عنوان:
أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية
دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة أنموذجا

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

إعداد الطالبة:
فاطمة الزهرة كريم

إشراف الأستاذة:
- عفيفة لعجال

لجنة المناقشة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفة</th>
<th>الرتبة</th>
<th>العدد واللقب</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رئيس</td>
<td>أ. محاضر</td>
<td>سعاد ولد جاب الله</td>
</tr>
<tr>
<td>مشرفة ومقررا</td>
<td>أ. محاضر</td>
<td>عفيفة لعجال</td>
</tr>
<tr>
<td>مناقشة</td>
<td>أ. محاضر</td>
<td>فطوم بلقبي</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ماي 2017
هذا اجتهاد بشري ... ...
وجه إنساني.
يلازمه النقص ..
.. .. ويتطلب إلى التصويب.
فإن أصبت فمن الله
.. .. .. وإن أخطأت فمن نفسي
وحسب أنني اجتهدت
الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنتهدي لولا أن هدانا الله.
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة *عفيفة* لعجال التي علمتني وأشرفت على مذكرة تخرجني، والتي كانت نورا يضيء لي الطريق الصحيح، وتصويب هذا العمل، وعلى مساعدتها القيمة، وتوجيهاتها النيرة.

وإلى كل من قدم لنا يد العون لإتمام هته الدراسة**
إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك .. ولا تطيب الآخيرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ..

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

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

إلى أمي الحبيرة*

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

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

الفصل الأول: التوجه النظري والإطار المنهجي للدراسة

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>إشكالية الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>تساؤلات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>أسباب اختيار موضوع الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>أهداف الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>أهمية الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>المدخل النظري للدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>نوع الدراسة ومنهجها</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>أدوات جمع البيانات</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>مجتمع البحث</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>عينة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>تحديد مفاهيم الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>الأساليب الإحصائية المستخدمة</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>الدراسات السابقة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الجانب النظري

الفصل الثاني: التدريب في إدارة المؤسسة الإعلامية

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>26</td>
<td>تمهيد</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المؤسسات الإعلامية</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>المطلب الأول: أهمية الإدارة ومستواها</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الإعلامية</td>
</tr>
</tbody>
</table>
المطلب الثالث: عناصر العمل الإداري في المؤسسة الإعلامية ومؤثراتها
المطلب الرابع: الوظائف الإدارية في المؤسسة الإعلامية

المبحث الثاني: العملية التدريبية ومتطلباتها

المطلب الأول: أهمية التدريب وأهدافه في المؤسسة الإعلامية.
المطلب الثاني: أسس ومبادئ التدريب.
المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب.

المبحث الثالث: تنظيم العملية التدريبية ومراحلها

المطلب الأول: المؤشرات الداعية للتدريب وحالته.
المطلب الثاني: مراحل وخطوات التدريب.
المطلب الثالث: طرق وآساليب التدريب وأنواعه.
المطلب الرابع: مشكلات التدريب.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التطوير الإداري وآليات التدريب في المؤسسات الإعلامية

تمييز...

المبحث الأول: أسسيات التطوير الإداري

المطلب الأول: أهمية التطوير الإداري وأهدافه.
المطلب الثاني: خصائص التطوير الإداري.
المطلب الثالث: شروط التطوير الإداري وضمانات نجاحه.
المطلب الرابع: مجالات التطوير الإداري مبرراته ودوفعه.

المبحث الثاني: استراتيجيات التطوير الإداري

المطلب الأول: مسؤولية التطوير الإداري.
المطلب الثاني: طرق ووسائل التطوير الإداري.
المطلب الثالث: مراحل التطوير الإداري.
المطلب الرابع: معوقات التطوير الإداري.

المبحث الثالث: دور التدريب في تعزيز عملية التطوير الإداري.
الجوانب الميداني
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان البحث.
المطلب الثاني: أقسام المؤسسة والهيكل التنظيمي.
المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة.

المبحث الأول: التحليل الكمي والكيفي للبيانات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية.
المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالعملية الإدارية بالإذاعة.
المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث الخاص ب استراتيجية التدريب بالإذاعة.
المطلب الرابع: تحليل بيانات المحور الرابع الخاص آليات التدريب بالإذاعة لزيادة فعالية التطوير الإداري.

الخاتمة...

قائمة مراجع.
فهرس الجداول.
فهرس الأشكال.
فهرس الملاحق.
مقدمة
إن تطور المؤسسات من وضعها التقليدي الأول إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام المتزايد بنتظر

مختلف أنواعه في مواقع العمل والخارج، نوعية الحياة المهنية داخل المؤسسة يمكن أن تكون مؤثراً سلبياً أو إيجابياً
على الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية للإدارة والمؤسسة ككل، فانقلت المؤسسة الإعلامية إلى خط
جديد لتسير عملها الإعلامي الهدف، وهو الاتجاه نحو تميز المؤسسات المتفاحة والمتعددة، وذلك استجابة
للتحولات التي تعيشها على مستوى بيتها الخارجي، وهذا نتيجة للتحولات الحالية في مجال البحث العلمي
والتقني، والذي انعكس على تغييرات المهام وسلاسل المجتمع والفردة، نوع احتياجاته وزيادة متطلباتها.

هذه التطورات صممت على المؤسسات الإعلامية ضرورة الائفات والاستجابات السريعة للتكيف المتطلبات

التي تغيّر، ووجب عليها تغيير أساليب تسيري إدارياً وأعمال العمل القائمة واستبدالها بإستراتيجيات وسياسات
أخرى ملائمة تتماشى مع الظروف التي تعيش فيها. وإعادة النظر في طبيعة العلاقة الإدارة والتسير الإداري
والاهتمام بالفردي والمجال التقني المستخدمة في العمل الإعلامي، وإنتاج البرامج المختلفة والمتنوعة والمفيدة،
حسب متطلبات البيئة الداخلية والخارجية يهدف تحقيق المزيد من الفعالية على مستوى جميع مجالات العمل.

هذه التغييرات فرضت على المؤسسة الإعلامية وحروب الاهتمام مورداً تغييراً بشريّة ب وغيرها المفردة الأساسية

لجهود التطور والتجديد الإداري، خلقت إعداد العنصر البشري يعني أساساً التدريب، نظراً للدور الفعال الذي
يقوم به على مستوى العمل والإدارة، فكلما ارتقت الفرد في أداء العمل ارتقت معه الجهاز الإداري الذي يعمل فيه،
وبالمثل متطلبات متغيرات جماهيرها والتغيرات التي تواجهها على مستوى ونهاية الداخلية والخارجية.

فتدريب يعتبر من المحاور الأساسية التي تساهم في تدعيم الأفكار وتغيير سلوك الفرد للاقتناع
بضرورة الازدهار إلى الأفضل بفضل الاجتيازات للفرد ومؤسسة العمل الإعلامي ككل، وهذا المساهمة بإتقاء
الإدارة، وبالتالي فإن العلاقة بين التدريب والتطوير الإداري علاقة وطنية، الذي يهدف هو الآخر إلى تطوير
 مختلف مجالات العمل وتوفير الكفاءة عالية لأداء المهام المنسدة إليهم والمساهمة في إدخال أحدث التقنيات
وال-visible التكنولوجيا إلى المؤسسة، عملية التدريب والتطوير الإداري أمر ضروري للمؤسسات باختلافها، من أجل
مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والازدهار بمستوى العمل على أحسن وأكمل وجه.

وفي هذا السياق أردنا من خلال هذا البحث معرفة أهمية التدريب كعمل أساسي ومهم في خارطة
المؤسسات الإعلامية من أجل إحداث تغيير في مختلف المستويات الإدارية وإبراز دوره في عمليات التطور
الإداري، ووقع اختيارنا على إذاعة المسيلة الجهوية، من أجل التعرف على أهمها ووفاق التدريب فيها، ومدى
مساهمته في عملية التحديث والتطوير الإداري، ولكي يكون العمل منظماً ومنهجاً قمنا بتقسيمه إلى ثلاث جوانب
رئيسية تمثل في:
الجانب المنهجي: تشمل فصل واحد تحت عنوان التوجه النظري والإطار المنهجي للدراسة، تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وقضاياها، بالإضافة إلى أساسي اخيارنا لهذا الموضوع، وكذا إبراز أهمية العلمية الذي يكتسبها هذا الموضوع في البحث العلمي، والأهداف التي نسعى لتحقيقها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد المدخل النظري للدراسة ونوعها ومنهجها، وكذا أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث بالإضافة إلى عينة الدراسة، كما حددنا المفاهيم الرئيسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة التي استندنا إليها والتي كانت المطلقة الأساسية لبحثنا من خلال مجموعة النتائج الموصول إليها.

الجانب النظري: يشمل فصولين أساسيين، الفصل الأول حول التدريب في إدارة المؤسسة الإعلامية، ويُدرج تحت هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن دخل إلى إدارة المؤسسة الإعلامية، المبحث الثاني العملية التدريبية ومنطبياتها، و�بحث الثالث تنظيم العملية التدريبية ومراحلها، ويُدرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب، أما الفصل الثاني تمحور حول التدريب الإداري وآليات التدريب في المؤسسات الإعلامية، ويُدرج تحته ثلاث مباحث، المبحث الأول أساسيات التدريب الإداري، والبحث الثاني استراتيجيات التدريب الإداري، أما المبحث الثالث حول دور التدريب في تطوير عملية التدريب الإداري، ويُدرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب.

الجانب التطبيقي: والذي يحتوي على فصل واحد تحت عنوان عرض ومناقشة نتایج الدراسة، يُدرج تحته مبحثين، المبحث الأول التعريف بميادين الدراسة، المبحث الثاني تحليل البيانات ومناقشة النتایج، ويُدرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب.
الجانب المناهجي للدراسة
الفصل الأول
التوجه النظري والإطار المنهجي للدراسة

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

تواجه المؤسسات الإعلامية اليوم العديد من المتغيرات البيئية المعقدة سواء متغيرات من بيئة الداخليّة أو متغيرات من بيئتها الخارجيّة، حيث تشمل متغيرات البيئة الداخلية المفهوم التنظيمي وبيئة العمل الإداري والإعلامي وما يتضح من صلاحيات ومكانتها، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل عمل الأداء بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة، كما أن العمليات الإدارية والتقنية المستخدمة مناسبة للعمل وأداء المؤسسة ككل.

وتعد المتغيرات البيئية من أهم هذه المتغيرات الداخلية بمتغيرات الوظيفية سواء إداري أو فني أو تقنيين أو إعلاميين، حيث تشكل هذه المتغيرات العوامل الفقري لاستمرارية المؤسسة واتجاهها نحو التطوير لضمان تقديمها وتعريفها، فتعتمد وفرص وفرص الموارد البشرية في أي مؤسسة بدور وثبات كتالتي من متغيرات السابقة الدائرة، وتنجم عن عمل وفروع التأثير والإنتاج المستمر للعمل وفقًا ما تصورها الأفراد والعمال، ومللًا تؤثر متغيرات البيئة الداخلية على المؤسسة وتطورها والإدارة العامين بما، فإن البيئة الخارجية المتمثلة في المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياحية والتقنية لها تأثيراً مباشرًا على المؤسسة.

أما المؤسسات الإعلامية التي تسعى إلى تحقيق معايير أقصى لمتميزها ومنهجها الإعلامي بالاعتماد على مواردها البشرية المتاحة لديها، لابد أن يجري تحسينات مستمرة على بيئتها الداخليّة المتمثلة في مختلف أساليبها الإدارية، باعتبار الإدارة الامازيغي الأساس لضمان واستمرارية المؤسسة، حيث تتعلق على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الأساسية وتحديد الاحتياجات اللازمة للمؤسسة من موارد بشريّة ومالية، مما يساعد التغيرات التي تحدث في بيئة عملها، ويتطلب ذلك وجود كفاءات متخصصة تساهم على أداء الأعمال على أكمل وجه، من خلال اكتساب أسلوب التدريب والتحديث المستمر على بيئتها الداخليّة وتحديد احتياجات التدريبية من جهة، وإقامة عملية تطوير لإدارها وإفادتها بشكل مستمر، من خلال تطوير برامج تطويرية التي تركز على جودة حياة العمل المستندة على بناء تفاعل إيجابي بين كل الأفراد العامين من جهة أخرى.

