاه السلطات العمومية. يتولى الآن رئاسة تحريرها "محمد بغالي" وهي تعتبر شركة ذات أسهم برأس مال 276.600.608.00 دج-توظف مؤسسة "الخبر" 215 شخصا منهم 72 صحفياً دائماً و3 مصورين وكاريكاتوريين، تملك الخبر 48 مكتبا عبر التراب الوطني و7 مكاتب في بلدان عربية وأجنبية، وحوالي مئة مراسل متعاون عبر الوطن، كما تملك "الخبر" مكتبين جهويين احدهما في شرق البلاد بولاية قسنطينة، والثاني في غرب البلاد بولاية وهران، بالإضافة إلى مكاتب ولائية عبر كامل التراب يضم المبنى الجديد التابع لها الإدارة العامة، مديرية المحاسبة والمالية، المديرية التجارية، التحرير بمختلف أقسامه، مديرية العلاقات العامة والتسويق، قسم المنازعات بالإضافة إلى مركز الدراسات الدولية. وقد زودت مختلف الأقسام بأحدث ما أبدعته التكنولوجيا، مما يحفز العمال على العطاء وبذل المزيد من الجهد.

من فروعها:

الخبر الرياضي: يومية مخصصة لمختلف الرياضات المحلية والدولية خاصة كرة القدم حيث بدأ إصدارها في شهر جوان 2010 بمناسبة نهائيات كأس العالم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ الخبر، القانون الاساسي للصحافة، المؤرخ في 01 سبتمبر 1990.

جائزة الخبر الدولية :

أنشئت في 8 ماي 1998 تخليدا لذكرى شهيد المهنة "عمر اورتيلان"، رئيس تحرير الجريدة الذي اغتيل من قبل متطرفين في 3 اكتوبر 1995. تكرم الخبر من خلال هذه الجائزة كافة الصحافة الجزائرية، بمناسبة اليوم العالمي لحرية الصحافة الذي يصادف 3 ماي من كل سنة، تكافئ "الخبر" الصحفي الشجاع الممارس لمهنته، سواء كان في الجزائر أو في دولة أخرى. شارفت الخبر على بلوغ 25 سنة من الخبرة في المجال الصحفي والصحافة المكتوبة.

السحب:

يبلغ متوسط سحب الجريدة 480000 نسخة، مع العلم كذلك فقد تم اصدار جريدة الخبر يوم الجمعة.

- رئيس مجلس الإدارة: زهر الدين سماتي.
- المدير العام مسؤول النشر: رزقي شريف.
- مدير التحرير: السيد كمال جوزي.
- رئيس التحرير: السيد محمد بغالي.
- السيد زهر الدين سماتي.
- شريف رزقي.
- السيد عبد العزيز غرمول.
- السيد علي جري.
- السيد حمزة تلايلف.
- السيد سلامي محمد.
- السيد عمر كحول.
- السيد عبد الحكيم بلباطي. (1)

(1) الخبر، القانون الاساسي للجريدة، المؤرخ في 01 سبتمبر 1990.

الإدارة :

- المدير العام: السيد شريف رزقي.
 - مديرية الإدارة العامة: السيد سعيد زوقاري.
 - مديرية المالية: السيد محمد بن دكوم.
 - المصلحة التجارية: السيدة جازية برجان.
- أطلقت قناة الخبر (kbc) التابعة للجريدة سنة 2014. ⁽¹⁾

3- سياسة التدريب بالمؤسسة ميدان البحث:

تتجسد سياسة التدريب بمؤسسة الخبر نظريا من خلال الاتفاقية الجماعية الأولى الصادرة سنة 1999، والتي تعتبر بمثابة الاتفاق الجماعي التي وضعته الجهات المخولة وممثلي القطاع على أن تكون خريطة طريق لتطوير المؤسسة وترقية أفرادها ماديا ومعنويا، بتحفيزهم وتدريبهم ورسكلتهم ليواكبوا التطورات التي تحدث في المؤسسات الإعلامية الأخرى، ومؤسسة الخبر الصحفية بطبيعتها القانونية تجعلها تستفيد من مدا خيل مالية كبيرة تدخل لخزينة المؤسسة. من خلال النشاطات التجارية على رأسها الإشهار التي تقوم به المؤسسة، هذا ما يشكل رافدا ماليا إضافيا يساعد على وضع سياسة التدريب وفق المقاييس العلمية التي حددها علماء المناجمنت الحديث، التي تعترف فقط بأن أساس نجاح المنظمة هو مدى قدرتها على وضع برامج تدريبية لكل منتسبيها وتطبيقها وتقييم نشاطهم التدريبي، للتأكد من أدائهم ومستوياتهم.

إن السياسة التدريبية في كل المؤسسات تحتاج لمدرّب ومتدرّب يطبقان البرامج التدريبية التي اعتمدها المنظمة في إستراتيجيتها، لذلك تتركز سياسة التكوين والتدريب بمؤسسة الخبر الصحفية على النقاط التالية:

1. الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق التدريب.
2. الإجراءات التنظيمية القائمة على التخطيط والتدريب والتكوين إلى جانب توفر الوسائل المادية والبشرية من خلال الاستثمار في الإنسان الذي يعتبر الرأسمال البشري الذي يجعله يستفيد من التدريب والتكوين اللذان يرفعان من قيمة الأداء.
3. الإحساس بالمسؤولية لمختلف الفاعلين بالمؤسسة، بضرورة توفير ظروف النجاح وأسبابه.

⁽¹⁾ الخبر، القانون الاساسي للجريدة، المؤرخ في 01 سبتمبر 1990.

4. جعل التقييم شرطا لوضع وتحديد الاحتياجات التدريبية، التي سترفع من مستوى أداء أفراد المؤسسة.

5. توفير الموارد المالية الكافية لتجسيد سياسة التكوين المندرجة في إطار الإستراتيجية.

أن أهداف التدريب تحددها سياسة التكوين المنتهجة، التي من المفروض أن تساهم في نسيج ثقافة الصحفي، كما أن التدريب سيبرز أكبر مدى قدرة تسيير الموارد البشرية في صيرورة تنظيمية لا تعترف إلا بالقواعد الحديثة للمناجمت بعيدا عن التدخلات في اختيار المرشحين وإخضاع جانب التكوين لما له من تحفيزات مالية لقراصنة ولوبيات ليس لهم علاقة بإدارة الموارد البشرية، ولا بالمعالم الإستراتيجية التي تتبناها من المفروض مؤسسة الخبر الصحفية.

فمؤسسة الخبر تملك ميزانية لا بأس بها كما سبق ووضحنا، نتيجة طبيعتها القانونية المتمثلة في نشاطها التجاري، كل هذه العوامل المادية تساعد حتما المؤسسة التي تتبنى نظاما تدريبيا مميزا، إذا ما وضع التدريب في خانة الأولويات وضمن إستراتيجية المؤسسة، لذلك نجد المشرفين على التدريب، يلحون على السيد المدير العام للمؤسسة بمحاولاتهم لوضع تصور لإستراتيجية تدريب حديثة ضمن مشروع إعادة بعث التكوين في المؤسسة وتطويره.⁽¹⁾

⁽¹⁾ DIRECTION DES RESOURCÉ HUMAINES S/D du développement des ressources humaines, centre de formation reflétons autour de stratégie de formation en entreprise (EPTV), projet d'un plan de relance de la formation en entreprise (EPTV).

اڄاڻڻج اٺيڊراني

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- مجتمع عينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5- أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد:

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة بدءاً بمنهج، مجتمع، عينة وأدوات الدراسة ثم نقوم بإتباع الخطوات المنهجية كاختيار مجتمع الدراسة الاستطلاعية وإعداد الصورة الأولية للاستبيان أين سنقوم بعرض القائمة على الأساتذة المحكمين للوصول للصورة المعدلة للاستبيان لنصل إلى وصف أداة القياس وكذا وصف المجال المكاني والزمني والتحقق من الصدق والثبات سواء تعلق الأمر بالصدق الظاهري أو صدق المحتوى لنوضح في الأخير أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية التي تم الاستعانة فيها بالحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أولا : الدراسة الاستطلاعية

- الهدف منها وكيفيةها:

للدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في التعرف على مجتمع البحث، وتهدف إلى إلمام كامل بالمشكلة المراد دراستها والتعمق فيها من كل جوانبها وتحديدتها بشكل واضح، حيث قمنا بداية بالإلمام بكل ما جاء في أدبيات الموضوع سواء من ناحية التدريب أو ما تعلق بالجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية مما ساعد الباحث على بناء تصور لأداة الدراسة التي كانت في شكل استمارة أولية -استطلاعية-.

- أما عينة الدراسة الاستطلاعية فقد تكونت من 10 أفراد من صحفيين ومراسلين بجزيرة الخبر.

- تمت الدراسة الاستطلاعية في بداية السنة الدراسية 2014-2015.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

1- منهج الدراسة:

يرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها، لذلك تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته طبيعة دراسة هذا الموضوع، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية.⁽¹⁾ والتي تهدف لتحليل وتقديم وتبيان خصائص ومميزات ظاهرة أو موقف معين، والتي ترمي في دراستنا هذه إلى فهم الحقائق وإزالة اللبس، حول "مدى الاهتمام بالتدريب الإعلامي كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الخبر الصحفية"، بالإحاطة بمختلف جوانبه، فالدراسة الوصفية ترتبط بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، ولهذا تم اعتماد منهج المسح الوصفي لمعالجة الموضوع، وبمعنى آخر: الدراسات الوصفية هي محاولة كشف الحقائق الراهنة للظاهرة المحسوسة وتسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى، ويتم وصف الظاهرة وصفا دقيقا شاملا لكافة جوانبها وصياغة هذا الوصف في تعبير كمي وكيفي بالاعتماد على البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة

⁽¹⁾ عمار بوحوش، أحمد محمد الذنبيات: منهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998)، ص122.

إلى الوثائق والنشرات والإحصائيات والكتب والمراجع، الدوريات، المجلات، الجرائد، وشبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت) ومن ثم وضع تصور مقترح للتدريب في ظل الجودة الشاملة لإدارة المؤسسة الإعلامية. (1)

2- حدود الدراسة: يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

* **الحد البشري:** ويتمثل في عينة البحث المكونة من 30 صحفياً ومراسلاً بجريدة الخبر

* **الحد الزمني:** حيث أجريت الدراسة الميدانية خلال 2014-2015.

* **الحد المكاني:** حيث أجريت دراسة الحالة على مؤسسة الخبر الصحفية

3- مجتمع عينة الدراسة :

تلعب العينة دوراً كبيراً في نجاح ودقة البحث الإمبريقي، وتعرف على أنها النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبنى الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا "رشيد زرواتي": "هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله". (2)

بمجرد تكون مجتمع الدراسة من صحفيين ومراسلين في جريدة الخبر وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على مجتمع الدراسة الأصلي (30) صحفياً بحيث استجاب منهم (20) صحفياً، وبقية حوالي (10) استبانته لم يتمكن من الحصول عليها، إضافة إلى أن جميع الاستبانات المستردة كانت مرضية.

ووفقاً لدراستنا يعتبر الصحفيون أكثر الفئات المعنية بالتدريب الإعلامي بشكل عام، مثلما أثبتت ذلك العديد من الدراسات، كون دراستنا تهتم بالتدريب الإعلامي في مؤسسة الخبر الصحفية ومدى تطبيقه على الصحفيين وفق إدارة الجودة الشاملة. (3)

(1) عاطف عدلي العبد، زكي عرنسي: الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، (دار الفكر العربي، القاهرة، 1993)، ص 207.

(2) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002 م. ص 191

(3) شادي عطا محمد عايش: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008)، ص 27.