فالتدريب يعتبر من الأساليب الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات الإعلامية في الوقت الحالي ومن بينها الإداة إلى تبنيه، في عملية تطوير جهارها البشري والإداري لتحقيق التوافق والإنسجام بين أهداف وفروض المؤسسة الإعلامية من جهة، وبين حاجات أهداف الأفراد العامي، بما من جهة أخرى، من خلال توزيعهم بالمعلومات اللازمة لعمل الإعلامي وتكوينهم مهارات وتعارف إدارية، ومهارات فنية متخصصة، من أجل تحقيق رؤية واضحة تنطوي على التفاعل بين الأفراد والأنظمة التقنية والتقنية الجديدة في إطار المهمات المنطوية لهم.

وتساعد نجاح وفاعلية عملية التطور الإداري على مواردها البشرية المختلفة سواء الفنية أو المتخصصة، ففكرة التطوير الإداري تتعلق من ضرورة تبني فيها النشاطات المختلفة والأعمال التي يقوم بها الأفراد العامي، والاستراتيجيات المؤسسة الرامية إلى إحداث تطور إداري على مختلف المجالات المتعلقة بالإدارة، وهذا من خلال
لتبني التدريب متغير أشكاله وأنواعه كاستراتيجية أساسية لإيجاد عملية التدريب الإداري والحصول على الأهداف المرجوة من عملية التدريبية، مع بناء هيكل تنظيمي يكون سندًا لعملية التدريب. فنجاح عملية التدريب الإداري يتطلب,mid_replacement, على اعتماد التدريب كأسلوب مهم في هذه العملية، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التدريب الإداري التي تسعى المؤسسة إلى الانتهاء منها. تحقيق جودة في منتجاتها الإعلامية، وفقًا لما يدركه ويتعمه الأفراد العاملين أنفسهم.

وأما أن إذاعة المجموعة الجهوية بالمقابل تعتبر مؤسسة ذات طابع إعلامي، فهي تنتج أساليب التدريب لمختلف موظفيها وصحافيتها، للقيام بنشاطاتهم المختلفة من أجل تطوير أساليب عملها، والتدريب على مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة، ففي دراستنا أدركت التعرف على واقع التدريب كأسلوب أساسي من أساليب التدريب الإداري في المؤسسة الإعلامية من جهة، والدور الذي يؤديه التدريب على مستوى الإدارة من جهة أخرى.

لتكون إشراكية دراستنا كالآتي:

1. إلى أي مدى يسهم التدريب في عملية التدريب الإداري لإحداث المسببة الجهوية؟
2. تسلسل التدريب:
   1. ما هي أهم الطرق ووظائف إدارية التي تعتمد عليها المؤسسة الإعلامية في تسهيل العمل، لتحقيق متطلبات العملية التدريبية ومقدمات?
   2. ما هي استراتيجيات وأساليب التدريب التي تنجدها المؤسسة الإعلامية محل الدراسة التي تدربها العملاء?
   3. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب لزيادة فعالية التدريب الإداري المرتبط، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء في إذاعة المجموعة الجهوية والمؤسسات الإعلامية؟
   4. ما هي المعايير التي تحول دون إضافة برامج تدريبية دورية للمعلمين وتطوير المؤسسات الإعلامية؟

3. أسباب اختيار الموضوع الدراسة:

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

أ- الأسباب الموضوعية:

- دور المهم الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
- معظم الدراسات الإعلامية لم تخرج عن دراسة صناعة العمل الإعلامي وأهدافه وتأثيره وأبعاده المختلفة، في حين لم ينظر في دراسة المؤسسة الإعلامية الاهتمام الذي يبرز دور المؤسسة الإعلامية وتطويرها وأهميتها كنواة للإنتاج الإعلامي تصنيفًا محددة.

- قلة البحوث العلمية التي تتناول موضوع التدريب الإداري في المؤسسات الإعلامية.
الفصل الأول

توجه النظر وال نطاق المنهجي للدراسة

- معرفة وواقع التدريب الإداري للمؤسسات الإعلامية، وحصر مجالات التي تسعى إدارة هذه المؤسسات إلى تطويرها والدور الأساسي للتدريب وآلياته المختلفة.

- الأسباب الذاتية:

- اهتماماتنا الشخصية بمجال الإدارة وعملية صياغتها وتطويرها في ظل التغيرات الحاصلة في محيطنا المتغير الذي نعمل فيه.

- تسلط الضوء على أهمية الموارد البشرية للمؤسسات الإعلامية والعمل على تطوير كفاءاتها لتطوير جهازها الإداري لما يواكب كافة التغيرات من خلال تبني مختلف الاستراتيجيات التدريبية كعنصر أساسي في هذه العملية.

4- أهداف الدراسة:

مع زيادة الاهتمام بدراسة التدريب من كل جوانبها المختلفة، تؤكد بأنه يعتبر من أبرز الدراسات التي حظيت بالاهتمام والتحليل في مجال علوم الإعلام والاتصال، والتي تناولت تقديم جملة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الإعلامية إلى تحقيقها، هذا جاء دراستها لبلورة موضوع كامل حول التدريب وأهميته ضمن التطور الإداري للمؤسسات الإعلامية، وتحدد أهدافها التي دقعتنا إلى هذا الموضوع، والتي تسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أهمية التدريب في المؤسسات الإعلامية ومداها وفعالية العمل الإداري والعمليات والوظائف الإدارية في تطويرها.

- تسير العاملين لتحقيق أهداف التدريب، والتأكد من ضرورة الاستفادة منه في عمل المؤسسة بكل جوانبها.

- التعرف على استراتيجيات وأساليب التدريب التي تتخذها إداعها المساهمة في تدريب عاملها.

- التعرف على أهمية التدريب في تطوير إدارة المؤسسات الإعلامية من خلال تدريب الموارد البشرية وتبني برامج التطور الإداري على مختلف المستويات الإدارية.

- التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب لزيادة فعالية التطور الإداري لازالة الإغواء بالإدارة العام للمؤسسات الإعلامية وتطوير آداء الأفراد.

- التعرف على الرواية التدريبية المختلفة الوُجِهة إلى العاملين بإذاعة الحضنة بواسطة المسيلة، وتقديم مدى مساهمتها في تحسين العمل الإداري وإعلامي.

- التعرف على المواقف التي تحوُّل بين التطور وتحديد المؤسسات الإعلامية، وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية في عملية التطور الإداري.

5- أهمية الدراسة:

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

7- نوع الدراسة ومنهجها: تدرج دراسات المتضمنة لأهمية التدريب في تطوير الإدارة للمؤسسة الإعلامية ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، والتي تهدف إلى الوصول إلى النتائج وصفية تحليلية وذلك لإيجاد حلول إشكالية بحث.

وتركز هذا المدخل على مسارات خاصة بالانية الوظيفية والتي ترتكز على اجتماع يتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة تتجه نحو التوافر من خلال توزيع الأنشطة بينها، والتي تقوم ب']], على استقرار النظام، وإذ هذه الأنشطة المتكررة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع، وهذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة للتلبية حاجاته، ونظام الإعلامي يعتمد من النظم والعناصر الفرعية لبناء المجتمع، فنظيرهم المجتمع وبناءه هو ضمان الاستقرار، وأما من مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزءين فضاء وهو مصطلح يشير إلى الطرق التي تتيح بها الأنشطة المتكررة في النظام، والوظيفية تشير إلى مساعدة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن النظام بهدف الكلي توصل إلى الجر2.

ومن أشكال البنائية الوظيفية نظريات بناء التنظيمي لوسائل الإعلام، باعتبار المؤسسات الإعلامية نظم اجتماعية تتفاعل عناصرها من أجل تحقيق أهدافها وإجازاتها، ومن النظريات التي تتبنى البنائية الوظيفية نظريات ديلفر في النظر إلى المؤسسة الإعلامية كنظام اجتماعي والاعتماد المالهم بين وسائل النظم الاجتماعية والأفراد وكذلك نموذج هيبرت ونظامه في تأكيد الاستخدام المتبادل.  

واعتمدنا على هذا المدخل جاء من أجل تسلسل الدور الذي يلعب التدريب داخل البنية الكلي للمؤسسة الإعلامية وعلى مختلف أجزاء المؤسسة وأقسامها باعتبارها نشاط أساسي لاستمرار التنظيم لكل، وتحديد الوظائف الأساسية للإداعة المطلقة من أجل تحقيق أهداف الحقيقة المرجوة من وراء التدريب، في إطار تحديد مختلف الأنشطة الأساسية لكل جزء من النظام، والتي تتحدد في ظل السياسات والأهداف والغایات التي تعنى إذاعة المطلقة إلى تحقيقها، وتحديد الأنشطة الأساسية للتدريب وعلاقته بالتجديد وتطوير الدورة الإداري وتطوير العنصر البشري الذي يعتبر المحور المهم في عملية التحديث والتطوير وإبداع يساهم في نظام التدريب إذاعة المطلقة وتحقيق أهدافها وتوازنها وعلى مختلف المجالات.

1 محمد، 2004، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (عاصم الكتب، القاهرة)، ص31.

2. مرجع نفسه، ص34.
الطريق للباحث للوصول إلى نتائج، فهو يمثل مجموع الخطوات التطبيقية للإطار الفكري للبحث والتي تبدأ بملاحظة الظواهر ثم وضع الفرضيات، وإجراء التجارب ونتهي بمحاولة التحقق من صدق الفرضيات والاجابة عن التساؤلات، وصولا إلى وضع قوانين تربط بين الظواهر وإنجاز العلاقات بينها.1

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

ويعرف هذا المنهج على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أعراض محددة لوضعية معينة حول الظاهرة المدرسية، وتوضيحها كميا عن طريق جمع معلومات مفيدة عن المشكلة وتصنيفها وإحساسها للدراسة الدقيقة، وتحليل خصائصها كمها قائمة في الحاضر بغرض تتشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها.2

وموضوع دراستنا نرمي إلى الكشف عن إسهامات التدريب في تحسين الأداء العام للأفراد والمؤسسة الإعلامية، وإلى معرفة مختلف الآليات والاستراتيجيات التدريبية الممكنة في إحداث تطور وتجديد إداري، وتحديد العلاقات الموجودة بين التدريب ودوره في تطوير التطور الإداري وعلى مهامه المختلفة، وهذا من خلال إعطاء وصفا دقيقا شامل لكل جوانب التدريب وتحديد مدى إسهاماته في تطوير المؤسسات الإعلامية، وصياغة هذا الوصف في تعبير كمباً وكيفي بالاعتماد على البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع، والكتب والمراجع والاحصاءات لتحديد المفاهيم المتعلقة بالوضوع وجمع المعلومات الكافية عن، لصياغة تصور حول الموضوع، مما يسمح بالتشخيص الدقيق لكل الجوانب المتعلقة بأهمية التدريب ومدى مساهمته في عملية التحديث والتطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية.

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

1. رشيد زرFileNotFoundException، منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (دار المطبعة والنشر، الجزائر، 2007)، ص 42.
2. صلاح الدين شروت، منهجية البحث العلمي (دار العلوم للنشر والترجمة، الجزائر، 2003)، ص 150.
3. أحمد بن رسلي، مدلولات البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (دليان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص 286.
أولاً: تقنية استمارة الاستبيان: شكلت الأدلة الأولى جمع البيانات في هذه الدراسة، وتعد من أهم أدوات البحث الشائعة في العلوم الإنسانية، تستخدم للحصول على معلومات لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال البحث، كون معلومات لا يمكنها إلا صاحبها المؤهل قبل غيده للبحث.

وت نفس البناء مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة الدراسة، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث، محضراً وحددة من طرف الباحث، فهي أدلة استكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لبحثية الدراسة.

وتم اختيار الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن استراتيجيات التدريب في إذاعة المسلية، وعلاقتها في تعزيز عملية التدريب والتحديث على مختلف المستوى الإدارية، والتي تتفق مع خصائص مفردات البحث، ففي البداية وقبل ال𫟅وس في صياغة استمارة استمارة الاستبيان، فمنا بزيارات ميدانية للإذاعة لمعرفة للمعلومات الإدارية بالإذاعة، وكيفية التخطيط لقيام عوامل التدريب، وكذا على الوسائل والتحسينات التي توجد على مستوى، وهذا عن طريق مقابلات أولية مع بعض المسؤولين في الإذاعة، وتفاوض التفاوضات بما ويكيفية إعداد البرامج لجميع معلومات أولية، ثم فن ترجمة الاستبيان بالتناوب بين المستويات المختلفة والمغلقة، وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة، للوصول إلى أكبر قدر من الأجواء التي تفيدنا في البحث.

وتتمثل تصميم الاستبيان في تحديد المناخ الأساسي وصياغة الأسئلة تامًا مع النسائى، والفروض الموضوعية.

المحور الأول: نتائج بيانات شخصية حول جمع البحث لتعريف الخصائص العامة له، حيث ضم البيانات من (1 إلى 5) مثلاً في الجنس، المؤهل العلمي، الشهادة المتصلة عليه، والخبرة في العمل.

ثاني محور: ويشمل بيانات خاصة بالمملكة الإدارية في الإذاعة، وذلك لمعرفة أهم الوظائف الإدارية التي تقوم الإذاعة ببنيتها في سبيل عملها لتحقيق متطلبات واحتياجات التدريب، وتحقق مطلوبية العملية الادارية ومتطلباتها، ومستوفى، وعضم الأسئلة من (1 إلى 3).

ثالث محور: ويشمل بيانات خاصة بمستندات التدريب في الإذاعة، والواعية في البحث، ويحتوي على الأسئلة من (4 إلى 17).

بواع محور: ويشمل بيانات خاصة بأعمال التدريب في الإذاعة، وفالية التدريب، وذلك لمعرفة مختلف الآليات والأنظمة الفنية لتحقيق تطور إداري لإذاعة وزياة فعالية التدريب، وعضم الأسئلة من (18 إلى 24).

ثانيا: تقنية المقابلة: تعد من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي وتعبر بأسماء وسيلة تقوم على الحوار والحديث الغليظ المباشر بين الباحث والمبحوث، وهي تقنية بحثية لإضاء الدراسة لجمع المعلومات من أشخاص مستهدفين بالدراسة، وقد تم استخدامها كأداة ثانوية للبحث، وذلك بتصميم الأسئلة مفتوبة، حيث فننا بثلاث مقابلات مع كل من مديرة إذاعة المسيلة، ورئيس إذاعة جالدي بورق والصحفي إسماعيل.

1. رشيد زيدان، مرجع سب دكرو، ص 219.
2. مرجع نفسه ص 247.
بركات لغة طرق تبشير العملين واتهاهم لتدريب وتحقيق متطلبات العملية التدريبية ومعرفة أسابق نقص المال...

المالية لإدراج قسم لتدريب على مستوى الإذاعة.

ثانياً تقنية الملاحظة: وتعرف بأنها رصد الظواهر وإدراك المواصفات والوقائع بالعبر والعلامات عن طريق الحواس سواء لوقيها أو باستخدام الأدوات المساعدة، وتزداد قيمة الملاحظة كطريقة من طرق البحث في الحالات التي تزيد فيها محاولة الأفراد في الإجابة عن بعض الحقائق، أو عندما لا يتعاون المبحوث مع الباحث بسبب الإحراز، حيث يتم الاستجابة بما للإجابة عن بعض الأمثلة ومعرفة طرق سهل العمل والرقابة على أداء المهام وتصحيح الأخطاء وعمليات الإشراف على تقدم العمل بالإذاعة.

- مجتمع البحث: تعتبر الإذاعة الجهوية بولا منازع أسقفة المؤسسات الإعلامية تأثيراً على الجمهور المتلقى بحكم الأثنية التي تميز بما في تقدم الخبر ونقل جزائير الأحداث في حينها، وبحكم ميزة التفاعلي الذي ترتبط بجمهور المستمعين في كثير من الفضاءات والمعارف من المجالات الاجتماعية والثقافية والخدماتية، ويُمكن هذا التأثير في كونه تأثيراً مباشرًا له وضع فوري وواسع الاستشارة بحكم علاقة الارتباط الخاصة التي تنشأ بين المواطن المستمع وإذاعة المحلية التي تبث من محطة الطبيعة الذي ينتمي إليه.

وينظراً للأهمية الكبيرة التي تنفرد بها الإذاعة المحلية فقد اخترنا إذاعة المسيلة الجهوية لتمثل مجتمعنا بما تتضمن الضوء على أهمية التدريب في تنمية الأداء الإعلامي وتحقيق تحسين على مختلف مجالات التطور الإداري من تكنولوجيا جديدة وتطور العصر البشري، وتغيير أطراف وسجلات أفراد العملين بما، على مستوى إذاعة المسيلة ومختلف أقسامها هيكلها التنظيمي، يعرض الباحثون مجتمع البحث على أنه مجموعة منهية أو غير منهية من العناصر المحددة مسبقًا والتي تركز عليها الملاحظات، كما يعرفنا بباحثون آخرون بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث 2، ويكون مجتمع الدراسة من العملين الموظفين في إذاعة المسيلة الجهوية، حيث وصل عدد الموظفين بما إلى 25 موظفاً حسب إحصائيات 2016 موزعين على مختلف أقسام الإذاعة كالآتي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الاسم</th>
<th>العدد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>قسم الإدارة</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>قسم الأخبار</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>قسم الإنتاج</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>قسم التكنولوجيا</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: مصلحة المستخدمين بالإذاعة.

1. رشيد زواتي، مرجع نسبي ذكره، ص 205.
2. مؤسس أهمين ترجمة بورض، صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط 1، دار الفضيلة لنشر، 2006)، ص 299.
10- عيدة الدراسة: بغرض جمع البيانات اللازمة حول بحثية مع جمع الدراسة المختار، ونظراً لأن بحث
المتمثل في العمليتين بإذاعة المساهمة الجهوية محدود العدد ومعلوم ويسهل حزمه الكلي ويمكن استضافةه.
فقد احتوت أن تقوم بجمع المعلومات بدراسة شاملة لجميع مقرارات جمعية الدراسات العاملين في مختلف أقسام إذاعة
المسلمة عن طريق مسح شامل على اعتبار أن للتدريب أهمية كبير في تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحقيق تطوير
إداري، ويعرف المسح الشامل بأنه مسح كل الوحدات المكونة للبحث، وجمع جوانب الظاهرة المدرسية،
أي كل العلاقات السائدة في إطار وضعها الراهن وضمن طرفيتها الطبيعية.
11- تحديد مفاهيم الدراسة: من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة ثم التعرض إلى أهم المصطلحات التي تمثل
متغيرات الدراسة لأشكال الدراسة وتمثل هذه المصطلحات في:
أ- التدريب:

١) إضطلاعًا: لتدريب عدة تعريفات تطرق إليها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من مؤلفاته ف منهم من
عرف بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية وسلوكية عن طريق تنمية مهارات وتفاصيل وتفاعلات
الأفراد، من خلال القيام بعدم الانتبهة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل مكونات العملية التدريبية.
وأخرون يعرفون بأنه عملية تمتد إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد عن النمط الذي اتخذه لنفسه إلى مط
آخر تعقد الإدارة أنه أكثر ارتباطًا مع أهداف المؤسسة.

٢) ويعتبره (perti) أداة لتقييم الكفاءات الإنسانية لتحضير الأفراد للفهم بمبتكارات الهدف دون نسبان حاجاتها
الخاصة، ويعتبر أداة لاستمرارية المؤسسة من أجل مسايرة التطور التكنولوجي وترقية الموظفين لإداة أعمال
جديدة، كما نجد عبد الهادي الجوهر يعرف بأنه التنسيق المنظم من المعرفة والقدرة والإلتقاء لأفراد من أجل
الأداء الصحيح للعمل، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، هو عبارة عن إعادة صياغة تفكير الفرد
والجماعة للخروج بنم من نطاق التخصص الضيق حتى يكون له رؤية للمواقف بأومع الأبعاد، وذلك تبعا للعمل
الذي يقومون به أو لإعدادهم لعمل سباقاته به مستقبلًا.

٣) فالتدريب يعتبر عملية تعلم مجموعة متواصلة من التصرفات المحيدة مسبقا التي تساهم في تطبيق المعرفة، وتمكن
الأفراد بالإلمام والوعي بقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بما يضيف تحسين أداء العمل وتحقيق الجودة

References:
1. أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص 289.
2. أبو الحسن عبد المجد، التطور الاداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، (و1، المكتب العلمي للمركز,</p>
والتنوعة المناسبة من أجل تطوير وتجديد كامل على مختلف المؤسسات الإدارية للمؤسسة بما يكفل له تحقيق أهدافها المضمنة.

نلاحظ مما سبق من خلال تعريفات التدريب أن التدريب هو أداة هامة لتحسين وتطوير الأفراد، يستهدف تغير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، ويزودهم بمهارات ومعالفة للاستخدام في مختلف التدريبات الح唯有ية في بيئة عمل المؤسسة، بما يزيد من كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق تجد وتطوير مستمر وذام بما يساهم في توليد أفكار جديدة لتحسين جودة العمل.

**التعريف الإجراهي:** هو عملية متكاملة الجوانب تشمل ترويج كل العاملين بإداعة المستوي من مختلف المؤسسات الإدارية بالعلومات اللازمة وصقل مهاراتهم وإكسامهم مهارات جديدة، من أجل ضمان سير العمل وتحقيق مستوى عالي من الأداء في منهجها الإعلامي مختلف طرق وأنواع التدريب المعروفة سواء تدريب خارج العمل أو داخل بيئة العمل، لتحقيق أهداف موظفيها والإداعة على جد سواء.

**ب-التطوير الإداري:**

**إطار مبسط:** التدريب في منظور الإداري له عدة تعريفات تزخر بما الأدوات الإدارية، وهذا إن ذل على شيء فإذًا يدل على أهمية التدريب في الحقل الإداري، حيث يشكل موضوعا أساسيا للكثر من الباحثين والدارسين الذين تعرضوا له تجربة فحسب من زاويته الخاصة، ومن بين هذه التعريفات نذكر منها:

1- بأنه "استراتيجية تتضمن استخدام محدد للقوائم الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وتتيح إمكانية كبرى لتطوير الأفراد والمجموعات وترسيخ العمل الجماعي وتكاسك وإحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفضائية والسلوكية داخل الجهاز الإداري.

وبعرفه (Bennis) بأنه استراتيجية متواصلة تستخدم تغيير الفكر وال английск والقيم وذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، والتعاون مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

أن تطوير الإداري يعني زيادة كمية قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة جيدة، كما يرى (Hannecen) أن التطوير الإداري هو عملية متكاملة تشتمل المؤسسة كلها ويتهم ذلك من خلال تغيير خطة طويلة المدى يستهدف رفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعزيز فاعلية المؤسسة في إطار الإمكانات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

لا يلاحظ مما سبق حول تعريفات التطوير الإداري بأما متعدد ولكن لا تختلف في مضمومها فكلها تتفق على أن التطوير الإداري هو استراتيجية وجمعية من العمليات المتكاملة ومحططة لتحقيق تغيرات أساسية في نظام

---

1. السيد عيده، مرجع: ص. 53.

2. برو منشور: استراتيجيات التطوير الإداري، (دار أشامش شنودة، الأردن، 2010)، ص. 47.


4. بلال حلف الله السكاز، التطور التكنولوجي والإداري، (ط1، دار النمس، الأردن، 2009)، ص. 47.
الإدارة، مع تحسين الإمكانيات الإدارية وتنمية الأفراد والمجموعات ورفع مستوى أدائهم في العمل من أجل تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

التعريف الإجراي:

هو مجمل العمليات الفنية والإدارية ومجموعة الاستراتيجيات التطويرية المشتركة التي تسعى الإدارة إلى تطويرها باستخدام الموارد البشرية المتاحة لديها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في ظل التغيرات الحديثة والتكنولوجية التي تعني فيها مختلف النماذج البيئية الداخلية والخارجية.

- المؤسسة الإعلامية:

أ- المؤسسة الإعلامية:

- أ- المؤسسة الإعلامية: هي مؤسسات خدمية تقوم على خدمة المجتمع المحلي والعالمي، فمجملاً خدماتها، فمجملاً خدماتها، فمجملاً خدماتها، فمجملاً خدماتها، فمجملاً خدماتها، فمجملاً خدماتها.