3-1- نوع العينة وطريقة اختيارها:

لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولاً إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعاً معيناً من المعاينة دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفاً من المعاينة يكون أكثر ملائمة، ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى أسلوب المعاينة غير الاحتمالي، وإلى نوع العينة القصدية الغرضية والتي تعرف بأنها "المعاينة الغرضية تكون في بعض الأحيان مقبولة في مواقف خاصة والأساس في المعاينة هنا هو حكم الخبير في اختيار الحالات المطلوبة، أو قد يكون اختيار الحالات بناء على أغراض خاصة في عقل الباحث... وتستخدم هذه الطريقة في البحوث الاستطلاعية" وعليه تعتبر هذه الفئة (الصحفيين والمراسلين) هي عينة دراستنا، لذا فقد تم اختيار العينة من مؤسسة الخبر الصحفية. (1)

كما ذكرت أبو علام (2) أن البحوث الغرضية مناسبة في ثلاث مواقف، ومن بين تلك المواقف التي تتماشى والدراسة الحالية هي "اختيار حالات فريدة يمكن الحصول منها على معلومات مهمة"، أي التركيز فقط على ما يخدم أغراض الدراسة الحالية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من الصحفيين والمراسلين في جريدة الخبر، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة 30 استمارة، حيث نشير انه تم اختيار هذا النوع من العينة للتحكم في الدراسة ولقربها من مكان الاستطلاع، مما يوفر لنا الوقت والجهد، كما يرى محمد نصر الدين رضوان: "إن العينات القصدية تستخدم في دراسة الاتجاهات نحو الموضوعات والمشكلات" (3)

3-2 وصف عينة الدراسة:

بعد أن تم توزيع 30 استمارة على مجموعة من صحفيي جريدة الخبر من مراسلين وصحفيين مبتدئين ودائمين وصحفيين محترفين وبعد استرجاعها تم إحضار 20 استمارة فقط التي تعتبر صالحة لإجراء الدراسة أما البقية فلم يجب أفراد العينة عليها ولم ترجع إلينا فعمدنا إلى التخلي عنها نظراً لضيق

(1) مريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، (ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004)، ص 316.

(2) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية التربوية، (ط5، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2006)، ص 180.

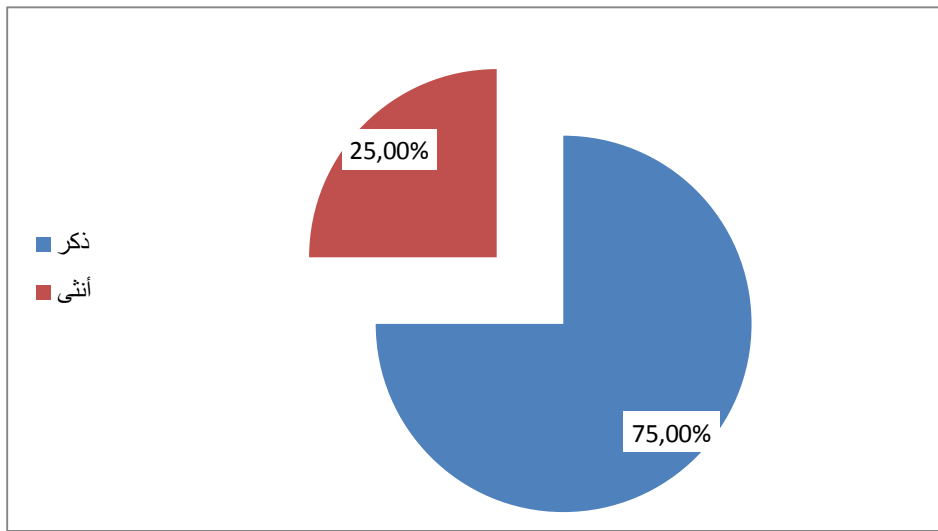
(3) محمود نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، (ط1، دار الفكر العربي، 2003)، ص 33.

الوقت وقد توزعت عينة الدراسة الحالية المكونة من 20 فردا حسب متغير الجنس إلى 15 ذكرا و5 إناث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
75,0 %	15	ذكر
25,0 %	5	أنثى
100,0 %	20	المجموع

الشكل رقم (13): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

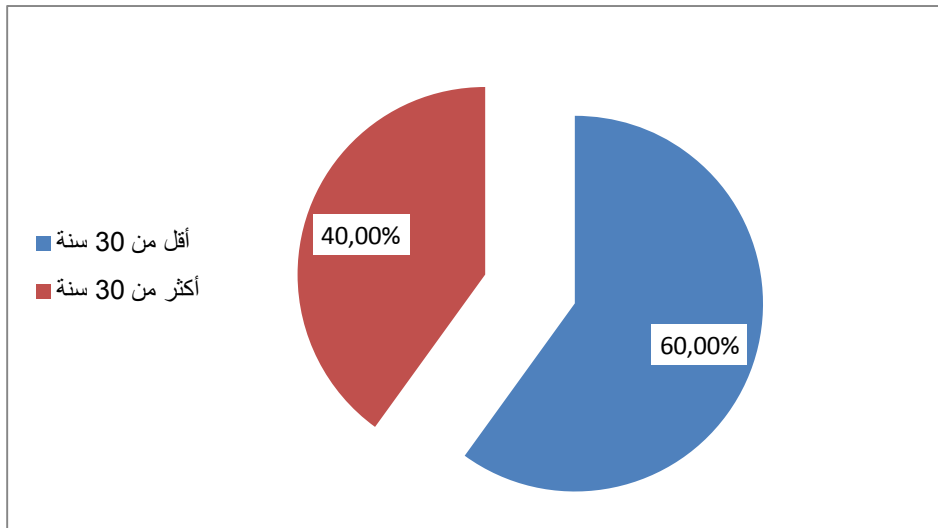


يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول والدائرة النسبية اللذان يوضحان توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ان هناك 15 ذكر بنسبة 75% ، و5 اناث بنسبة 25% .

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
60,0 %	12	أقل من 30 سنة
40,0 %	8	أكثر من 30 سنة
100,0 %	20	المجموع

الشكل رقم (14): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

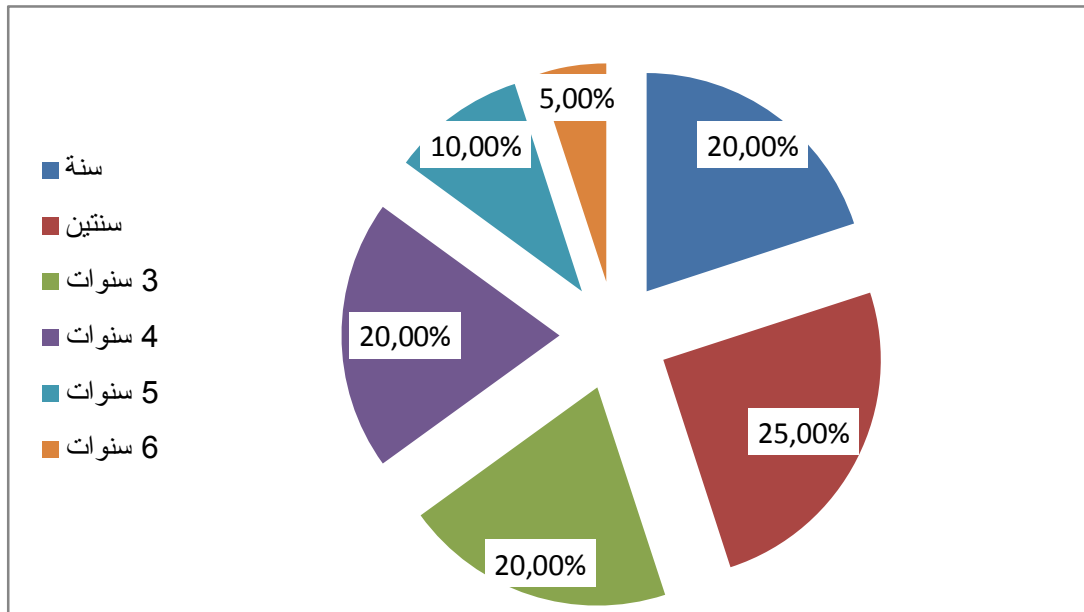


يتضح لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية اللذان يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن أن هناك 12 فرد أقل من 30 سنة بنسبة 60%، و 8 أفراد أكثر من 30 سنة بنسبة 40%.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
20,0 %	4	سنة
25,0 %	5	سنتين
20,0 %	4	3 سنوات
20,0 %	4	4 سنوات
10,0 %	2	5 سنوات
5,0 %	1	6 سنوات
100,0 %	20	المجموع

الشكل رقم (15): يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

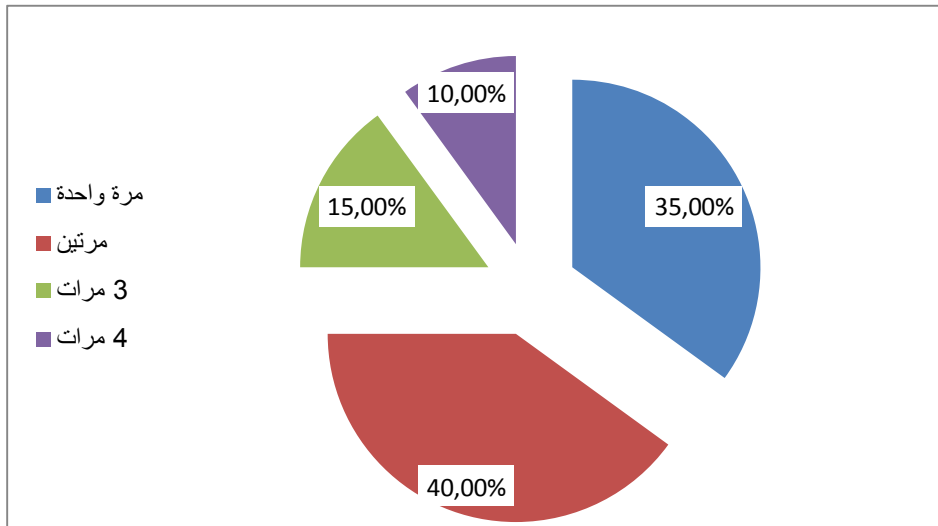


يتضح لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية اللذان يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الأقدمية في المؤسسة كما يلي: أكبر عدد كان سنتين وقدر بخمسة أفراد وبنسبة 25 %، 1 سنة قدر بأربعة أفراد وبنسبة 20 %، أما 3 سنوات نجد أيضا أربعة أفراد بنسبة 20 %، و4 سنوات قدر بأربعة أفراد وبنسبة 20 %، و5 سنوات قدر بـ اثنان فرد بنسبة 10 %، 6 سنوات قدر بـ واحد فرد بنسبة 5 %

الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب

النسبة المئوية %	التكرار	عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب
35,0 %	7	مرة واحدة
40,0 %	8	مرتين
15,0 %	3	3 مرات
10,0 %	2	4 مرات
100,0 %	20	المجموع

الشكل رقم (16): يمثل توزيع العينة حسب متغير عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب

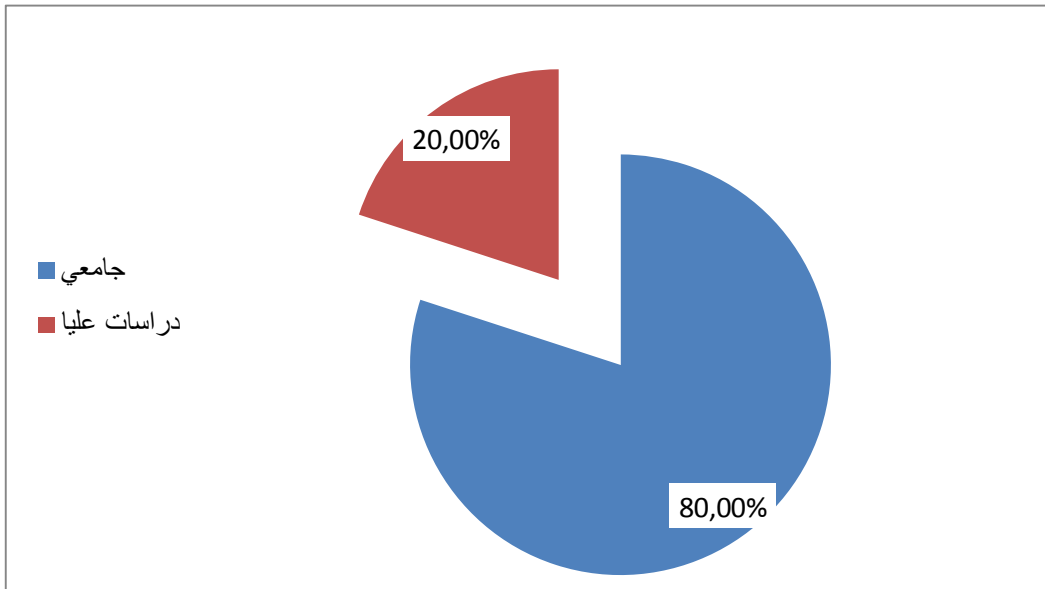


يتضح لنا من خلال الجدول وشكل الدائرة النسبية اللذان يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب أن اغلب أفراد العينة توزعوا على ثمانية أفراد استفادوا مرتين بنسبة 40 %، سبعة أفراد استفادوا مرة بنسبة 35 %، ثلاثة أفراد استفادوا ثلاثة مرات بنسبة 15 %، اثنان من الأفراد استفادوا أربع مرات بنسبة 10 %.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
80,0 %	16	جامعي
20,0 %	4	دراسات عليا
100,0 %	20	المجموع