ب- الأسس الإحصائية المستخدمة: يعرض معيالات بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية وهذا بالاستعانة برامج SPSS الذي يعد من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة وإعداد المخططات البيانية باستخدام التكرارات والنسب المؤوية.

- الدورات السابقة: في هذه الدراسة اعتمدت على بعض الدراسات المشابهة التي ساعدتنا في توجيه مسار البحث إلى الطريق الصحيح، محاولة بذلك الاستناد بكل الخطوات المنهجية التي يلزم بها البحث في دراسته، نذكر من بين هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها ما يلي:

- الدراسة الأولى: من إعداد جمال باشا تحت عنوان "التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتعليمين، رشالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، وتم طرح الإشكالية كالتالي:

- إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يؤثر في الرفع من أداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتعليمين الجزائي؟

وهدفت الدراسة إلى إظهار أهمية التدريب وتحقيق الأداء في المنظمات، إضافة إلى إبراز علاقة التدريب بعملية

---

1. فيصل على خالد، فرحان المخلص، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (المكتبة الجامعية الحديث، الاردن، 2005)، ص 170.

2. وفاء شعيب، التدريب الإداري في ظل إدارة إجراءات الشائعة، دراسة حالة مؤسسة النشر الصحافي، (رسالة ماسار غير منشورة، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية الإعلام، جامعة حمص، 2015)، ص 9.

3. جمال باشا، مرجع مسبق ذكره، ص 10.
تقييم الأداء وضرورة ربط البرامج التدريبية مع نظام تقييم الأداء لضمان مبادئ التنافس القائم على التزام

المنظمة بقواعد المتابعة الحديثة.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- التدريب يشكل الأرضية التي تحقق الأداء وتطوره، وتحقق الأداء الفعال والعالي منوط بمدى تمكن الأفراد في المؤسسة بضرورة التكوين المستمر في كل موقع وتداعي الجمود لأفراد العاملين في المؤسسة.

- أهمية الدورات المتخصصة بالتدريب والتطوير ترسم نظرة إيجابية في إطار تحقيق رؤية للتنافس الجزائي، فالتدريب الناجح يكسب المتخرجين مهارات عملية تدرب على طريقة عملهم في الميدان، كما ترقي إلى تطور مهارات مدراء الافضل الممتعة بالتدريب والذين تصل لهم إلى إثارة أعمال ومشاريع احترافية في ظل نظام العولا والمناقشة الشرسة التي يشرفها نظام القضايا ضمن الميزانية المحددة.

- دور إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتطوير لا يُدأ أن تكون مكلفة للمراسلة أو الصياغة التي ترغب المؤسسة في إبرازها للقضايا الداخلية والخارجية ولا يتعارض مع الخروط العريضة التي انتمىها التلفزيون الجزائري، التي تؤكد على ضرورة اعتماد التكوين وتحمل الأداء وإعطاءها لأهمية القصوى باعتباره مؤشر للتطور.

الدراسة الثانية: من إعداد شهيب وفاء، تحت عنوان "التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية"، دراسة حالة مؤسسة الخبر الصحفى، رسالة مستر غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، وتم طرح الإشكالية كالتالي: 1: ما واقع التدريب الإعلامي في خارطة إدارة الجودة الشاملة؟

وتفرعت عنها النماذج التالية:

- ما مدى تقييم وافق نجاح برامج التدريب الإعلامي؟

- ما مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي النتائج التي توصل إليها كالتالي: أكثر المستجيبين أكدوا أن الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام توافق مع ما يقوم به الصحفيون عم

- العمل من تحري وتكتيKA chat

- أكد عدد منهم أنه بإمكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها يمكن تطبيقها في مجال العمل.

- نسبة كبيرة من الصحفيين أكدوا استفادة الأعمال من دورات تدريبية، وأن المساعدات التعليمية مثل أجهزة المشروبات المختلفة مستخدمة في التدريب تشبيه جذا مع الوسائل العملية.

- نسبة كبيرة منهم أكدوا أيضا أن الدورات التدريبية تتوفر على الإمكانات التامة من أجهزة ونشرة من مديري الالتزام للاقيم بعملية التدريب.

1 وفاء شهيب، مرجع سابق ذكره، ص 7.
الهدف الأول: توضيح الطريقة والمراحل للتدريب

- نسبة كبيرة من المتدينين أكدوا أن التدريب يؤثر على سلوكيهم من خلال تطوير مستوى أداء العمل.

الدراسة الثالثة: من إعداد لبليا عين سوية، تحت عنوان "إسهامات التدريب في تطور القنوات التلفزيونية الجزائرية"، قال علمي منشور في مجلة دولية محكمة الإنسان والبحث، معهد العلم الإنساني والاجتماعي بالمركز الجامعي نور السحري البيض،有什么:  

هل التدريب دور في استمرارية القنوات الفضائية؟ وفقرت منها النسبات التالية:

- ما مفهوم التدريب في المؤسسات الإعلامية؟
- ما هي مماثلات التدريب في القنوات الفضائية؟
- ما علاقة التدريب بعملية التحديث والتطوير في القنوات الفضائية؟

وأتت النتائج التي توصلت إليها كالآتي:

- إن التدريب مهم بالنسبة إلى القنوات الفضائية والعمل على حد سواء، حيث يمكن العامل من اكتساب مهارات وعرف جيدة، أما بالنسبة للمؤسسة فهو يحقق أهدافها المتعلقة بتطوير القنوات وتحسين الجودة المتوقع. 

- غالب الإعلاميين أكدوا ضرورة اعتماد المؤسسة على عملية التحديث والتطوير كأسلوب إداري من خلال تدريب الأفراد بشكل دالي من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مسارات المشتركة بالمؤسسة وإن تعمل على كيفية التأقلم مع التغيير على مدارها البشرية وليكي يحدث التدريب أثر في تنمية الجودة البشري وتزويد المهارات والسلوكيات الجديدة يتطلب تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية، ووضع نظام ليقياس فاعليّة التدريب واعتبار عملية مستمرة وجوية مرتبطة بذكاء وجود المؤسسة.

النتائج الأولى: تركز الدراسة الأولى لجمال باشا على إظهار أهمية التدريب وإبراز علاقته بعملية تغيير الأداء لضمان مبدأ التنافس المثير على الانتفاض بقواعد المنافسة الحديثة، أما الدراسة الثانيّة والتي كانت لشبيبي وفاء فإنها هدفت إلى معرفة واقع التدريب للمؤسسات الإعلامية في ظل إدارة الجودة الشاملة وفعالية البرامج التدريبية والتحسينات التي يوفرها البرامج التدريبية لتحسين أداء الصحافيين في المؤسسة الحرة، أما دراستنا فقد أنطلقنا من دور التدريب كعامل أساسي ومهم في المؤسسة الإعلامية لزيادة فعالية التطبيق الإداري من خلال التعرف على مختلف أوجه التدريب بخلاف مستوى ونوعه سواء داخل المؤسسة أو خارجها الهيكلية لتنفيذ أساليب أدخال القرارات الإدارية ومختلف الوظائف الإدارية التي من شأنها أن تساهم في تعزيز عملية التدريب الإداري ومختلف مهامه المتعلقة بتوجيه استراتيجيات العمل وأهداف المؤسسة الإعلامية وتحديد محتوى برامجها الإعلامية والأنشطة التي تقوم بها وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة والأفراد، وإجراء تدخلات على الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل وتكنولوجيا المستخدمة وتحديد وتكييف أنظمة المتابعة والرقابة لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

1 لبليا عين سوية، إسهامات التدريب في تطور القنوات التلفزيونية الجزائرية، مجلة الإنسان والبحث، المجلد 2015، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور السحري البيض، الجزائر، 2015.
الجانب النظري
الفصل الثاني

التدريب في إدارة المؤسسات الإعلامية

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المؤسسات الإعلامية.
المبحث الثاني: العملية التدريبية ومعطياتها.
المبحث الثالث: تنظيم العملية التدريبية ومراحلها.

خاتمة الفصل.
تمهيد:
في هذا الفصل سوف نقوم بتوضيح مفهوم الإدارة في المؤسسة الإعلامية وتفصيل أهميتها في كيان المؤسسة، وإبراز دورها الأساسي والتطور إلى المستويات الإدارية ودور كل مستوى ومهمته وخصائص أساسية، باعتبار الإدارة الصورة الفعلية التي تعكس وجه هذه المؤسسة للوجود والأداء الرئيسي لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، وكذا إبراز الأهمية التي تكتسبها الإدارة في المؤسسة الإعلامية باعتبارها ركنا أساسيا من أركان النظام الإداري تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة.

الفلسفة الإعلامية بالنظر إلى عملها فهي تحتاج إلى أهداف متحركة تفرضها عليها الجهات المحددة للسياسة العامة للمؤسسة ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية لها، وهذا من أجل تحقيق الانسجام مع بيئة الداخلي والمتماثلات المجتمع، فهي تعني في بيئة تؤثر على مختلف أجزائها وعناصر العمل بما، وهذا ما يسمى إبرازه بالتطور إلى عناصر العمل الإعلامي بما ومؤثرا، وكذا أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارة على مختلف مستوياتها الإدارية، وأهمية الإدارة مواجهة مختلف التغيرات الحاسمة في بيئة عملها.

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

كما سنستعرض إلى مؤشرات الداعية للتدريب ومجاليه التدريب في المؤسسة الإعلامية، والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية وأساليبها المختلفة، فالتدريب يعد في الوقت الراهن مطلبا أساسيا للمؤسسات التي تسعى إلى مواجهة التطورات التي تحدث بصورة متوازنة في بيئة عملها، كما يعتبر أيضا سبلة من وسائل التطوير والتجديد في المؤسسة الإعلامية على مستوى إدارة وأفرادها، ومواجهة المشكلات والتدريب على اتخاذ القرارات وأساليب العمل، وبالتالي تحقيق تطوير شامل في مختلف مجالات العمل وعلى كافة المستويات الإدارية، وهذا ما سوف نبرزه في الفصل الموالي من خلال التطرق إلى فعالية التدريب في عملية التطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية.
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول: أهمية الإدارة ومساندتها

تعد الإدارة هي المحفز والموجه والمنسق والمراقب لعدد من الأشخاص لإنجاز عمل محدد وتحقيق هدف معلوم، فهي عملية إدارية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى أهداف محددة وعفوية هندي فاول بقوله: "الإدارة معناها أن تنبأ وأن تخطط وأن تنظم. وأن تصدر الأوامر وأن تستبق وأن تراقب".

1. أن الإدارة هي المسؤول عن نجاح المؤسسة، لأنها هي التي تدير الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفعالية، وتحقيق حجج التدريبية الاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذا نجاح المؤسسات في مختلف أنواعها ووظائفها التي تقوم بها.

2. استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو نقص توقف أساسًا على كفاءة الإدارة في مجالات النشاطات المختلفة، كما أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها تتوقف على ذلك الكفاءة.

3. كما تشتمل الإدارة مستويات محددة بواضحتها يتم تنظيم العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بأقصى كفاءة وهي التي تكون الكيان القصدي للإدارة وتتمثل في:

1. مستوى الإدارة العليا: وتشتمل المديرين الباشرين مهمتهم تتحفيز في وضع الخطط، ورسم السياسات، والتابعة الشاملة.

2. مستويات الإدارة الإشرافية التنفيذية: مهمتها تتحفيز في مباشرة التنفيذ اليومي للمهمات في إطار المؤسسة، والخطط والبرامج التي تضعها الإدارة العليا، وتشتمل أيضا أعمال المحاسبة، والأعمال الفنية من مسؤولين، مندوبين، مصروفين وغيرهم من مخبرين، و/or مصروفين.

3. مستوى الإدارة الوسطي: يعد هذا المستوى بمثابة أجهزة أجهزة المؤسسة، تضم مستشاري هيئة إنتاج البرامج والمستشار القانوني وغيرهم، وتشتمل على مدارس مدارس المؤسسة وتفعيلها، ورفع المقترحات لعناصر القيادة في شكل خطاب، وتقييم العمل التنفيذي لإصلاح الأخطاء، وتعديل نشاط المؤسسة ووضع الخطط البديلة.