الشكل رقم (17): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

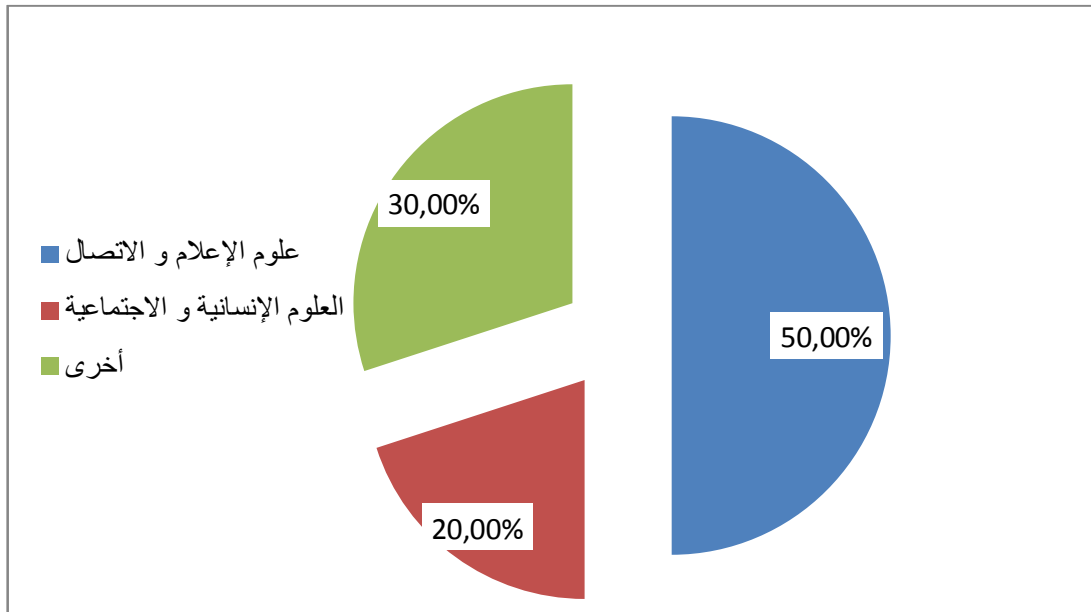


توزع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي كما يلي: اغلب أفراد العينة توزعوا على المستوى جامعي قدر عددهم بـ 16 فردا وبنسبة 80 %، وتوزع 4 أفراد على مستوى دراسات العليا بنسبة 20%.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب متغير الدبلوم المتحصل عليه

النسبة المئوية %	التكرار	الدبلوم المتحصل عليه
50,0 %	10	علوم الإعلام و الاتصال
20,0 %	4	العلوم الإنسانية و الاجتماعية
30,0 %	6	أخرى
100,0 %	20	المجموع

الشكل رقم (18): يمثل توزيع العينة حسب متغير الدبلوم المتحصل عليه

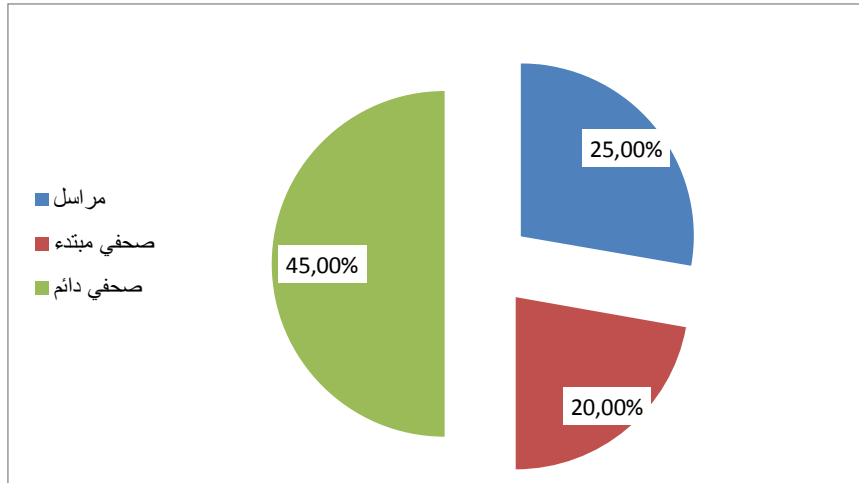


إن اغلب أفراد عينة الدراسة لديهم دبلوم في علوم الإعلام والاتصال وهم 10 أفراد بنسبة 50% بينما 4 أفراد لديهم دبلوم في العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة 20 %، و6 أفراد لديهم دبلومات أخرى بنسبة 30 %.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية %	التكرار	المهنة
25,0 %	5	مراسل
20,0 %	4	صحفي مبتدء
45,0 %	9	صحفي دائم
10,0 %	2	صحفي محترف
100,0 %	20	المجموع

الشكل رقم (19): يمثل توزيع العينة حسب متغير المهنة



يتضح لنا من خلال الجدول وشكل الدائرة النسبية اللذان يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة حيث توزع أفراد العينة على مجموعة المهن كمايلي: أكبر عدد كان من نصيب الصحفيين الدائمين وقدر بـ 9 أفراد وبنسبة 45%، المراسلين 5 أفراد بنسبة 25%، لدينا الصحفيين المبتدئين 4 أفراد بنسبة 20 %، 2 من الأفراد لديهم مهنة صحفيين محترفين بنسبة 10%.

4- أدوات جمع البيانات :

قمنا بإعداد استمارة تحوي 31 سؤالاً (عبارة) محددة بخيارات للإجابة عليها، وتم توزيعها على مجموعة من المعنيين بالتدريب الإعلامي في جريدة الخبر (الصحفيين والمراسلين) وتضمنت الاستمارة في القسم الأول: الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة وتتكون من (7 فقرات

القسم الثاني : يتكون من ثلاث محاور

بحيث تم بناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان
- صياغة العبارات التي تقع تحت كل محور
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والتي شملت (31) عبارة لأجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات

4-1 الصورة الأولية للاستبيان:

على ضوء استجابات الصحفيين والمراسلين على الأسئلة، والمعلومات المستقاة من بعض البحوث والكتب التي عالجت وتطرقت إلى موضوع التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية، تم وضع الصورة الأولية للأداة، والتي تكونت من مقياس يحتوي على 31 عبارة موزعين على 03 محاور؛ وقد روعي في صياغة العبارات ما يلي:

✓ أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.

✓ أن لا تشمل العبارة أكثر من معنى.

✓ تجنب العبارات المركبة.

ثم قمنا بعرض القائمة على المشرف لأجل اختيار مدى ملائمتها لجميع البيانات وبعدها تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف

4-2 عرض القائمة على الأساتذة المحكمين: (referees validity)

عرضت الصورة الأولية للأداة على عدد من الأساتذة في الإعلام انظر ملحق رقم (02) يبين أعضاء لجنة التحكيم، ؛ وذلك للحكم الظاهري على صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدراسة آراء الصحفيين والمراسلين، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان ؛ بحذف أو تعديل ؛ وقد أسفرت العملية على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار حيث تم إجراء بعض التعديلات المناسبة والمتمثلة في:

✓ إضافة بعض العبارات تعديل وحذف العبارات مزدوجة المعنى أو المكررة.

✓ دمج و إدراج بعض المحاور الجزئية تحت محاور كلية.

3-4 الصورة المعدلة للاستبيان:

بعد تعديل الاستبيان والأخذ بعين الاعتبار كل ملاحظات المختصين وأساتذة في الإعلام، والمنهجية تكونت الصورة النهائية اصلمعدة للتطبيق من 3 محاور و 31 عبارة والملحق رقم (01) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

4-4 وصف أداة القياس:

بناءً على الخطوات السابقة الذكر تكونت الصورة النهائية للأداة من جزأين مقسمة كما يلي:
أ- الجزء الأول:

ويجوي هذا الجزء البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوب والتي تشمل: (الجنس؛ السن؛ الاقدمية في المؤسسة؛ عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب؛ المستوى التعليمي؛ الدبلوم المتحصل عليه؛ المهنة) بواقع 7 عبارات تمثل متغيرات الدراسة الوسيطة.

ب- الجزء الثاني:

ويحتوي هذا الجزء على ثلاث محاور وهي:

- تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام

- مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب

- التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي

جدول رقم (10) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ويتكون من 31 عبارة موزعة على 03 محاور؛ وفيما يلي جدول يشرح المقصود من هذه المحاور وعلى ما تشمله هذه المحاور من عبارات.

جدول رقم (11): المحاور الخاصة بالاستبيان مع ذكر عدد العبارات.

المحور	اسم المحور	عدد العبارات
1	تقييمك لواقع برامج التدريب بشكل عام	10
2	مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب	10
3	التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي	11
-	مجموع العبارات	31

4-5 الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

أولاً - صدق الاستبيان: (validity)

لحساب صدق استبيان دراسة الصحفيين والمراسلين في جريدة الخبر تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي: (internal consistency) وهو معرفة مدى ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبيان، وتستخدم هذه الوسيلة الإحصائية كمحك داخلي لقياس مدى صلاحية العبارات ومعرفة ما يقيسه الاختبار أو بمعنى آخر صدق المضمون.

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان في الدراسة الحالية باستخدام معامل الارتباط بيرسون عن طريق استخراج معامل ارتباط كل عبارة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه. كما يظهر في الجداول التالية:

مع العلم أن العينة الاستطلاعية بلغ قوامها 10 أفراد والاستبيان ضم أولياً 31 بنداً وثلاث محاور الأول وضم 10 بنداً الثاني بـ: 10 بنداً والأخير بـ: 11 بنداً.

1-المحور الأول: يتعلق بتقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام

جدول رقم(12) يمثل علاقة عبارات بعد (تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام)

بدرجة المحور ككل الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	استفادة كافة العاملين من الدورات التدريبية	0,928**	0,000	دال
2	الوقت المخصص لهذه الدورات التدريبية كاف	0,925**	0,000	دال
3	المساعدات التعليمية مثل (الأجهزة والوسائل) المستخدمة في التدريب مشابهة جدا للأشياء التي استخدمها في العمل	0,928**	0,000	دال
4	الدورات التدريبية تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتدريب	0,922**	0,000	دال
5	مؤسسة الخبر تتعاون مع مؤسسات مهنية في مجال التدريب وتحقيق الجودة الإعلامية	0,563**	0,010	دال
6	يوجد أسلوب معين للتدريب المتبع في الدورات التدريبية	0,598**	0,005	دال
7	بإمكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها من هذه الدورات في مجال العمل	0,573**	0,008	دال
8	الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع ما يقوم به الصحفي في العمل	0,614**	0,004	دال
9	البرامج التدريبية المسطرة من طرف المؤسسة كافية	0,339	0,144	غير دال
10	الإيجابيات التي المسها بعد المشاركة في الدورات التدريبية تكون واضحة في عملي	-0,039	0,871	غير دال
-	تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام	1	-	-

(**) تعني أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى (0,01)

(*) تعني أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى (0,05)

2-المحور الثاني: يتعلق بمدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب

جدول رقم(13) يمثل علاقة عبارات بعد (مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب)

بدرجة المحور ككل الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	يؤثر التدريب الذي حضرته مؤخرا على أدائي	0,770**	0,000	دال
2	اشعر في المؤسسة بالرضا لمثل هذه الدورات التدريبية	0,592**	0,006	دال
3	الدورات التدريبية المستعملة في التدريب هادفة	0,604**	0,005	دال
4	المواضيع المطروحة ضمن البرامج التدريبية للمؤسسة تخدم الصحفيين	0,751**	0,000	دال
5	الأساليب المتبعة في التدريب مناسبة	0,454*	0,045	دال
6	البرنامج التدريبي يرفع معدل أدائك الشخصي	-0,375	0,103	غير دال
7	استخدامك لما تعلمته في التدريب يساعدك في الحصول على تقييمات أعلى في عملك	0,578**	0,008	دال
8	الطريقة المستعملة في التدريب متناسقة مع عملك	-0,429	0,059	غير دال
9	التدريب يساعدك على أداء وظيفتك المعتادة بشكل أفضل	0,627**	0,003	دال
10	النتائج المتوقعة من التدريب كانت واضحة منذ بداية التدريب	0,720**	0,000	دال
-	مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب	1	-	-

(**) تعني أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى(0,01)

(*) تعني أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى(0,05)

3-المحور الثالث: يتعلق بالتحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي

جدول رقم(14) يمثل علاقة عبارات بعد (التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي)بدرجة المحور ككل الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	التدريب يحدد حاجة المتدربين بإعداد الأنشطة الملبية لحاجاتهم عن طريق تصميم البرنامج التدريبي	-0,344	0,138	غير دال
2	التدريب يختار أفراد مناسبين قبل تأهيلهم للتعليم والتدريب ليصبحوا صحفيين يارساء وتطبيق قواعد مهنية ومعايير أخلاقية لضبط المنتج الإعلامي لتقييمه ومراقبته ومحاسبته	-0,396	0,084	غير دال
3	يؤثر التدريب على سلوك المتدربين واتجاهاتهم بما يتفق وصالح العمل من خلال تطوير مستوى المهارة اللازمة لأداء العمل	0,618**	0,004	دال
4	يعمل التدريب على إدخال تغيرات تكنولوجية في الآلات والمعدات وبالتالي الطرق والأساليب التدريبية	0,669**	0,001	دال
5	التدريب يشرك أشخاص مؤهلين سواء تعلق الأمر بالمدرسين أو المتدربين إذا أردنا لأي مؤسسة إن تتميز بالجودة الشاملة	0,456*	0,043	دال
6	مساهمة التدريب في سد احتياجات السوق الإعلامية من الكوادر الإعلامية المدربة	0,514*	0,021	دال
7	التدريب يهتم بتعزيز التطوير الاحترافي للمتدربين في مجال العمل الإعلامي وإكسابهم مهارات جديدة	0,470*	0,037	دال
8	التدريب الإعلامي يهتم بالجانب التطبيقي كما وكيفا	0,689**	0,001	دال
9	التدريب يعمل على تبادل الخبرات وإقامة العلاقات مع مؤسسات التدريب والتطوير الإعلامي المتميزة على المستويين الإقليمي والدولي	0,688**	0,005	دال
10	التدريب يطور المهارات ويصقل القدرات ويواكب التطورات والمستجدات الإعلامية من خلال نقل المعلومات والمعرفة بتغيير القنوات والأفكار وبالتالي تعديل السلوك على المستويين النظري والتطبيقي	0,585**	0,007	دال
11	التدريب يطور الأداء الإعلامي من خلال وضع حلول للإشكاليات والعقبات التي تقف حجر عثرة أمام القيام بالدور المحوري للصحفيين في العمل	-0,292	0,211	غير دال
-	التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي	1	-	-

(**) تعني أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى(0,01)

(*) تعني أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى(0,05)

نلاحظ من الجداول أعلاه أن معظم عبارات المقياس تتمتع بعلاقة ارتباطيه دالة إحصائياً مع درجة المحور الذي تنتمي إليه حيث تراوحت معاملات الارتباط ذات الدلالة بين (0.454) و(0.928) وهي دالة عند مستوى (0.01) أو (0.05). وتم حذف (02) عبارة غير دالة وهي العبارتين رقم (09-10) في البعد الأول والتي نصهما على التوالي " البرامج التدريبية المسطرة من طرف المؤسسة كافية " " الايجابيات التي المسها بعد المشاركة في الدورات التدريبية تكون واضحة في عملي " و (02) عبارة غير دالة وهي العبارتين رقم (6-8) في البعد الثاني والتي نصهما على التوالي " البرنامج التدريبي يرفع معدل أدائك الشخصي " " الطريقة المستعملة في التدريب متناسقة مع عملك " و (03) عبارات غير دالة وهي العبارتين رقم (01-02-11) في البعد الثالث والتي نصهما على التوالي " التدريب يحدد حاجة المتدربين بإعداد الأنشطة الملبيه لحاجاتهم عن طريق تصميم البرنامج التدريبي " " التدريب يختار أفراد مناسبين قبل تأهيلهم للتعليم والتدريب ليصبحوا صحفيين بإرساء وتطبيق قواعد مهنية ومعايير أخلاقية لضبط المنتج الإعلامي لتقييمه ومراقبته ومحاسبته " " التدريب يطور الأداء الإعلامي من خلال وضع حلول للإشكاليات والعقبات التي تقف حجر عثرة أمام القيام بالدور المحوري للصحفيين في العمل " .

وبعد حذف هذه العبارات أمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي لعباراته وبالتالي فهو صادق.

جدول رقم(15): يمثل علاقة كل محور بالدرجة الكلية لاستبيان دراسة للصحفيين والمراسلين في جريدة الخبر

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	المحور الأول: تقييمك لواقع برامج التدريب بشكل عام	0,806**	0,000	دال
2	المحور الثاني: مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب	0,804**	0,000	دال
3	المحور الثالث: التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للاداء الصحفي	0,730**	0,000	دال

(**) تعني أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)

(*) تعني أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس مرتفعة ودالة إحصائياً عند المستوى (0.01) حيث تراوحت بين (0.730) و(0.806) وذلك ما يؤكد صدق اتساق محتوى المحاور مع الدرجة الكلية لاستبيان دراسة للصحفيين والمراسلين في جريدة الخبر.

ثانياً: ثبات الاستبيان: (reliability)

يقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه . وقد تم حساب ثبات استبيان دراسة للصحفيين والمراسلين في جريدة الخبر بطريقة:

معامل ألفا كرونباخ: (alpha cronbach)

0.956 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وقد تم حساب ثبات الاستبيان على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة (ألفا كرونباخ) (alpha cronbach) وتم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك الاستبيان ككل.

الجدول رقم (16) : يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان وكذلك الاستبيان ككل.

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام	08	0,946
المحور الثاني: مدى الفاعلية والاستفادة من برامج التدريب	08	0,887
المحور الثالث: التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي	08	0,876
الدرجة الكلية	24	0,956

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0,876) وأن معامل الثبات الكلي (0,956) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

في ضوء فرضيات البحث تم معالجة الدرجات الخام بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته (18) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالتالي:
أولاً: في ما يخص الدراسة الاستطلاعية:

- معامل الارتباط بيرسون "Person" لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

$$R_p = \frac{n \times \sum(x \times y) - \sum x \times \sum y}{[n \times \sum x^2 - (x)^2][n \times \sum y^2 - (y)^2]}$$

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ. للتأكد من ثبات الاستبيان.

ثانياً: في ما يخص الدراسة الأساسية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وذلك لوصف عينة الدراسة وتعطى بالعلاقة التالية:

$$p = \frac{f_i}{\sum f_i} \times 100$$

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2- استنتاجات

3- اقتراحات وتوصيات

1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها بعد تطبيق أداة البحث على العينة المدروسة ونسعى من خلال ذلك إلى عرض مختلف النتائج ومناقشتها في إطار التحقق من صحة الفرضيات المصاغة في البحث.

التساؤل الأول:

نص التساؤل الأول على: "ماتقييمك على واقع نجاح برامج التدريب الإعلامي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17): يوضح ترتيب معايير تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب الإعلامي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة.

ترتيب الأسس حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الأول : (يتعلق بتقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام)
3	,97333	4,0000	20	استفادة كافة العاملين من الدورات التدريبية
7	1,48324	2,9000	20	الوقت المخصص لهذه الدورات التدريبية كاف
4	1,07115	3,9000	20	المساعدات التعليمية مثل (الأجهزة والوسائل) المستخدمة في التدريب مشابهة جداً للأشياء التي استخدمها في العمل
5	1,23438	3,4500	20	الدورات التدريبية تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتدريب
8	,94032	2,6000	20	مؤسسة الخبر تتعاون مع مؤسسات مهنية في مجال التدريب وتحقق الجودة الإعلامية
6	,98809	3,1500	20	يوجد أسلوب معين للتدريب المتبع في الدورات التدريبية
2	,50262	4,4000	20	إمكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها من هذه الدورات في مجال العمل
1	,48936	4,6500	20	الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع مايقوم به الصحفي في العمل
-	3,97988	29,0500	20	المحور الأول

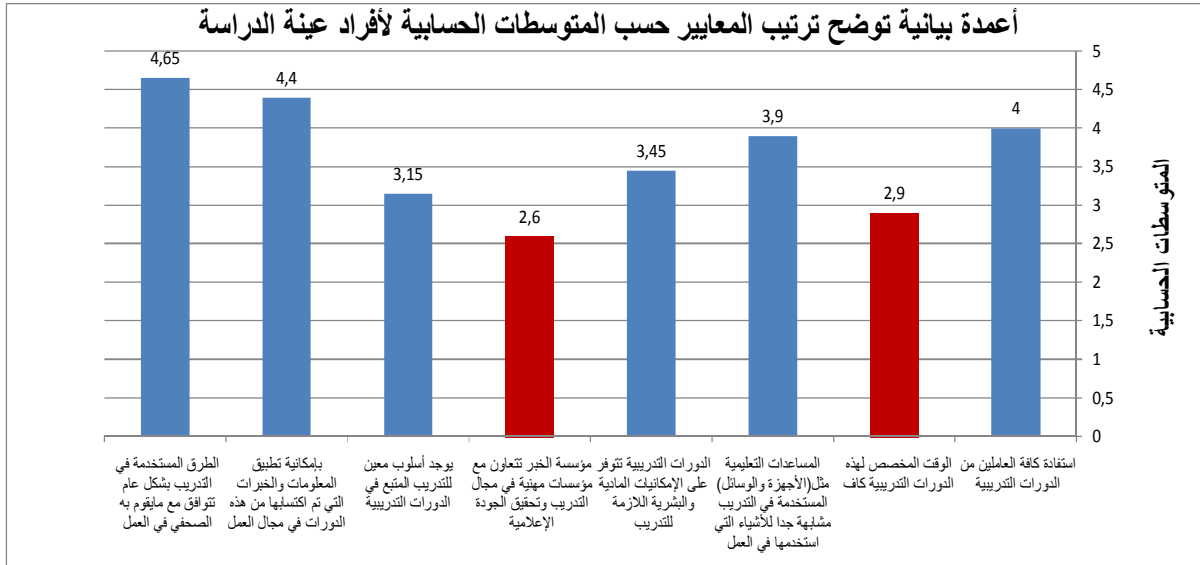
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ترتيب تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام تم تحديده بناء على المتوسط الفرضي لكل عبارة والمقدر ب(3) وبالتالي فإن كل المتوسطات الحسابية المستخرجة لأفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات هذا المحور إذا فاقت المتوسط

الفرضي المذكور سلفا فهذا يعني أن العبارة ذات أهمية وإذا كانت مساوية للمتوسط الفرضي فهذا يعني أن العبارة متوسطة الأهمية أما العبارات التي مادون المتوسط الفرضي فلا يؤخذ بها أو يمكن القول بأنها غير مهمة ومنه فإن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة جاءت حسب الترتيب التنازلي، كما يلي:

جاء في المرتبة الأولى معيار "الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع ما يقوم به الصحفي في العمل" بمتوسط حسابي قدر ب 4.65 وبانحراف معياري بلغ 0.48، ويليه مباشرة معيار "بإمكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها من هذه الدورات في مجال العمل" بمتوسط حسابي قدر ب 4.40 وبانحراف معياري بلغ 0.50، أما المرتبة الثالثة فكانت لمعيار "استفادة كافة العاملين من الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي قدر ب 4.00 وبانحراف معياري بلغ 0.97، ويليه في المرتبة الرابعة معيار "المساعدات التعليمية مثل (الأجهزة والوسائل) المستخدمة في التدريب مشابهة جدا للأشياء التي استخدمها في العمل" بمتوسط حسابي قدر ب 3.90 وبانحراف معياري بلغ 1.07، أما في المرتبة الخامسة فنجد معيار "الدورات التدريبية تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتدريب" بمتوسط حسابي قدر ب 3.45 وبانحراف معياري بلغ 1.23، ويليه مباشرة معيار "يوجد أسلوب معين للتدريب المتبع في الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي قدر ب 3.15 وبانحراف معياري بلغ 0.98، ونجد أن معيار "الوقت المخصص لهذه الدورات التدريبية كاف" والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.90 وبانحراف معياري قدره 1.48، وكذا معيار "مؤسسة الخبر تتعاون تتعاون مع مؤسسات مهنية في مجال التدريب وتحقيق الجودة الإعلامية والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.60 وبانحراف معياري قدره 0.94، هما معيارين غير مهمين لان متوسطهم الحسابي جاء اقل من المتوسط الفرضي.