---

1. محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية أفقاً وأسلوب تقليد:، (م,. دار لجنة، عمان، 2015)، ص 31.
2. علي رضا، عاطف، مهندس اقتصادي: إدارة الموارد الإعلامية (دار الفكر العربي)، القاهرة، 2006، ص 13.
3. علي عاطف، تنظيم الإداري لتقات الفضائية: (ط.1)، دار الأطلس، مصر، مراسلة إعلامي، القاهرة، 2013، ص 19.
4. أبو مهدي، ركز النهج، موقع د.د، ص 14.
5. عاطف علي، عاطف عاطف، مراسلة إعلامي، سبأ، ص 21.
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الإعلامية.

المؤسسة الإعلامية تختلف ألوانها الإنتاجية والوسائل التي تستخدمها في تحقيق رسالتها الإعلامية سواء إذاعة أو تلفزيونية أو صحفية، فإنها لا تختلف عن أي مؤسسة أخرى في كثير من مفاصل العمل، وطرق إدارتها وأسلوب قيادتها، فهي أيضاً لها أهداف تلائم حسب طبيعة نشاطها ورسالتها تسعى لتحقيقها.

وق من بين الأهداف ذكر منها:
1. الأداء الكفء للخدمة الإعلامية وضمان توجيهها لخدمة المجتمع، هذه وتكريس حق المواطن على الحصول على المعرفة والتعبير عن رأيه في إطار الوحدة الوطنية وفق الدستور.
2. تطور نشاط وممارسة الإعلام وعشر القواعد والقيم الأخلاقية والروحية والعمل على تطوير العمل الإعلامي.
3. تأهيل وتدريب ورعاية التفكير الابداعي والنهوض بالمньى الثقافي والفنى والمهم والوفي للمفاهيم بالفعل.
4. تنمية القيم الروحية وقيم العمل والمعرفة وتشجيع الطاقات الإبداعية والتفاعل مع التقدم الفني والاهتمام بالبحث العلمي بما يلي احتياجات التنمية الوطنية الشاملة.
5. المساحة في الحفاظ على التراث الوطني والقومي ونشر وصيانة ثقافة المجتمع ونقلها إلى الأجيال.

المطلب الثاني: عناصر العمل الإداري في المؤسسة الإعلامية ومؤثراتها.

يكون العمل الإداري من عنصر هامة تتحدث عن طريقها العملية الإدارية، وهذه العناصر هي:
1. الأهداف والموارد: تتمثل الأهداف التي تسعي إدارة المؤسسة إلى تحقيقها بالاعتماد على مواردها البشرية والمادية.
2. السياسات: وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا لتكون مرجعاً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنشدين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.
3. الخطة والبرامج: تعبر عن العمل الإداري الذي يسبق بين الأجزاء وتحقق التناسق فيما بينها ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.
4. القواعد: وهي مجموعة القواعد الداخلية أو الخارجية التي تضمن الإدارة للتعامل معها ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

المطلب الثالث: الوظائف الإدارية في المؤسسة الإعلامية:

تتنوع الوظائف الإدارية في المؤسسة الإعلامية والتي يمتاز بالسرعة والتوجه الشديد نحو العمل، وهذا لأن العمل الإعلامي يمتاز بالسرعة وإجهاض الصدى، والحديث عن الوظائف الإدارية التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية سوف يعطيه صورة أوضح لطبيعة العمل في هذه المؤسسات، فنحاج المؤسسة الإعلامية يعتمد على حسن تنظيم إدارياً ودقة هذا التنظيم وتوظيف القواعد بين أقسامها الإدارية والفنية،

1. حصل على جائزة فراحه المحترف، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (الكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2005)، ص 179.
2. بنى عنوان، برعم برق ذكر، ص 22.
التدريب في إدارة المؤسسات الإعلامية

والقيام بتدريب كواطورها وفق متطلبات العمل، بشكل يساعد في دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بشكل أفضل، تبعا لإمكاناتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره.

وفيما يلي توضيح الوظائف الإدارية للمؤسسات الإعلامية:

1. التنظيم في المؤسسات الإعلامية

بُعد التنظيم من أهم الأساسات الرئيسية في إدارة المؤسسات الإعلامية، إذ أن كل مدير يبحث عن تنظيم مؤسسيه بشكل ينجز الوظائف المتصلة على التجميع مما يحقق أهداف المؤسسة.

ويجني التنظيم في المؤسسات الإعلامية، تحدد العلاقات والواجبات المطلوبة وتقسيم الأعمال إلى مجموعات وتنظيمها، حيث تفصل المؤسسات الإعلامية في إطاراً وتنظيماً في جانبيهما:

• الإدارة التي تضم بشؤون الرسالة الإعلامية.

• الإدارة التي تضمه بشؤون الأفراد وإدارة الأعمال والمالية والخدمات الأخرى التي تسهل إنجاز الرسالة الإعلامية وتشجيع الإبداع والابتكار، حيث تتميز بها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي.

ومتفرع المؤسسة الإعلامية على ثلاثة أقطار للتنظيم وهي:

1. تخطيط المؤسسة الإعلامية

• تخطيط تتم على المركزية بحيث تتضمن السلطات واتخاذ القرارات في قمة ال经营管理، وتتوفر المؤسسة الإعلامية على ثلاثة أقطار للتنظيم وهي: 2

• تخطيط يعتمد على المراكز بحيث تضمن السلطات واتخاذ القرارات في قمة ال经营管理.

• تخطيط يعتمد على الأمور محلياً بحيث يعطي للأقسام مسؤوليات محددة تتيح نوعاً من المرونة في استخدام المسؤولية في اتخاذ القرار.

• تخطيط يعتمد على المراكز بحيث يعطي للأقسام مسؤوليات محددة تتيح نوعاً من المرونة في استخدام المسؤولية في اتخاذ القرار.

وإذا حدث خلل في البنية التنظيمية فإن إعادة التنظيم يصبح عملية ضرورية.

2. التخطيط في المؤسسة الإعلامية

• الإدارية الناجحة في المؤسسات الإعلامية تعتمد بشكل أساسي على التخطيط، في ضوء التنافس الحاصل بين المؤسسات الإعلامية ذاتها محلياً واقليمياً وهذه الظروف تحتاج إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار نتيجة التعامل مع الأحداث السريعة.

ويستخدم التخطيط في المؤسسة الإعلامية في الجوانب الآتية:

• التخطيط المالي وتحول بالجوانب المالية والإدارية والتقنية والبيئة الأساسية للمؤسسة ومهمة الموارد البشرية وتدريبها لتعزيز كفاءة المؤسسة ومواجهة المخاطرة.

• التخطيط الكفيفية إعداد الرسائل الإعلامية ومناصبها وطرقها إضافة مع دراسة وحوار تفاعل الحاصل منها.

• التخطيط الكفيفية تحديد المؤسسة الإعلامية لذا لها وإمكانات جمالية وتقنية الفئة.

• وعملية التخطيط تشتمل أربعة جوانب تتمثل في تحديد الأهداف وتحديد الإمكانيات المتاحة وتحديد الزمن المتاح واللازم لتحقيق الأهداف وكذلك تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف.

---

1. 12345

2. 12345

3. 12345

4. 12345

5. 12345
ويتم التخطيط في المؤسسة الإعلامية على شكلين الأول هو التخطيط للرسالة الإعلامية وتولي مسؤولية هذا التخطيط الإدارة العليا والتي تتطلب منها تنظيم قوائم اتصالها بشكل تنسيقي من خلال خُرطة توضيحية يقوم بإعدادها طاقم من المتخصصين تتيح المسؤولة التخطيطية والثاني التخطيط المادي للمؤسسة الإعلامية وتتعلق بالجوانب الإدارية والتكنولوجية.

2. الرقابة في المؤسسة الإعلامية: ويقصد به قياس النتائج المحصلة والتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطوة الموضوعة، فمهمة الرقابة في المؤسسات الإعلامية تعرف على الأخطار والبحث عن أسباب الازعاج، وتتصميم العلاج المناسب لها، والتأكد من تصحيح الخطأ وإعادة العمل إلى مساره السليم.

في عملية ضبط وتوجيه الأفكار والمعلومات وما يمارسه الأفراد والجماعات في مواقع العمل، بفرض بعض القواعد للامتثال مع سير العمل والقيام به على أكمل وجه، وتعتبر أساليب الرقابة فنهم من يحصرها في أساليب الإشراف والتابعة والتحريات والتقييم، في حين ينحصر البعض في أساليب حماية الملاحظة الشخصية وتقارير الأداء.

3. التوجيه واتخاذ القرار في المؤسسة الإعلامية:

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

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

---

1. هاني عاطف، مرجع سابق، ص 24.
2. إبراهيم عبد الله خليفة، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار المعرفة الجمعية، الإسكندرية، 2004)، ص 23.
3. إبراهيم عبد الله خليفة، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار المعرفة الجمعية، الإسكندرية، 2009)، ص 39.
4. إبراهيم عبد الله خليفة، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار المعرفة الجمعية، الإسكندرية، 2009)، ص 39.
5. إبراهيم عبد الله خليفة، مرجع سابق، ص 64.
المبحث الثاني: العملية التدريبية متطلباتها ومقوماتها.

المطلب الأول: أهمية التدريب وأهدافه في المؤسسة الإعلامية.

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الجريئة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتمثل أهمية وفائدة في الجوانب الأساسية الثلاث التالية:

- أهميته بالنسبة للمؤسسة: وهي الأهمية التي تعود بشكل مباشر للمؤسسة وتمثل في:

- زيادة الإنتاجية والأداء المؤسسي ورفعه وتعرض الأفراد بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات تجارية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ المؤسسة على المصالح الخارجي وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وتجديد المعلومات وزيادة فاعلية الاتصالات والاستثمار الداخلية.

ب- أهميته بالنسبة للعاملين: وهي الأهمية التي تعود فائدتها ومنعتها بشكل عام على الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وتمثل هذه الأهمية في:

- تنمية المعرفة والمهارات لدى المتضرد ويشمل معلومات عن المناخ الإنتاجي للعمل والمعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج ومعلومات عن نظم العمل والمعرفة تخطيطها ومساهمتها وأهدافها.
- تنمية معرفة العاملين بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف والتعريف بسياستها وأهدافها.
- تنمية المهارات والقدرات الفكرية والنفسية لدى المتضرد من أجل اتخاذ القرارات وتنظيم العمل وكيفية الاستفادة من الوقت وتنمية مهاراته الإدارية في التخطيط والتنسيق والقيادة من أجل أداء العمليات الفنية المختلفة من إدارة الندوات والنقاش وقدره على التعريف بالمشكلات وإيجاد حلول لها وتغيير شعوره بالمسؤولية وتنمية مهاراته القيادية والاتصال لديهم لتقليد الفصل الناجحة عن عدم المعرفة.

د- أهميته بالنسبة لتطوير العلاقات: وهي الأهمية التي تعكس بين علاقات الموظفين بعضهم البعض داخل المؤسسة في كل المستويات الإدارية وتمثل هذه الأهمية في مايلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وتطوير إمكانياتهم من قبول التكيف مع التغيرات الحالية وتحسين جودة الخدمة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

---

1- علي محمد نجاة، إدارة المؤسسات الإعلامية، (ط.1).دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 56.
2- رضا هاشم جو، التدريب الإداري المفاهيم وأساليب، (دار الزایدة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012)، ص 27.
3- عاكف لطفي حلمي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (ط.1).دار حمد، الأردن، 2011، ص 87.
4- علي محمد نجاة، مرجع سابق، ص 56.
تحسين جودة الخدمة وتنمية السلوكيات الاجتماعية والاتجاهات المنظمة كما يساهم في إعداد موظفين إداريين على شغل مناصب قيادية.

كما أن له أهداف أساسية توضع أساسا لمقابلة الاختيارات التدريبية وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، فالمشرف المختص في مجال الإعلام بمهمة وقين نفسه مسؤول عن إدارة قسم من أقسام المؤسسة التي يعمل فيها لذا فإنه يحتاج إلى تدريب في مجال الإداري فيما يتعلق بالإشراف والقيادة والتنظيم والتقويم وأساسيات الإدارة، وتحرص أهداف التدريب في:

1- توفير الإيجابيات:
وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أنه من أولويات العمل وتطويره في النصرو الخروج السلوكي المقبول وتقديم التدريب لتقليل آراء جديدة وظروف عمل جديدة.

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

3- تنمية المهارات: فهو يشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لمحاربة العمل فعلا، والحد من مشاكله وتطويرها، فبرنامج التدريب يهدف إلى رفع المهارات وتوضيح خطوات العمل.

كما أن أهداف التدريب أنواع عدة منها ما يتجد عند الباحث محمد عبد الوهاب وهي:

1- التدريب بوجهية معتادة تانتشار من الوافدات الرئيسية للفنون الموحية وتؤثر تدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تنفيذ أساليب عمل جديدة واعتماد البرامج التنظيمية، وأهداف حل المشكلات التي تثور في العمل تساعد الأفراد والمؤسسة على الاستمرار في العمل واتخاذ ركائز على الصعوبات، وأهداف ابتكرية تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتحديث وتقييم التدريب هنا بمساعدة المتدربين إلى وصول أفكار جديدة أكثر فعالية لتحقيق التميز للمؤسسة، بالإضافة إلى أهداف شخصية تتعلق بتطوير الذاتي فالتدريب هنا يقوم على مساعدة الأفراد على وضع أهداف لأنفسهم يتم من خلالها تحقيق مصالح العمل.

المطلب الثاني: أسس ومبادئ التدريب.

ممارسة الدالة التدريبية يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها عند قيام المؤسسة بتنفيذ:

1- التدريب نشط متغير ومتحدد يهدف إلى تعزيز الفرد بالعمل المستند إليه ويعمل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

---
1. على محمد راضية، مرجع سبق ذكره، ص 70.
2. بن عيسى عمار، تغييم أداء أفراد الإعلام، (دار آسیاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 71.
3. سامي ناجي، دور البرامج تدريب لأداء القيادة في تحسيين نوعية الخدمة بالمؤسسات، رساله ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التطبيقية، جامعة النجاح الوطنية، مكتبة الجامعة، 2009، ص 47.
4. مدفع محمد أبو حمز، مهارات التدريب الشامل، (المجموعة العربية للتدريب والإرشاد، القاهرة، 2000)، ص 30.
5. بن عيسى عمار، مرجع سابق، ص 81.
التدريب في إدارة المؤسسات الإعلامية

الفصل الثاني

2- التدريب نشاط إداري فني ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري ومن بين هذه المقومات وضع الأهداف والسياسات وإعداد الخرائط والبرامج وفق الموارد المالية والبشرية والرقابة المستمرة ويتوجب إلى خبراء متخصصين في تلبية احتياجات التدريب.

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

- التكامل في مدخلات التدريب الأساسي من أن أفراد مطلوب تدريبهم والمدراء الخاضعين اعتبار من التدريب، بالإضافة إلى التكامل مع القائمين بالعمل التدريبي من مدرسين، وبين المشكالات التي تعاني منها المؤسسة.
- التكامل في الأنشطة التدريبية وتشمل الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للقيام بالتدريب وتحقيق أداء أفضل وتصميم وتحقيق كفاءة وتحقيق سلوك الأفراد وتقييم أدائهم وتحديث الاحتياجات التدريبية وتضمين البرامج وتقييمها، بالإضافة إلى التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتناغم بين نتائج النقد والنقاط وسلوكيات الأفراد.

المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب.

تحتفل المؤسسات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقاً لتنوع العمل والأفراد، وبالرغم من هذه الاختلافات فقد أثبتت البحوث والدراسات أن نجاح عملية التدريب في المؤسسات ترتكز على العديد من التوجهات الاستراتيجية التي يجب أن تتبنها المؤسسات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهمات والأفراد، وتحدد نجاح عملية التدريب من خلال:

- درجة تنفيذ الإدارة العليا للمؤسسة لعملية التدريب وقبولها لكونها المهيئة على الاحتياجات التدريبية في شكل خطة تدريبية وتجهيز هذه الخطة في تحقيق أهداف التدريب بمشاركة الإدارة العليا، وفعالية المشاركة.

- يعطي الدعم الكافي في عملية التدريب.

- تقدم الأسباب المعنوية للتدريب وأساسه من خلال تقديم فوائد في الأداء التي تتطلب كحل لها الشعور إلى التدريب وتمديد الأفراد التدريبيين هل هم مشرورين أو عاملين؟ وما مدى تقبل التدريب كحل في كل مسؤوليات الإدارة، ومناقشة أثر خطة التدريب على المؤسسة ككل.

- التعرف على العوامل التي تؤثر على جودة التدريب ومن بين هذه العوامل هي بيئة العمل نفسه وما تجربة من عوامل مرتبطة بجود العمل مثل ترتيب مواقف العمل ونتائجها وما يقدم من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم، ومجموعة مهارات وقوافل العمل واتجاهات نحو العمل ورؤوساءهم ونحو المؤسسة ككل، وتهيئة تدريبية لهذه العوامل مهدف الوصول إلى نتيجة تحدد فيما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين وتحسين صورة الإدارة وعملها.

---

1- بين عيسى عمار، مرجع سابق ذكره، ص 82.
2- رضا هاشم حمدي، مرجع سابق ذكره، ص 30.
الحقل الثاني

التعرف على نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب فالتدريب هنا يشمل نوعين: النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معمية ومحدودة، أما النوع الثاني فهدف إلى إعداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة الموضوع معين، وتحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه، وكذا وضع مقاييس تقييم الأداء حيث تكون هذه المعايير مبادلة قواعد لنقيض أداء العاملين.

المبحث الثالث: تنظيم العملية التدريبية ومرافعاتها.

المطلب الأول: المؤشرات الداعية للتدريب.

هناك العديد من المؤشرات والدواعي التي تفرض نفسها على كل مؤسسة نتيجة التغييرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، تستجيب منها القيام بتغيير خطط تدريبية مواجهة هذه التغييرات،...

الشكل رقم (2) يوضح أهم هذه المؤشرات كما أتخذها مركز الخبرات المهنية لإدارة "ميكي" بالجزيرة التي تستجيب قيم المؤسسة بعملية التدريب.

- إضافة منتج جديد أو خدمة جديدة.
- عمل تصميمات جديدة.
- إنشاء فروع وأقسام جديدة.
- استخدام تكنولوجيا جديدة.

- تغيير في السياسات العامة للمؤسسة.
- تغيير في الهيكل التنظيمي.
- اضمام موظفين جدد.
- ترقية إلى وظيفة أعلى.
- نقل إلى وظيفة أخرى وإدراج موظفين.

- انخفاض جودة المنتج ورضا الخدمة.
- ازدياد المخالفات الانتباهية.
- ازدياد نسبة الغياب ودورات العاملين.
- انخفاض مستويات الأداء.

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

فالتدريب يعتبر خياراً استراتيجياً واستثمار للموارد البشرية والوسيلة السريعة والآليّة المناسبة لنقل واستيعاب كل التغييرات المختلفة والتهديدات التي تخطيط المؤسسة.

يوضح في كتابه قدرات التدريب والتطوير 1995 مجموعة من المؤشرات التي تجعل المؤسسة تبني سياسته التدريب تنتمي في زيادة مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات، وتحسين الأداء والتنوع.

المصادر: جيل بروكاس
بالإضافة إلى تخفيف التكاليف ومعدل دورات العمل وتسرع العاملين، ومحافظة على العاملين في مستوى عالٍ من المهارات والكفاءة.

وينقسم التدريب في المؤسسات الإعلامية على مجالات عدة تأتي إلى ذكرها:

1- التدريب في مجال تكنولوجيا الاتصال: إذ لا يمكن لمهنة الإعلام أن تتطور في غياب تكوين أساسي مستمر قادر على تطوير وتنمية المهارات ومسايرة التحولات، خصوصاً التحولات التكنولوجية وضرورة أن تكون هناك معنى تقني، لذا يجب تدريب العاملين لمساعدة عملية هذه المعرفة، فمنذ استخدام الأدوات المعلوماتية في مجال الإعلام والاتصال، فإن مختلف هذه المهن شهدت تطورات عميقة بداية بمصادر المعلومات مروراً بمعالجةها وإنتاجها ونشرها وتوزيعها.

2- التدريب في مجال الأساليب الإعلامية: مع تطور تكنولوجيا الاتصال وتحولات الاجتماعية والاقتصادية، الذي انعكس على الأساليب الإعلامية لمواجهة هذه التحولات، والذي يظهر جلياً في ضرورة السرعة والانتصاع في تقديم المواد الإعلامية، بالاعتماد على المعلومة وجميع بين قواعد الاتصال الفاعلية المعددة في البرنامج الواحد، أو الوسيلة الإعلامية الواحدة، كل هذه التغيرات يجب أن تؤثر بالتدريب على شكل دورات تدريبية في التحرير والكتابة، يسعى التدريب من خلالها إلى تحقيق أساليب العمل عن طريق محاولة إحداث تغيير في المهارات وفرص العمل وتطوير أسلوبهم.

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

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

المطلوب الثاني: مراحل وخطوات التدريب.

يمكن التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في:

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

1. منحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ص.32.
2. ليليا غني سوءة، مرجع سبق ذكره ص.134.
هذه المعلومات كمNSDataات لتدريب الاستخلاص والتحليل والاستنتاج والتي تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية: وتعرف الاحتياجات التدريبية أثناء جملة التغييرات والتطويرات المطلوبة إحداثاها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعرض الأداء والإنتاج وتعقل تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ومختلف البرامج التطوريّة التي تسعى إليها المؤسسة فهي عملية مهمة تنشأ نتيجة متطلبات العمل المتغيرة للبحثة المتنوعة وتحقيق مهارات الفاعلين بالمؤسسة، ويتتم التعرف على الاحتياجات التدريبية باستخدام الأساليب والطرق التالية:

أ- تحليل الأهداف التنظيميّة وأسس التنظيم والمقومات والأهداف الحالية للمؤسسة.

ب- تقييم أداء الموظفين وتحليل الفرد آرائهم ومدى حاجتهم للتثبيت وفق سلوكهم.

ج- تحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد، وتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على:

جدول رقم(1): الاحتياجات التدريبية

<table>
<thead>
<tr>
<th>احتياجات المؤسسة</th>
<th>احتياجات الأفراد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تحد وفق مستويات ورغبات الموظفين.</td>
<td>تحدد احتياجات التوظيف المستقبلية</td>
</tr>
<tr>
<td>تحد وفق خطة الخدمة الوظيفي وأهداف الوظيفة.</td>
<td>وفق خطط ابتكار الوظيفي والتنظيمي.</td>
</tr>
<tr>
<td>تحد وفق اقتراحات واتجاهات المتغيرة ومراحل العمل وتطويره.</td>
<td>بناء على قدرات الموظفين.</td>
</tr>
<tr>
<td>موافقة احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد.</td>
<td>موافقة احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد.</td>
</tr>
<tr>
<td>إعداد وإشراف على الخدمة الوظيفي للعامل.</td>
<td>إعداد وإشراف على الخدمة الوظيفي للعامل.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكرته، ص. 97.

وتم جمع المعلومات بقصد تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق المقابلة بين خبير التدريب والتدريب والاستبيان والاختبارات الشفوية أو الكتابية وهذا لتشخيص أوجه القصور في الأداء ودراسة التقارير والسجلات حيث يتم في نقاط الضعف التي يمكن معالجتها بالتدريب ومشكلات الأداء. 4

__________________________

1. بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكرته، ص. 93.

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

3. بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص 99.

4. يوسف محمد القبلة. أساس التدريب الإداري (دار الكتب، الرياض، 1996)، ص 37.
الخطة الأولى: وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة هذا الوصف بمقدارها ميزة الإضافة إلى المعلومات عن طبيعة الوظائف الحالية والأعمال ومسؤوليات الأفراد. فتح العمل وأدائه وتشمل أيضا الوظائف الجديدة المقترحة إنشائها خلال خطط التدريب في سنة قادمة.

الخطة الثانية: حصر الموارد الملمحة للمؤسسة والقوى العاملة بما وظائف ويمكن اعتماد النمط واستماع ومستويات المهارة والخبرة لديهم وتقييم مستوى أدائهم لإعداد خطة تدريبية.