وكخلاصة يمكن القول بان "تقييمك لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام". تمثلت في 6 معايير من أصل 8 معايير تمت صياغتها في المحور الأول، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(20): يبين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.



تحققت الفرضية الأولى " تقيمي لواقع نجاح برامج التدريب الإعلامي من خلال أن الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع ما يقوم به الصحفي في العمل، كما انه بإمكان تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها من هذه الدورات في مجال العمل." من خلال مجموع المتوسط الحسابي 29,0500 والانحراف المعياري 3,97988 للمحور الأول.

التساؤل الثاني:

نص التساؤل الثاني على: "ما مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة"؟، وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18): يوضح ترتيب معايير مدى الفعالية والاستفادة من برامج التدريب حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة.

ترتيب الأسس حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الثاني: (يتعلق بمدى الفعالية والاستفادة من برامج التدريب)
2	0,65695	4,3000	20	يؤثر التدريب الذي حضرته مؤخرا على ادائي
1	0,51299	4,5000	20	اشعر في المؤسسة بالرضا لمثل هذه الدورات التدريبية
3	1,39548	3,5000	20	الدورات التدريبية المستعملة في التدريب هادفة
7	1,33278	2,7500	20	المواضيع المطروحة ضمن البرامج التدريبية للمؤسسة تخدم الصحفيين
8	1,27630	2,4500	20	الأساليب المتبعة في التدريب مناسبة
6	1,28145	2,8000	20	استخدامك لما تعلمته في التدريب يساعدك في الحصول على تقييمات اعلي في عملك
4	1,39170	3,4000	20	التدريب يساعدك على أداء وظيفتك المعتادة بشكل أفضل
5	1,33278	3,2500	20	النتائج المتوقعة من التدريب كانت واضحة منذ بداية التدريب
-	3,77631	26,9500	20	المحور الثاني

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ترتيب مدى الفعالية والاستفادة من برامج التدريب تم تحديده كذلك بناء على المتوسط الفرضي لكل عبارة والمقدر ب(3) ومنه فان المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة جاءت حسب الترتيب التنازلي، كما يلي:

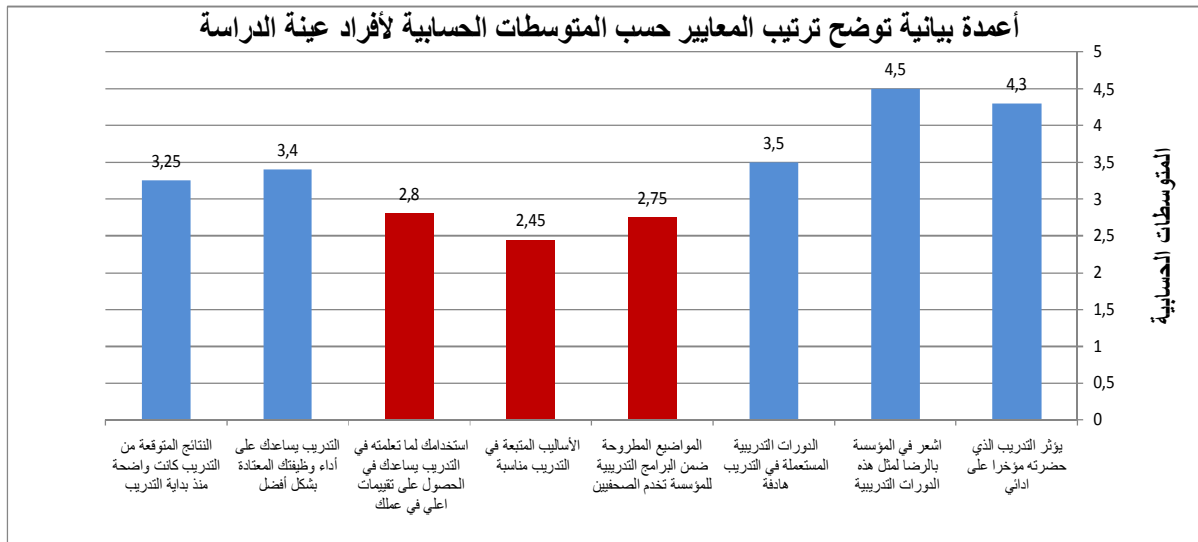
جاء في المرتبة الأولى " اشعر في المؤسسة بالرضا لمثل هذه الدورات التدريبية " بمتوسط حسابي قدر ب4.50 وبانحراف معياري 0.51، ويليه مباشرة " يؤثر التدريب الذي حضرته مؤخرا على أدائي " بمتوسط حسابي قدر ب4.30 وبانحراف معياري بلغ 0.65، أما المرتبة الثالثة فنجد "الدورات التدريبية المستعملة في التدريب هادفة" بمتوسط حسابي قدر ب 3.50 وبانحراف معياري بلغ 1.39، وتليه مباشرة في المرتبة الرابعة " التدريب يساعدك على أداء وظيفتك المعتادة بشكل أفضل " بمتوسط حسابي قدر ب 3.40 وبانحراف معياري بلغ 1.39، كما حل في المرتبة الخامسة "النتائج المتوقعة من التدريب كانت واضحة منذ بداية التدريب" بمتوسط حسابي قدر ب 3.25

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وبانحراف معياري بلغ 1.33، ونجد أن كل من "استخدامك لما تعلمته في التدريب يساعدك في الحصول على تقييمات أعلى في عملك" والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.80 وبانحراف معياري قدره 1.28، وكذا "المواضيع المطروحة ضمن البرامج التدريبية للمؤسسة تخدم الصحفيين" والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.75 وبانحراف معياري قدره 1.33، وكذا "الأساليب المتبعة في التدريب مناسبة" والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.45 وبانحراف معياري قدره 1.27، هي مؤشرات غير مهمة لان متوسطهم الحسابي جاء اقل من المتوسط الفرضي.

وكخلاصة يمكن القول بان "مدى الفعالية والاستفادة من برامج التدريب" تمثلت في 5 مؤشرات من مؤشرات الفعالية من أصل 8 مؤشرات تمت صياغتها في المحور الثاني كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(21): يبين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.



تحققت الفرضية الثانية " تكمن فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة في شعور الصحفيين بالرضا لمثل هذه الدورات التدريبية، بالإضافة إلى أن التدريب يؤثر على الأداء." من خلال مجموع المتوسط الحسابي 26,9500 والانحراف المعياري 3,77631 للمحور الثاني.

التساؤل الثالث:

نص التساؤل الثالث على: "ما هي التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي داخل مؤسسة الخبر الصحفية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (19): يوضح ترتيب معايير التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة.

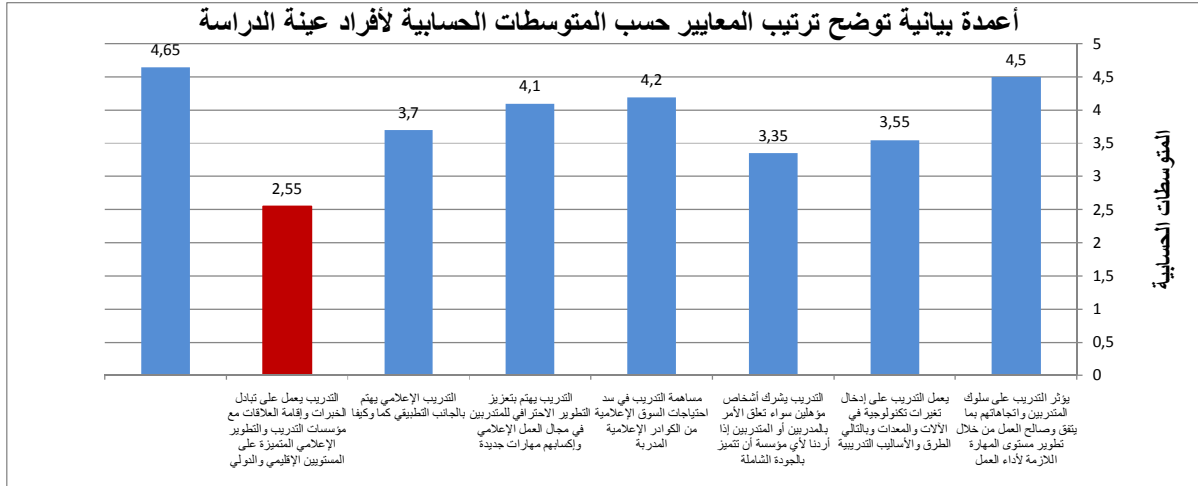
ترتيب الأسس حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الثالث: (يتعلق بالتحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي)
2	0,68825	4,5000	20	يؤثر التدريب على سلوك المتدربين واتجاهاتهم بما يتفق وصالح العمل من خلال تطوير مستوى المهارة اللازمة لأداء العمل
6	1,31689	3,5500	20	يعمل التدريب على إدخال تغيرات تكنولوجية في الآلات والمعدات وبالتالي الطرق والأساليب التدريبية
7	1,13671	3,3500	20	التدريب يشرك أشخاص مؤهلين سواء تعلق الأمر بالمدرسين أو المتدربين إذا أردنا لأي مؤسسة أن تتميز بالجودة الشاملة
3	0,76777	4,2000	20	مساهمة التدريب في سد احتياجات السوق الإعلامية من الكوادر الإعلامية المدربة
4	1,02084	4,1000	20	التدريب يهتم بتعزيز التطوير الاحترافي للمتدربين في مجال العمل الإعلامي وإكسابهم مهارات جديدة
5	1,30182	3,7000	20	التدريب الإعلامي يهتم بالجانب التطبيقي كما وكيفا
8	1,05006	2,5500	20	التدريب يعمل على تبادل الخبرات وإقامة العلاقات مع مؤسسات التدريب والتطوير الإعلامي المتميزة على المستويين الإقليمي والدولي
1	0,48936	4,6500	20	التدريب يطور المهارات ويصقل القدرات ويواكب التطورات والمستجدات الإعلامية من خلال نقل المعلومات والمعرفة بتغيير القناعات والأفكار وبالتالي تعديل السلوك على المستويين النظري والتطبيقي
-	1,81804	30,6000	20	المحور الثالث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ترتيب التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي تم تحديده كذلك بناء على المتوسط الفرضي لكل عبارة والمقدر ب(3) ومنه فإن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة جاءت حسب الترتيب التنازلي، كما يلي:

جاء في المرتبة الأولى مؤشر " التدريب يطور المهارات ويصقل القدرات ويواكب التطورات والمستجدات الإعلامية من خلال نقل المعلومات والمعرفة بتغيير القناعات والأفكار وبالتالي تعديل السلوك على المستويين النظري والتطبيقي " بمتوسط حسابي قدر ب4.65 وبانحراف معياري قدر ب0.48، أما المرتبة الثانية فكانت لمؤشر " يؤثر التدريب على سلوك المتدربين واتجاهاتهم بما يتفق وصالح العمل من خلال تطوير مستوى المهارة اللازمة لأداء العمل " بمتوسط حسابي قدر ب4.50 وبانحراف معياري بلغ 0.68، ويليه في المرتبة الثالثة مؤشر " مساهمة التدريب في سد احتياجات السوق الإعلامية من الكوادر الإعلامية المدربة " بمتوسط حسابي قدر ب4.20 وبانحراف معياري بلغ 0.76، وكذا مؤشر " التدريب يهتم بتعزيز التطوير الاحترافي للمتدربين في مجال العمل الإعلامي وإكسابهم مهارات جديدة " بمتوسط حسابي قدر ب4.1 وبانحراف معياري بلغ 1.02، وحل في المرتبة الخامسة مؤشر " التدريب الإعلامي يهتم بالجانب التطبيقي كما وكيفاً " بمتوسط حسابي قدر ب3.7 وبانحراف معياري بلغ 1.30، كما حل في المرتبة السادسة مؤشر " يعمل التدريب على إدخال تغيرات تكنولوجية في الآلات والمعدات وبالتالي الطرق والأساليب التدريبية " بمتوسط حسابي قدر ب3.55 وبانحراف معياري بلغ 1.31، أما المرتبة السابعة فكانت لـ " التدريب يشرك أشخاص مؤهلين سواء تعلق الأمر بالمدرسين أو المتدربين إذا أردنا لأي مؤسسة إن تتميز بالجودة الشاملة " بمتوسط حسابي قدر ب3.35 وبانحراف معياري بلغ 1.13، ونجد أن مؤشر " التدريب يعمل على تبادل الخبرات وإقامة العلاقات مع مؤسسات التدريب والتطوير الإعلامي المتميزة على المستويين الإقليمي والدولي " والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.55 وبانحراف معياري قدره 1.05، هو مؤشر غير مهم لان متوسطه الحسابي جاء اقل من المتوسط الفرضي.

وكخلاصة يمكن القول بان " التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي " تمثلت في 7 مؤشرات من أصل 8 مؤشرات تمت صياغتها في المحور الثالث، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(22): يبين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة.



تحققت الفرضية الثالثة" تتمثل التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي داخل مؤسسة الخبر الإعلامية في أن التدريب يطور المهارات ويصقل القدرات ويواكب التطورات والمستجدات الإعلامية، إضافة إلى أنه يؤثر على سلوك المتدربين من خلال تطوير مستوى المهارة اللازمة لأداء العمل." من خلال مجموع المتوسط الحسابي 30,6000 والانحراف المعياري 1,81804 للمحور الثالث.

2- استنتاجات:

من خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة لموضوع "التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية -دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أغلبية المستجيبين أكدوا أن الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع ما يقوم به الصحفيون في العمل من تحرير وكتابة أخبار وتقارير وتحقيقات وإجراء حوارات وكتابة المقال والعمود.. الخ.
- في حين أكد أكبر عدد من المستجيبين انه بإمكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها في مجال العمل.
- نسبة كبيرة من الصحفيين أكدوا استفادة كافة العاملين من الدورات التدريبية في جريدة الخبر.
- رأت نسبة كبيرة أن المساعدات التعليمية مثل(الأجهزة والوسائل) المستخدمة في التدريب تتشابه جدا مع وسائل العمل.

- رأت النسبة الغالبة من الصحفيين أن الدورات التدريبية تتوفر على الإمكانيات المادية (الأجهزة) والبشرية (المدرسين) اللازمة للقيام بعملية التدريب.
- كما رأت نسبة كبيرة من الصحفيين المتدربين إن مؤسسة الخبر تتبع أساليب معينة للتدريب في الدورات التدريبية.
- أقرت نسبة كبيرة من المتدربين أنهم راضون على الدورات التدريبية في جريدة الخبر
- كان تقييم النسبة الغالبة من المتدربين أن التدريب يؤثر على أداء الصحفيين في العمل من خلال تحسين المهارة في أداء العمل.
- أقرت نسبة غالبة في جريدة الخبر أن مواضيع التدريب هادفة لأنها تمس مواضيع تغير في الأداء وتحسنه.
- يؤدي التدريب إلى المساعدة الكبيرة في أداء الوظيفة بشكل أفضل وهذا من خلال الاستجابات العالية للصحفيين العاملين.
- أجاب أغلبية المعنيين بالتدريب انه يطور المهارات ويواكب التطورات باستخدام التكنولوجيا الحديثة عن طريق تغيير القناعات والأفكار وبالتالي تعديل السلوك نظريا وعمليا.
- نسبة كبيرة من المتدربين أكدوا أن التدريب يؤثر على سلوكهم من خلال تطوير مستوى أداء العمل.
- تأكيد جل الصحفيين أن التدريب يسد احتياجات السوق الإعلامية من الكوادر المدربة احترافيا.
- التدريب يستعمل آلات ومعدات حديثة تكفل تحسين الطرق والأساليب التدريبية خاصة التطبيق في ظل الجودة الشاملة.

3- اقتراحات وتوصيات:

- ضرورة الاقتناع بأهمية التدريب الإعلامي والحاجة المستمرة له.
- ضرورة أن تتم عملية التدريب وفق أسس علمية ومهنية لجميع مكوناتها وفعاليتها.
- أن يتبنى موضوع التدريب الإعلامي بكل حلقاته ومفاصله أفراد متخصصون وتميزون ضرورة ذلك أن غايته التغير نحو الأحسن.
- الرفع من الوقت المخصص لبرامج التدريب الإعلامي لما له أهمية بالغة في تحسين وتطوير المؤسسات الإعلامية.

- ضرورة استخدام أسلوب معين للتدريب المتبع في المؤسسة الإعلامية مثل أسلوب الفريق.
- القيام بعلاقات مع مؤسسات التدريب والتطوير الإعلامي المتميزة على المستويين الإقليمي والدولي من اجل تبادل الخبرات في مجال التدريب.
- الوصول إلى التطوير والاحتراف المهني يأتي عبر مسارين هما: التعليم والتدريب بشقيه الرسمي والغير رسمي.
- تحقيق الجودة الشاملة في أية مؤسسة على مستوى الفرد يأتي عبر التحسن والتطور.
- لكي يؤدي التعليم والتدريب للصحفيين الثمرة المرجوة منه في الأداء الاحترافي وتعزيز الثقة لدى الجمهور في الأداء الإعلامي فلا بد من إرساء وتطبيق قواعد مهنية ومعايير أخلاقية لضبط المنتج الإعلامي وتقييمه ومراقبته ومحاسبته.

خاتمة

بعد العرض النظري والميداني لموضوع الدراسة أكدت لنا هذه الدراسة أن التدريب الإعلامي داخل مؤسسة الخبر الصحفية في إطار الجودة الشاملة ضروري، بحيث لا يمكن إتمام أي مهمة داخل هذه الأخيرة دون أن يكون هناك تدريب داخلي سواء على مستوى تنمية قدرات الأفراد الفكرية الذاتية أو على مستوى التدريب على استخدام الآلات والمعدات في إطار التكنولوجيا الحديثة وهذا ما تتطلبه الإدارة الحديثة في العمل، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن عملية التدريب التي تؤدي بأي مؤسسة مهما كان طابعها إلى الرقي لمواكبة التطورات الحاصلة والتحديات الراهنة التي تتطلب بطبيعة الحال مجموعة من الوسائل التي تضمن بواسطتها وصول الرسائل السليمة من المدرب إلى المتدرب.

كذلك هو الحال بالنسبة لموضوع بحثنا المعنون ب"التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية -دراسة حالة مؤسسة الخبر الصحفية". دراسة متمحورة حول الصحفيين والمراسلون بجريدة الخبر التي هدفنا من خلالها إلى معرفة تقييم واقع نجاح برامج التدريب الإعلامي بشكل عام، ومدى استفادة الصحفيين من برامج التدريب وكذلك التحسينات التي يوفرها التدريب للأداء الصحفي، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي على عينة كان من الصعوبة إمكان حصر عددها ومميزاتها. وابعاد من ذلك راهننا في دراستنا هذه لفهم مشكلتها على متغيرات جوهرية مثل (الجنس، السن، الأقدمية في المؤسسة، عدد المرات التي استفدت فيها من التدريب، المستوى التعليمي، الدبلوم المتحصل عليه، المهنة) فتوصلنا إلى جملة من النتائج التي ذكرناها سابقا.

بحيث كل الدراسة كانت في جانبين أحدهما نظري احتوى فصلين جوهريين أملتها ضرورة الدراسة حيث تطرقنا أولا إلى "التدريب الإعلامي" أما الفصل الثاني "فخصصناه لإدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسة الإعلامية" ولتأكيد الطرح النظري جاء الجانب الميداني مؤكدا ذلك من خلال فصل منهجية البحث والإجراءات الميدانية للدراسة قمنا فيه بهندسة مسار البحث، أين كانت أداة القياس استبياننا مكونا من جزئين الأول لرصد البيانات الشخصية للمستجوب وعددها 7 والثاني شمل 31 عبارة موزعة على 3 محاور لاختبار الفرضيات، وباختيار أسلوب المعاينة غير الاحتمالي والى نوع العينة القصدية الفرضية من خلال اختيار عينة الدراسة من جريدة الخبر لكونها تطبق التدريب على صحفييها، بحيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة 30 استمارة وأخيرا أنجزنا فصل لشرح النتائج وتحليلها والتعليق عليها على ضوء الجانب النظري من دراسات سابقة وفرضيات بحثية، كما سبق الفصول مدخل عام للدراسة شمل إشكالية الدراسة التي تمت صياغتها كالآتي:

ما واقع التدريب الإعلامي في خارطة إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة الخبر الصحفية ؟
وعلى كل فالدراسة تفتح المجال على العديد من الإشكاليات والتساؤلات التي يمكننا أن
نطرحها حول التدريب:

- كدراسة تقييم واقع نجاح برامج التدريب.
- ودراسة الفاعلية والفائدة التي يحققها البرنامج التدريبي للصحفيين في ظل الجودة الشاملة.
- ومعرفة التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي في مؤسسة الخبر الصحفية.

1- الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، القاهرة، 2003).
2. أغادير جويحان عرفات، إدارة الجودة الشاملة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001).
3. باشات إبراهيم أحمد، أسس التدريب، (دار نافع للطباعة، 1976).
4. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، (دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008).
5. توفيق عبد المحسن محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات-مدخل إدارة الجودة الشاملة، (دار النهضة العربية، المملكة المتحدة، 1999).
6. جل بروكسن- ترجمة عبد الله إسماعيل كيتي، قدرات التدريب و التطوير - دليل علمي-، (مركز البحوث، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2001).
7. حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003).
8. خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام والاتصال، (دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 1422هـ).
9. الخطيب رداح أحمد الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، (ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1986).
10. درياس سعيد أحمد، إدارة الجودة الكلية- مفهوما وتطبيقاتها، (رسالة الخليج العربي، مجلد 14)، العدد 50.
11. رجاء محمود ابو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية التربوية، (ط5، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2006).
12. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002 م.
13. روجر جافك، ورشة تدريبية، (مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، 2008).
14. ريتشارد ل، ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، (ط1، مكتبة جرير، 1999).
15. ساعد ساعد، التدريب الإعلامي، (المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2012).
16. ساي تشارني، كاثي كونواي، أنظر وسائل المدرب الناجح، (مكتبة جرير، ط1، الرياض، 2001).

قائمة المراجع

17. سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، (ط2، دار وائل للنشر، 2006).
18. السيد عليوه، تحديد الاتجاهات التدريبية، (ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001).
19. الطنعاوي أحمد حسن، التدريب الإداري المعاصر، (دار الميسرة، ط1، الأردن، 2007).
20. عادل حرحوش سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، (دار علم الكتاب الحديث، دس) .
21. عاطف عدلي العبد، زكي عرنسي: الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، (دار الفكر العربي، القاهرة، 1993).
22. عبد البارئ درة، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحنى المبني على نظرية القيم، المجلة العربية للإدارة، العدد (1-2)، مجلد (5)، 1985.
23. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، (مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك-الجيزة، 2005).
24. عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008).
25. عبد الفتاح رأفت، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، (ط1، 2001).
26. عقلة محمد المبيض وأسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، (جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001).
27. العلوي محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاعلام ، (مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة).
28. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (مكتبة غريب للنشر، القاهرة، دس).
29. علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (مكتبة غريب، القاهرة، دت).
30. عليان عليان محمد، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب، (دار الخوجا، عمان، 1991).
31. عمار بوحوش، أحمد محمد الذنبيات: منهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998).