3- تصميم البرامج التدريبي: وتتضمن هذه العملية عدة عناصر تتمثل في اختيار الأفراد المشاركين في التدريب وتحديد موضوعات التدريب بدقة وعمق وأسلوب التدريب المناسب.

4- تنفيذ البرامج التدريبي ومتاعبها: هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى الواقع وهي مرحلة مهمة يوضح فيها حسن وسلامة التخطيط، وتعكس فقطها وتحاكيها للعمل والإجاب على مرحلة التقييم.

وبعد عنبر البرنامج على عدة عوامل منها قدرة العملاء والتدريب على التقييم، الظروف المادية والغير المادية التي تحقق بالبرنامج، وتعيد البرنامج التدريبي، كأن يكون برنامج بقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو تدريب المديرين، أو البرنامج ذات طابع في محايس أو إعلامي أو على أساليب الإخراج الإعلامي والتحرير الصحفي.

ويعتبر تنفيذ البرنامج أنشطة عدة منها تحديد جدول زمني تنفيذ ومكان التدريب.

5- تقييم برامج التدريب: يعتبر التقييم جزءًا مهمًا للعملية التدريبية وتقصد به الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرنامج التدريبي وما تجاوزها في تحقيق أهدافه إلى جانب قياس كفاءة المتدربين وما التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وتم عملية التقييم وفقا للمعايير التالية:

- رؤوس أعمال المشاركين في التدريب وذلك باستطلاع آراء المتدربين عن طريق استمارات توزع عليهم.
- التعلم ويفد هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعلم والتفصيل الذي أكسبه الفرد.
- سلوك الفرد في العمل ويستخدم في هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل وما تطبق ما سبق تعلم أثناء التدريب بالإضافة إلى دراسة المعلومات التي تمنع من تطبيق مبادئه.
- نواتج الأداء التنظيمي ويوضع هذا المعيار لقياس قياس أداء المتدرب بالنسبة لأهداف المؤسسة.
التمل الثالث: طرق وأساليب التدريب وأنواعه

فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل من بينها الاختبار السليم للأساليب التدريبية، وقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقاء الهدف واحد، وهو تحقيق فعالية من الأنشطة التدريبية والوصول إلى الأهداف المسطرة، فأساليب التدريب هي بمثابة الطريق الموسع إلى هدف التدريب والمدرس هنا يختار أفضل الطرق وأسرعها، وأساليب التدريب هي الطريقة الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية وتقسيم أساليب التدريب إلى ثلاث أقسام وهي:

1- أسلوب العرض: ومن أهم الطرق في هذا الأسلوب المحاضرة من خلال الرموز اللغوية التي تُعملها إلى المتدرب فهي تساهم في نقل مجموعة من الأفكار والمعلومات إلى المتدرب وشرحها وتوضيحها وتقترح مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإجابة المركبين.

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

3- أسلوب التدريب خارج كافعة التدريب: يشمل الطرق والأنشطة التطبيقية والزيارات الميدانية والرحلات، وتنوع أنواع التدريب وتعدد أقسامه أيضا ليتخذ وأنواع مختلفة تتبناها في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن تصنيف أنواع التدريب حسب قاعدة التصنيف التالية:

أ- حسب مرحلة التوظيف: ويشمل:

- التوجه بالموظف الجديد: ويتخصص هذا النوع بالموظفين الجدد تعريفهم بوظائفهم وطرق الاتصال داخل المؤسسة ويتم هذا النوع من التدريب بأسلوب المراجعة أو الكيبات أو مقابلات مباشرة مع المشرفين عليه.
- التدريب بغرض تجدية المعارف والمهارات والاتجاهات: يستنفد منه الموظفين الذين لديهم معわり قديمة على عملهم لذا وجب تدريبهم وفق التغيرات الجديدة الحاصلة في وظائفهم لتكيف معها.
- التدريب بغرض الترقية والنقل: وتعد مرحلة حساسة، وتختص هذا النوع من التدريب للأفراد الذين مكثوا مدة طويلة في عملهم وتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى في سلم إداري لتكون معرفة شاملة عن المستوى الإداري الذي يعمل فيه قبل أن يتقلد منصب أعلى وهذا ما يسمى بالتدريب الوظيفي.

ب- حسب نوع الوظيفة: ويشمل:

- التدريب الفني والمهني: يتم هذا التدريب بالأفراد الذين يعملون بوظائف تتطلب مهارات خاصة.
- التدرب الشخصي: ويشمل النوع من التدريب لأفراد ذوي خصائص معينة ويركز هذا النوع على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة التشغيلية والتحقيق لها ومتابعتها وإتخاذ القرار فيها.

---

١. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، والدراية الجامعية، القاهرة، 2004، ص 223.
٢. بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص 86.
٣. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 224.
٤. بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص 87.
التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقديم مناصب إدارية إشرافية أو مستشفى أو عملا. يتم تصميم البرامج التدريبي على أساس تعليم المعارف والمهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم في القرار ومكافحة النفاوض وإحداث تطوير اقتصادي في أداء الفرد.

يركز على بيئة الإدارية والموظفين للتأقلم مع المتغيرات مستقبلاً.

ج- حسب المكان: ويشمل:

1. داخل المؤسسة: تقوم به المؤسسة وذلك من خلال تصميم برامج التدريب داخلية وتقويمًا بإدارًا بالاعتماد على كفاءتها البشرية والاستعانة بمتخصصين في التدريب من خارج المؤسسة لتنفيذ نشاط التدريب داخلًا وهذا لاستخدام من الظروف الطبيعية للعمل وتفادي العقبات الطويلة للمتدرب.

2. خارج المؤسسة: وهذا باستعانة المؤسسة مراكز متخصصة في التدريب أو برامج تدريبية ودورات تنظيمها الجهات العامة كالمؤتمرات والدورات والأيام الدراسية.

المطلب الرابع: مشكلات التدريب

بواجه التدريب مشكلات عديدة في مختلف المراحل التي تمر بها، ابتداء من المرحلة التمهيدية مرورًا بالمرحلة التخطيطية ثم إلى المرحلة التنفيذية، وفيما يلي تأتي إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعترض عملية التدريب في كل مرحلة من المراحل السابقة المذكورة:

1- مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية: تنتمى في النقاط التالية:

- ضعف الوعي التدريبي والإيمان بأهمية التدريب وجودة وبدوره الرئيسي في رفع الأداء وتحسين وقائية الإنتاجية والإسهاب في تطوير المؤسسة.

- مشكلات الهيكل التنظيمي، فكثير من المؤسسات لا تخصص قسم خاص بالتدريب في هيكلها التنظيمي، ولا يأخذ مكافأة المناسب في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

- مشكلة النقص في أخصائي التدريب المؤهلين للقيام بعملية تدريب الأفراد ونقص مؤهلاتهم.

- مشكلة الميزانية في الغالب تكون قليلة لا تكفي لتحقيق البرامج التدريبية المطلوبة.

- علم وجود نظم سليمة لمكافحة الدقيق عن الاحتياجات التدريبية وحصراً، الأمر الذي يؤثر على كفاءة وواقعية الخطط التدريبية.

- صعوبة التخطيط للتدر معد وجود رؤية واضحة حول الأهداف والمستهدفين بالتدريب ومستوياتهم.

---

1. أحمد ماهر، مرجع مبكر دكرو، ص 228.
2. محمد عبد الفتاح الصرفي، التدريب الإداري، (دار النافذة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 72.
2- مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية: ويعد هذه المرحلة عملية عملية عملية عمليّة للتوافق بين الموارد والاحتياجات.

وتتمثل بعض هذه المشاكل في المرحلة التخطيطية التالية:

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

3- مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية: حيث يواجه تنفيذ البرامج التدريبية في كثير من المؤسسات مشكلة عدة منها:

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

[1] محمد عبد الفتاح السراقي، مرجع، ص 74.
خلاصة الفصل:

تقدم المؤسسات بمختلف أشكالها وطبيعة عملها تعود إلى التنسيق الجيد لإدارتها وجهازها إداري الذي يعرف كيف يخطط وينظم ومن ثم يصدر الأوامر ويوجه، والنظر إلى طبيعة مهنة الإعلام فإنه يتوجب على المؤسسة الإعلامية الحفاظ على كيان المجتمع وترابطه ومسانية وصيانته نفاهه، ويتضح هذا بوجود إدارة يعمل بها أشخاص يكونون مختلف المهارات المتعلقة بالعمل الإعلامي والإداري في الوقت نفسه، فالإدارة هي الجزء الأهم لقيام كيان المؤسسة جميع مستوياتها.

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

التطوير الإداري وآليات التدريب
في المؤسسات الإعلامية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات التطور الإداري.

المبحث الثاني: استراتيجيات التطور الإداري.

المبحث الثالث: دور التدريب في تعزيز عملية التطوير الإداري.

خلاصة الفصل.
تمهيد:

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

كما سنتناول مسؤولية التطور الإداري للمؤسسة وعلى من تقع، والطرق والأساليب الأساسية لضمان سيره والمرحل التي تمر بها عملية التطور الإداري فهو عملية مخططة تقوم بإشراف الموارد البشرية من مختلف مستويات الإدارة، ثم التعرف على آليات التدريب دوره في عملية التطور الإداري في مختلف مجالات التطور.
المبحث الأول: أساسيات التطوير الإداري.

المطلب الأول: أهمية التطوير الإداري و أهدافه.

يفضل التطوير الإداري أهميه بالغه للمؤسسات بصفة عامة باختلافها نظرا للحاجة الماسة والشديدة إلى الارتقاء بمستوى الأداء، والسرعة الراهنة للتقدم العلمي في جميع جوانبها من جهة، وكذا كثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على جميع المستويات من جهة أخرى، وتكمن أهمية أسباب عددية ذكراها العديد من المؤلفين، فنجد أن الأعرجى قد ذكر أهميته بشكل جمل وشامل في الوقت نفسه وهيئة كما يلي:  
1. تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة عن طريق البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
2. مواجاهة متطلبات الجمهور وإشاع حاجات الأساسية من المعرفة والترفيه إلى زيادة أهمية التطوير الإداري للمؤسسة المواجهة كل متطلبات جماهيرها.
3. التحولات الاجتماعية في القيم التي يحملها الأجيال الجديدة والتي تختلف عن قيم الأجيال المقدمة، مما يترتب عنه إعادة النظر في طرق ووسائل وآليات عمل المؤسسات بصفة عامة والإعلامي خاصة وفق معطيات البيئة الجديدة والقيم الجديدة مع مراعاة التنوع والتوافق بينهم.
4. مساعدة في تشجيع الابتكار للأفراد والتأثير في الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والبحث عن أفكار إدارية جديدة التي تمكن التي تغير في اتجاهات وسلوكيات الإدارية السائدة.

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

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

---

1. عبد الله بن سعيد آل حدوان، دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير مشورة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، الملك سعود، الرياض، 2008). ص 24.
2. عبيد الله بن سعيد، أساليب قدرات أجهزة التطور الإداري في الدول النامية، (المنظمة العربية للتنمية، عماني، 2008). ص 14.
3. سامي أحمد، أهمية محداثية الإصلاح الإداري (التطوير الإداري، التدريب وتعليم الإدارة)، رسالة ماجستير غير مشورة، الأكاديمية العامة البريطانية للتعليم العالي، عدد 2011، ص 63.
4. عبد الله بن سعيد آل حدوان، مرجب سابق، ص 16.
لفصل الثالث-----------------------------التطوير الإداري وآليات التدريب في المؤسسات الإعلامية

أن الهدف أساسي للتطوير هو الإحساس بالالتزام والتوجه نحو الرقابة.

كما يرى الإداري Toumecen الذاتية للعاملين والإعراض للمشكلات القائمة في المؤسسة ثم الطرق الفعالة لحل هذه المشكلات، أما Seesse فيرى أن الأهداف الشائعة للتطوير تمثل في الارتباط بمستوى عالٍ من الأداء والتفاعلي والتعاون ووضوح أساليب الاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والصراع.

فالتطوير الإداري يسعى إلى الوصول إلى عدة أهداف متوية للنوروض بالواقع الإداري للمؤسسات من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات وتأميم المرونة الكافية لتسهيل المعلومات وإدخال مفاهيم الإدارة الحديثة في صلب العمل الإداري بمستويات المختلفة.