قائمة المراجع

32. فتحي قابيل متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب، (الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1999).
33. فريد النجار، إدارة المؤسسات بالجودة الشاملة، (إيرك للنشر والتوزيع، القاهرة).
34. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، (دار الشروق، عمان، الأردن، 2006).
35. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1997).
36. محمد الترتوي عوض، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية والمكتبات ومراكز المعلومات، (ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006).
37. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، (القاهرة، 2004).
38. محمود نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، (ط1، دار الفكر العربي، 2003).
39. مريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، (ط1، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004).
40. مصطفى شاويش نجيب، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، (دار الشروق للنشر، ط3، 2005).
41. منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، (ط2، وكالة المطبوعات، الكويت).
42. منير السيد، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت الإدارات، (جامعة الملك عبد العزيز، جدة).
43. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001).
44. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
45. هلال حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، (مركز تطوير الأداء والحتمية، جسر السويس، القاهرة، 1996).

قائمة المراجع

46. الهيشان سليم محمد، مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإعلام، (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2004).
47. يورك برس، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة لبنان ناشرون والشركة المصرية العالمية للنشر لتويمان، القاهرة، الطبعة العربية، ط1، 2005).
48. يوسف ححيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009).

2- الكتب باللغة الأجنبية:

49. Dictionnaire, vrend la rousse de la langue français, libratnie la rousse, (Paris, 1989).
50. DIRECTION DES RESOURCCE HUMAINES S/D du développement des ressources humaines, centre de formation reflétons autour de stratégie de formation en entreprise (EPTV), projet d'un plan de relance de la formation en entreprise (EPTV).
51. Ebert. Chvdend'arthur W.Sherman, jepersonnel management CINCINNATI, (West Chicago south, wasters publishing co, 1972), p 250-230.
52. Eloéne biech, tqm for training, (MCGRAW-Hill, INC, USA, 1999), p42.
53. Hachette, Le dictionnaire de français, édition "ENAG", (Alger, 1973).
54. Louis olivan, desianing and conducting atroining meeds analysis, putting the house before the cart, ("the journal of management development", Vol: 2 N°3, 1983), pp29.31.
55. Robertw, lucas, le creative training idea book, amacon, new yourk, 2008).

3- مذكرات:

56. جمال باشا: " التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون "، (رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية)، 2012.
57. حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيده، (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، 2011.
58. حمود محمد عبد الغفار، "تأثير التدريب على تطوير الأداء الإعلامي" - دراسة حالة على مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، (رسالة ماجستير في الإعلام والإتصال)، 2014.

قائمة المراجع

59. شادي عطا محمد عايش: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008).

4- المواقع الإلكترونية:

60. <http://www.gck.com/aqualitymangementadvisory.asq?SPID>

61. مأخوذة بتصرف عن محمد هشام خطاب، الإيزو 9001:2008، الصحيفة الاقتصادية

الإلكترونية، (الإيزو 9001:2008) موقع:

<http://www.aleqt.com/2009/02/05/article-192861.html>

املا حقا

جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال

استمارة استبيان موجهة للصحفيين في مؤسسة الخبر الصحفية

موضوع الدراسة :

التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية
دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية

تحية طيبة :

هذه الاستمارة تعد أداة بحث مهمة في دراستنا التي تندرج في إطار الإعداد لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ولنا نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة ونحيطكم علماً أن البيانات الواردة فيها سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

لذلك نطلب منكم بعد القراءة المتأنية لكل سؤال وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

شكراً على تعاونكم معنا

الأستاذ المشرف :

احمد المهدي زواوي

إعداد الطالبة :

شعبي وفاء

الموسم الجامعي: 2015/2014

البيانات الشخصية:

1/الجنس

أنثى

ذكر

2/السن

أكثر من ثلاثين سنة

اقل من ثلاثين سنة

3/الاقدمية في المؤسسة سنوات

4/عدد المرات التي استغدت فيها من التدريب مرات

5/المستوى التعليمي

دراسات عليا

جامعي

6/الدبلوم المتحصل عليه

علوم الإعلام والاتصال

علوم إنسانية واجتماعية

أخرى

7/المهنة

مراسل

صحفي مبتدأ

صحفي دائم

صحفي محترف

المحور الثالث : يتعلق بالتحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي

الرقم	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	التدريب يحدد حاجة المتدربين بإعداد الأنشطة الملبية لحاجاتهم عن طريق تصميم البرنامج التدريبي					
02	التدريب يختار أفراد مناسبين قبل تأهيلهم للتعليم والتدريب ليصبحوا صحفيين بإرساء وتطبيق قواعد مهنية ومعايير أخلاقية لضبط المنتج الإعلامي لتقييمه ومراقبته ومحاسبته					
03	يؤثر التدريب على سلوك المتدربين واتجاهاتهم بما يتفق وصالح العمل من خلال تطوير مستوى المهارة اللازمة لأداء العمل					
04	يعمل التدريب على إدخال تغيرات تكنولوجية في الآلات والمعدات وبالتالي الطرق والأساليب التدريبية					
05	التدريب يشرك أشخاص مؤهلين سواء تعلق الأمر بالمدرسين أو المتدربين إذا أردنا لأي مؤسسة أن تتميز بالجودة الشاملة					
06	مساهمة التدريب في سد احتياجات السوق الإعلامية من الكوادر الإعلامية المدربة					
07	التدريب يهتم بتعزيز التطوير الاحترافي للمتدربين في مجال العمل الإعلامي وأكسابهم مهارات جديدة					
08	التدريب الإعلامي يهتم بالجانب التطبيقي كما وكيفا					
09	التدريب يعمل على تبادل الخبرات وإقامة العلاقات مع مؤسسات التدريب والتطوير الإعلامي المتميزة على المستويين الإقليمي والدولي					
10	التدريب يطور المهارات ويصقل القدرات ويوأكب التطورات والمستجدات الإعلامية من خلال نقل المعلومات والمعرفة بتغيير القناعات والأفكار وبالتالي تعديل السلوك على المستويين النظري والتطبيقي					
11	التدريب يطور الأداء الإعلامي من خلال وضع حلول للإشكاليات والعقبات التي تقف حجر عثرة أمام القيام بالدور المحوري للصحفيين في العمل					

الملحق رقم (02)

أعضاء لجنة تحكيم الإستبيان

رقم	الإسم	مكان العمل
01	د. غزال عبد الرازق	جامعة المسيلة
02	أ. بلخيري صالح	جامعة المسيلة
03	أ. بوعزيز بوكر	جامعة المسيلة
04	أ. بوقرة رضوان	جامعة المسيلة

مصطلحات حول التدريب :

- التدريب: Training

جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول .

- إستراتيجية التدريب :

مواجهة وملاحقة التغيرات المتسارعة ، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية ، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج مُمنهجة ومرحلية .

- التدريب الإستراتيجي :

النتمية والتطوير الشامل والمتكامل والمستمر المبني على أساس مخطط له إستراتيجيا مع توضيح الرؤية والرسالة والقيمة والعائد من عملية التدريب والتطوير ، والوصول إلى أسس إستراتيجية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية في كل أنحاء المنظمة المتعلمة ولتحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية .

- تطوير المعلمين : Staff Development

المفهوم الواسع للمعرفة وأنشطة التطوير موجهه ومصممة لزيادة القدرات العامة للموظف لتأدية مهام وظيفة معينة وإعداده للنمو والتقدم المهني لوظائف أخرى في المستقبل.

- تنمية الموارد البشرية : Human Resource

النتمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع لتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل وكذلك التدريب والتطوير في مرحلة العمل .

- الاستثمار البشري : HR Investment

اصطلاح يطلق على الجهود والأموال المبذولة في تطوير الموارد البشرية للمنظمة باعتبار أن فوائد التطوير والنتمية لا تقاس أو تظهر نتائجها في الأجل القصير وأن صاحب العمل سيجني ثمارها من خلال ارتفاع إنتاجية وكفاءة العمل.

- أغراض التدريب : Training Objectives

يهدف تدريب العاملين إلى تحسين أدائهم الحالي والعمل على مواكبتهم والتطور سواء في مجال تخصصهم أو وظائفهم وكذلك إعدادهم لوظائف أعلى في المسار الوظيفي .

- مواكبة التطور : Coping With Development

من أهداف التدريب متابعة ما يستجد من تحديث وتنمية تطور في المجال التخصص أو الوظيفة أو العمل ككل ، وعلى الفرد والمنظمة بذل الجهد وصرف الوقت وتحمل التكاليف حتى يكونوا مجاريين للتطور العملي والمهني .

- الاحتياجات التدريبية : Training Needs

الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساسها البرامج .

- الخطة التدريبية : Training Plan

بيان منظم لتطورات المنظمة عن الأهداف التدريبية و وسائل تنفيذها خلال فترة زمنية قادمة لتلبية الاحتياجات التدريبية .

- البرنامج التدريبي: Training Program

عملية تنظيم نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع الملتقى (المتدرب) والمعطي (المدرب) في مكان مخصص لهذا الغرض خلال فترة زمنية محددة وباستخدام مادة تدريبية كوسيلة على أساسها يتم نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة .

- أهداف البرنامج التدريبي : Objectives Training Program

الأغراض التي من أجلها يتم وضع البرنامج التدريبي وعلى أساسها يتم تحقيق ما هو متوقع من المتدرب أن يحصل عليه من مهارات بعد انقضاء البرنامج .

- تصميم البرامج التدريبية: Designing Training Program

عملية تحويل الاحتياجات التدريبية إلي برامج منظمة تشمل موضوعات وأساليب تدريب ومدة زمنية بهدف اختيار أفضل طرق للحصول على المهارات المطلوبة .

- نموذج تدريبي : Training Module

يقصد به مجموعة مناهج تدريبية متعاقبة تبدأ بمنهج تعريفي ومن ثم تأسيسي مخصص لتطوير مهارات ولتأهيل مهنيين وأخصائيين في مجالات محددة .

- طرق التدريب: Training Methods

نقل المعرفة أو الخبرة أو المهارة من المدرب إلي المتدرب بوسائل وطرق عدة بعضها في قاعات مخصصة لهذا الغرض والبعض الآخر أثناء العمل ، و يرتبط اختيار طريقة التدريب بنوع المهارة المطلوبة اكتسابها .

- التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة : Train To Work

تدريب يحتوي على برامج تأهيلية لحديثي العمل في المجال ، تتم داخل وخارج مكان العمل يمنح أثنائها المتدرب مكافئة شهرية وعند اجتيازه البرنامج المحدد يتم تعيينه في إحدى الوظائف التي تناسب المهارة التي اكتسبها .

- التدريب أثناء العمل : On The Job Training

أكثر الطرق المستخدمة شيوعا في التدريب الموظفين والذي يتم بواسطة الرئيس المباشر أو الموظف ذو الخبرة الطويلة ويفصله صاحب العمل لقلّة تكاليفه .

- التدريب المحلي : Local Training

التدريب الذي يتم تنفيذ برامج محليا بواسطة شركات تدريب أو معاهدة أو جامعات متخصصة خارج المنطقة ، وهو نوع من التدريب اقل تكلفة من التدريب وأكثر تكلفه من التدريب أثناء العمل .

- التدريب الخارجي : Training Abroad

التدريب الذي يحتوي على برامج يتم تنفيذها خارج البلاد سواء كانت بواسطة منظمات دولية أو جامعات أو معاهد متخصصة ، و قد يكون نظريا وعمليا و تكون تكلفتها في العادة مرتفعة لاحتوائها على مصاريف سفر المتدرب .

- مختبرات التدريب: Training Laboratories

مختبرات تعد خصيصا لتدريب العاملين في مجالات عمل معينة لا يمكن أن توفرها قاعات المحاضرات أو أماكن العمل ، وتستخدم المختبرات بكثرة في التدريب على اللغات الأجنبية والحاسب الآلي .

- التدريب التكميلي: Supplementary Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظفون عن طريقة التعليم والتدريب المسائي في الجامعات والمعاهد المتخصصة وذلك لتحسين أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

- التدريب المهني والفني: Vestibule Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظف لاكتساب مهارة فنية معينة مرتبطة بالتعلم في قاعة تدريبية خارج العمل على تشغيل وصيانة معدات وأجهزة ، و تشتمل على نماذج متشابهة لتلك الموجودة في مكان وجود العمل الأصلي .

- التدريب الفني: Gestational Training

تدريب يهدف إلى إعداد الطالب أو الموظف فنيا لتأدية حرفة أو عمل بدلا من الانخراط في نظام التعليم العام .

- جدول التدريب الزمني: Training Schedule

تحديد بداية ونهاية الفترة الزمنية بالأيام وعدد الساعات التدريبية اللازمة لاستكمال متطلبات البرنامج التدريبي وكيفية مراعاة هذه الفترة لظروف العمل والمدرسين والمتدربين بحيث تقلل من القلق والإزعاج وتغيب المتدرب من العمل .

- مكان التدريب: Place Training

القاعات أو الورش أو المكاتب التي يتم فيها تنفيذ البرامج التدريبية وتراعي عند اختيارها نوعية التدريب المطلوب وظروف مكان العمل أو التسهيلات الأخرى المتاحة لإنجاح البرنامج التدريبي.

- محتويات البرنامج التدريبي: Program Contents Training

عملية تحديد موضوعات البرامج التي تتناسب مع الأهداف الأساسية للبرامج والطرق التي سيتم إتباعها لخدمة تحقيق هذه الأهداف .

- المُدرّب: The Trainer

الشخص الذي يسعى أن يملك معرفة أو مهارة أو خبرة ويسعى إلى نقلها للآخرين من خلال برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ولا بد أن تتوافر لديه القدرة على تحصيل المعلومات إلى الآخرين .

- المتدرب: The Trainee

الشخص الذي يسعى إلى الحصول على مهارة أو معرفة أو خبرة ممن يملكها سواء بمبادرة شخصية لتطوير قدراته من خلال برامج وطرق التدريب المختلفة التي تتطلبها وظيفته وتتيحها المنظمة.

- المشاركون: Participants

الأفراد الذين يوجهوا ويصمموا لهذا البرنامج التدريبي ولزيادة فعالية ومنفعة البرنامج يفضل أن يكون المشاركون يعملون في المجال نفسه وفي نفس المستوى الوظيفي الواحد ومن نفس قطاع الأعمال (قطاع البنوك) مثلا .

- المادة التدريبية: Training Material

مادة المعرفة التي يعدها المدرب ويسعى إلى توصيل محتواها إلى المتدربين المشاركين في برنامج تدريبي وباستخدام السمعية والبصرية وتعتبر المادة التدريبية معيار الاختيار والمفاضلة بين أساليب التدريب .

- برنامج تدريبي مفصل: Program Tailor Made Training

برنامج يعد لتلبية حاجة محددة لفرد أو لمجموعة من العاملين يراعى فيه ظروف عملهم وخصوصية احتياجاتهم وظيفتهم ومنظمتهم من المهارات والمعارف .

- برنامج تدريبي مكثف : Program Intensive Training

برنامج يهدف إلى حصول المتدرب اكبر قدر في أقل مدة ممكنة وعليه تكثف المادة التدريبية تحت عامل الوقت .

- مشرف البرنامج التدريبي: Training Program Organizer

المسؤول إداريا عن البرنامج والتأكد من وجود جميع مستلزمات التدريب وإعداد القاعة التدريبية ووجود المادة العلمية وحضور المتدربين وتنظيم فترات الراحة وتلبية حاجات المدرب والمتدربين.

- الوسائل السمعية والبصرية: Audio Visual Aids

وسائل سمعية وأدوات بصرية التي يستعين بها المدرب لعرض مادته العلمية وآلات عرض الشفافية والتلفزيون والفيديو .

- المحاضرة : Lecture

أكثر وسائل التدريب شيوعا وتعتمد على توصيل المعلومات من المحاضر إلى المتدرب وتكون فيها درجة مشاركة المتدربين محدودة وقد تكون المحاضرة مكتملة أو ضمن وسائل أخرى في تقديم البرنامج التدريبي

- الندوات وحلقات العمل : Seminars and Workshops

طريقة تدريب يتم فيها طرح موضوعات أو مشاكل ومناقشتها بين المتدربين وبتوجيه من المدرب الذي يتحكم في زمام الأمور وتسمح هذه الحلقة في التفاعل والحركة داخل القاعة .

- دراسة الحالات : Case Study

طريقة إعطاء المتدرب حالات لدراستها وتقييمها ووضع الحلول و المقترحات للمشاكل التي وردت بها وتنمي هذه الطريقة لدى المتدرب القدرة على التحليل والبحث وعلى الاستنتاج المنطقي في الأمور.

- تمثيل الأدوار : Role Playing

أسلوب تدريبي يتقصد فيه المتدربون أدوار مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ، ويقوم المدرب والمشاركين بتقييم المتدربين لاعبي الأدوار.

- المباريات الإدارية : Management Games

احدي طرق التدريب التي يوضع فيها المتدربون في مواجهه تنافسية في شكل مجموعات ويتطلب من كل مجموعة حل مشكلة بالمقارنة و بالحلول والاقتراحات التي تتخذها المجموعات الأخرى.

- التطوير المستمر : Ongoing Development

التطوير والتدريب من خلال أداء العمل حيث يكسب الموظف خبرة ومهارة عند معالجة الحالات والمعاملات اليومية مع الآخرين والتي يبني فيها رأيا ويطور بها فكراً خصوصاً في تلك الوظائف غير الروتينية.

- التدريب التعاوني : Cooperative Training

الجمع بين نظم التدريب أثناء العمل وتلك التي في قاعة المحاضرات الدراسية ، وتتجسد في التدريب الصيفي الذي تقدمه العديد من المنظمات لطلبة الجامعات والمدارس .

- التقليد / المحاكاة : Skills And Behavior Modeling

إحدى طرق التدريب التي تعتمد على تقليد المتدرب لفرد آخر يمتلك خبرة أو مهارة أو سلوكاً عن طريق مراقبته أو القيام بأعمال مشابهة لأعماله.

- المناقشات : Discussions

إحدى أكثر طرق التدريب استخداماً حيث يتم تبادل الآراء والأفكار بين المتدربين والمدرّب أو المتدربين بعضهم البعض ، وتستعمل بكثرة أثناء المحاضرات أو دراسة الحالات أو المباريات الإدارية وغيرها .

- التنمية الذاتية : Self Development

طريقة يقوم المتدرب بتدريب نفسه دون الاستعانة بمدرّب ويتم بواسطتها الإطلاع على معلومات مكتوبة أو بواسطة الحاسب الآلي .

- تقييم المتدربين : Training Evaluation

يبدأ منذ بداية التخطيط وتنظيم البرنامج وتحديد عناصره ومكوناته ويشمل التقييم على مدى صلاحية البرامج التدريبية لإنجاز العمل من خلال تقييم المتدربين بعد انتهاء البرنامج .

- فعالية التدريب : Training Effectiveness

الأثر الذي يتركه البرنامج التدريبي على شخصية المتدرب من حيث السلوك والمهارة الفنية المكتسبة ونقل ذلك إلى مجال العمل ، وعلى عكس مفهوم التدريب من أجل التدريب .

- المهارات العامة : General Skills

المهارات المطلوبة من الموظفين لأداء معظم الوظائف وفي مستويات وظيفية مختلفة كمهارة كتابة التقارير وكتابة الحاسب الآلي وغيرها .

- المهارات المتخصصة : Specialized Skills

المهارات التي تتطلبها وظيفة معينة أو مجموعة وظائف معينة في نفس مجال التخصص كمهارة التحليل المالي أو صيانة الأجهزة وغيرها .

- التأهيل : Acquiring BASIC SKILLS

عملية إكساب المتدرب مهارات أساسية في احد مجالات العمل وتكون في العادة إما في المعاهد والمدارس الفنية المتخصصة ، أو البرامج التدريبية طويلة الأجل التي تتبناها المنظمة لتأهيل الفرد لامتلاك مهارة معينة تساعده في الحصول على وظيفة يشترط وجود هذه المهارة

- إعادة التدريب : **Retraining**

يعاد تأهيل قدرات الموظف عند تغير طبيعة أو تقنية أو القسم الذي ينتمي إليه أو طبيعة نشاط المنظمة وتكون المهارات المكتسبة جديدة عليه .

- مؤسسات وشركات التدريب : **Training Firms**

شركات عامة وخاصة تقدم برامج تدريبية وفق تطبيقات زمنية محددة أو حسب الطلب وتعرضها على المنظمات ، وبذلك تحاول معاونة المنظمات في تنفيذ برامج التدريب وتحقيق أهدافه .

- أخصائي تطوير وتدريب العاملين : **Specialist Training and Development**

الأخصائي الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية ويصمم على أساسها البرامج التدريبية ويعمل على تنفيذها وحل المشاكل وإزالة العقبات التي تواجهها ، ومن ثم تقييمها والتعرف على مدى صلاحيتها .

المصدر : إبراهيم الديب .

مخطط إعداد دورة تدريبية

توفر رغبة مسبقة
واستعداد نفسي وحافز لدى
المشاركين (الدارسين).
- عبر سؤال مسؤوليهم
- عبر اللقاء المباشر معهم فرادى
أو جماعات. - عبر استبيان أو
استمارة.

تحديد **المحاضرات**
تحديد **المحاضرين** والمنشطين
تحديد **التمارين والحالات**
الدراسية
المكافآت
وضع **جدول زمني** للدورة

الاتصال بالمحاضرين وجاهزيتهم
طباعة الجدول متضمنا
المحاضرات والمحاضرين
والتواريخ والساعة والحالات
الدراسية والتمارين.
الاتصال المسبق بوسائل النقل.
اجتماعات اللجنة المنظمة،
وتوزيع العمل والتكليفات على
الجميع.

برنامج الافتتاح والاختتام
الاتصال التأكيدي بالمحاضرين
الاستقبال والترحيب
بالمشاركين والمحاضرين
والضيوف
المتابعة اليومية للنشاطات.
تنفيذ الطعام والنقل والتجهيزات
والقرطاسية والملفات.

تقييم مباشر (درجة الرضا)
بعد كل محاضرة/فعالية
تقييم نهائي
شفوي/مكتوب
تقييم اللجنة المنظمة
اقتراحات التطوير
متابعة مدى الاستفادة
العملية.

لماذا تعقد الدورة؟
من هم المستهدفين؟
ما مقدار الاستفادة المتوقعة؟
ما تأثير الاستفادة في حياتهم
وعملهم؟

تحديد **التوقيتات**
تحديد **المكان** (القاعة)
تحديد **التجهيزات** (المعدات
السمعية
البصرية/الطعام/الكراسي/القرطا
سية).
تحديد وسائل **النقل**
ميزانية تقريبية
اختيار **اللجنة المنظمة**

تثبيت التوقيتات
التأكد من **جاهزية** المعدات
والمكلفين
حجز القاعة وتفحصها
تجهيز ملفات المشاركين
حجز الأكل أو الشرب
تحديد آليات تسجيل واستقبال
المشاركين. **توفير** الميزانية

في **الانضباط**: توزيع ورقة
البيات الانضباط، الانضباط
للوقت، الانضباط لآداب
المحاضرة، تعلم فن الايصات.
في **المتابعة**: معرفة من يفعل؟
وماذا يفعل؟ ومتى يفعل؟ وإعطاء
التوجيهات.

تقييم: إما تكرار الدورة، أو
تغيير وتطوير، أو إلغاء، أو
إنشاء برنامج جديد

١- تحديد أهداف الدورة.

جمع معلومات

توفر الفرصة

٢- تصميم الخطة والبرنامج

التفكير بالبدائل

إقرار الدورة

٣- تحضيرات الدورة.

بدء العد

وضوح

٤- التنفيذ العملي

الانضباط

التعاون/التوا

٥- التقييم.