كما يجد الباحثان Fench و Ball أهداف التطور الإداري في حُكم مجموعات عمل كافية المستويات وكذلك على النحو التالي:

1. على مستوى الفرد: ويتم فيما العمل على زيادة مستوى الحساس الشخصي للفرد والرضا وتعزيز القيم والمشاركة وزيادة المعرفة والمهارات وجعل الفرد هو جزء أعظم خطأ تطور عن طريق مسؤولياته وسلوكياته.

2. على مستوى المؤسسة: وفيما يتم زيادة قيمة المؤسسة على محور المشاكل مع الانتفاع على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المؤسسة وتحديث العقليات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الأقسام والمعايير التنظيمية والتحديات ونظم المعلومات والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال المستخدمة في العمل.

3. في التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة باتخاذ القرار.

4. التكيف الخارجي: ويتم فيما زيادة الثقة بين أعضاء الجماعة داخل المؤسسة وزيادة مسؤوليتها، ودورها في التنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة باتخاذ القرار.

ج. التفاعلاتتدخلي: ويتم زيادة المستوى الذاتي للمسؤولية الفرد ومسؤولية الجماعة وأحداث تفجير في اتجاهات وقيم وسلوكية الفرد والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التنظيمية وتطوير قيمة المؤسسة لتحقيق ذاته، فهو يمهد إلى تعزيز ثقافة القيادة في المؤسسات من قيم وعادات ومعتقدات الأفراد العاملين بما ونشر في التعاون وإقامة المسؤوليات بين الرؤساء والمسؤولين بدليل السيطرة من طرف شخص واحد.

---

1. عبد الله بن سعيد آل حذوان، مرجع دقيق، ص. 16.
2. مرجع نفسه، ص. 17.
3. ماهر محمد، الاتجاهات الحديثة وأثرها في عملية التطور الإداري، (محاسبة مقدمة في اجتماع الجزء الاستشاري حول مبادرة الإدارة المالية والمالية وأدوات الألكترونية المساعدة للأعمال المحتدة واللائحة الاقتصادية والاجتماعية لغة، بيروت، 2003)، ص. 6.
4. عائلي حوبو عبد المحسن، آثار التسليم في التطور التنظيمي، (مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، العدد 36، 2013)، ص. 173.
الملحق الثاني: خصائص التطوير الإداري.

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

- الاهتمام بالمؤسسة والوظائف ككل فهو جهد شامل يتفاعل مع مختلف أقسام المؤسسة ومكوناته الرئيسية ونشاط يعتمد على التخطيط المسبق والتخطيط إلى إحداث تغيير وتطوير، فهو يركز على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والمقارنة بين المضمون والمحفوظ.
- ينظر إلى جهود التغيير على أنها جهود مستمرة ويتم بالمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد، ويتم على مدخل النظام في العلاقات الداخلية بين الوحدات وأقسام المؤسسة والجماعات والأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومنفصلة ضمن نظام المؤسسة الكلي.

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

- قيادة التدريب والتجديد حيث يعتبر التطوير الإداري إستراتيجية مخلقية قصد إلى تحقيق التغيير والتجديد في المؤسسة وقيادته والشعور عليه.
- يعتبر التطوير الإداري اتخاذاً لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويركز التطوير الإداري على طرق معينة لتطوير ودعم الأداء والجودة.
- يعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمؤسسات لتحقيق استفادة أكبر من الإمكانيات البشرية، كما يمثل اتخاذاً منظماً يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأقسام والوحدات الإدارية والجماعات والأفراد. قد أشارا إلى الخصائص التالية:

- التأكد على عملية حل المشكلات وتدريب الأفراد على تشخيصها وحلها بدلاً من مناقشتها، كما يعتمد على القيم الإنسانية المتمثلة في المعتقدات والقيم الإيجابية حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد وضرورة إتاحة الفرص للفرد في التطوير والتعاون.
- يهتم التطوير الإداري بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم لبناء قرارهم عليها، والاجتهاد الموقف الذي ينصب بالمرونة وكيفية ووفق احتياجات المؤسسة.
- التعليم عن طريق الخبرة والتجربة يعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإدارية التي بواجهها أثناء العمل.

---

1. عبد الله بن سعيد آل حدوان، مرجع سبق ذكره، ص 28.
2. نسائي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 68.
3. عاليه جواد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 174.
4. بلال خلف الله السكارة، مرجع سبق ذكره، ص 28.
الفصل الثالث: شروط ومقومات التطوير الإداري وضمانات نجاحه.

قبل البدء في عملية التخطيط لبرامج التطوير الإداري لا بد أن تتوفر مجموعة من الشرطات والقواعد الأساسية التي يركز عليها ومتصلة باستمرار الفرد والتطبيق طويل المدى والمرونة في المستويات الإدارية فضمن هذا المطلب مستلزم بشرح هذه القواعد والشروط بالتفصيل وهي كما يلي:

1. المرونة: إن عدم قدرة المؤسسة الإعلامية على التكيف مع بيئتها سريعة التغير، يؤدي إلى ضياع فرصة الملاقح ومنافسة مؤسسات أخرى، وحتى يتم تصنيف هذه الفجوة لا بد الأخر بعين الاعتبار الأمور التالية:
   - وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا من مبنا على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.
   - الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستحجة.
   - وجود موظفين وعاملين تميزهم ذات كفاءة عالية وتدريب عال ولديها الدافع في التحديث والتطوير.

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

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

4. الالتزام بالتقنية: فإذا كان هدف المؤسسة هو الحصول على التكنولوجيا وتطويرها واستخدامها في العمل الإعلامي فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:
   - الالتزام بوضع أهداف طويلة المدى، مع الالتزام بتأمين ورشد المواد المالية لتحقيق هذه الأهداف.
   - الالتزام بمحالم التطوير في التكنولوجيا، وكذا الالتزام بتوفير القوى البشرية اللازمة والمتخصصة.

5. التعليم والتدريب: مستقبل المؤسسة مرتبط جيلا نويه أفرادها وعلى فإنه عملية التطوير الإداري لا تقتصر على النظام والأساليب المكونة فقط والإجراءات وإنما تركز أيضا على بناء وتنمية المؤسسة وأن تصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتدريب المستمر للطاقات البشرية وتحسين أداء سلوكياتهم.

كما أقر آل زاهر أن التطوير الإداري لكي يكون ناجحا يجب توفر عدة شروط منها توفر القناعة والرغبة في عملية التطوير الإداري مع التخطيط السليم له من خلال التوفيق بين الأهداف والإمكانات المادية والبشرية، وأن ترتقي العلمية التطويرية بالبيئة المنجمدة بالمؤسسة بكل ما تحتويه من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ وثقافة الاستثمارية والمداولة في عملية التطوير من خلال تدرك المشاكل والعقبات، قبل وقوعها من خلال

---

١. مرجع سبق ذكره، ص 3٢.
استشراف المستقبل وتحدياته ومراعاته ما فيه من فرص وتحديات، وأن يشمل التطوير أيضا كافة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابه وقرارات إدارية.

ومن الضمانات والضوابط الأساسية التي يجب توفيرها في برامج التطوير الإداري بحد الوضوح التنظيمي والضوابط الأخلاقية تأتي إلى تفصيلها فيما يلي:

1. الضوابط التنظيمية: وتتمثل في:

   • توفير المعلومات اللازمة والشفافية بالقدر الذي يسمح بمعرفة البيانات التفصيلية المطلوبة وتنمية قدرات الموظفين من خلال تقديم لهم دورات تدريبية لتنشيط المعلومات.

   • التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإداري وربطه بإدارة الجودة على مستوى الخطط التنظيمية، مع دراسة وتقييم متطلبات التدريب الإداري وتوريط الشروط اللازمة لقيامه وتقييم النتائج المتوقعة بدقة واحترام كفاءة القيادة ومستواه.

   • تحديد رقبي العمل الذي يعتبر أساس التدريب الإداري الذي يسهل بكافة الإدارات ويساعد على توليد الأفكار والإبداع وتحقيق أهدافه وتحقيق الزيادات بين أعضاء وتقديم هذا الأداء والعمل على تحسين وتطوير.

   • تحديد نواحي التدريب وتنمية التفاعلات بين مختلف المستويات الإدارية بفرض توجيهات على إنتاج حلول جديدة المشاكل غير معروفة والتأكد من استمرارية هذا التفاعل.

2. الضوابط الأخلاقية: تعتبر الضوابط الأخلاقية أساس نجاح المؤسسة والالتزام بما يصحح السلوك في الممارسات الإدارية، وتتمثل هذه الضوابط الأخلاقية تتطلب مواقف خاصة للقيادة في الإدارة منها:

   • النظر إلى القيادة على أنها مسؤولة وثابتاً وليس تشريفاً.

   • الرقى بالسلوك الوظيفي مثل الوفاء بالوعده والثقة والاحترام والصداقية.

المطلب الرابع: مجالات التطوير الإداري بمراتب ودعاية.

تتعدد مجالات التطوير الإداري وتعتبر من المسؤولة إلى أخرى ولها حسب البيئة والظروف التي تعمل فيها، فتمية المؤسسات وتطويرها عملية متقطعة وقد تشمل كل مجالات أن بعضها فقط، فعملية التطوير الإداري تستهدف بالأساس تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها عن طريق الاهتمام بتفعيل نتائج في سلك العاملين وتقييم الهيكل التنظيمي ونظام الاتصالات وتكوين نظام إيجابي، والانتماء إلى القيمية القيادية لأداء العمل تعود بالسلب على المؤسسة، والاجتهاد نحو القيم جيدة تبشر مفهوم العمل ومجالات متعددة تتصل بالتنظيم لتحسين...

---

1. أبو الحسن عبد المور، مرجع Eb named, ص. 68.
2. مرجع نفس، ص. 64.
3. على عبد الابدي، مرجع Eb named, ص. 29.
4. أبو الحسن عبد المور، مرجع سابق، ص. 65.
كفاءته وتطوير في أسلوب اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق ديناميكية بين جماعات العمل والوحدات الإدارية

لمؤسسة فيما يلي شرح للمجالات الرئيسية لتطوير الإداري بالتفصيل:

1. الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات باتخاذ نشاطًا لإحداث تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة فمثلًا توسع المؤسسة بإنشاء أقسام جديدة أو استحداث نظام للتدريب، فهذا كله يتطلب تعديل في أهداف واستراتيجيات المؤسسة من أجل مواجهة تلك التغييرات.

2. أسباب وقواعد العمل الحاكمة: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل سواء باستخدام قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

3. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قديمة أو تغيير أساليب عمل الأقسام والأنشطة الحالية واستحداث برامج إدارية أو أنشطة ثقافية.

4. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر الجوانب التنظيمية تعريضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبًا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، ويشمل التغيير في الهيكل التنظيمي تعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو تغييرها معاً، أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية لبعض الوحدات بما يحقق المرفقات للتنظيم القائم وملايينه مع التغيرات الجديدة.

5. التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة للاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشتمل المؤسسة ككل.

6. نظم العمل: قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تطوير نظم العمل بالمؤسسة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة التمثابة وتقسيم الأدوار، وتنظيم التحفيز وغيرها، بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

7. الموارد البشرية: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المؤسسة إلى تغيير الحاجة إلى التكوين في هيكل الموارد البشرية بالإضافة إلى وجود وجود يتمعون بمهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات وتجارب وسلوكيات الأفراد الموجودين بالمنظمة وتطوير بعض القيم والعادات إلى الإنجاب بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

1 خبر ياسين، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية المنظمة والمعرفة، (مركز البحث والتطوير المؤسسة البشرية، الأردن، 2012)، ص 4.
من هنا يمكن القول أنه يمكن النظر إلى التدريب الإداري كمنظمة شاملة متكاملة، باعتباره ضرورة لازمة للمؤسسة بدأ عند ظهور مشاكل معينة، وهذا للحفاظ على استمرارية وتوازن المؤسسات لأنه يفيد في تحقيق أهداف محددة مسبقا وتغيير في الوسائل والغايات والاستجابة مع التغييرات الناتجة عن الظروف الخاصة بالمؤسسات ذاتها أو تغييرات فرضتها البيئة الخارجية.

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

فهناك إذن عدة أسباب ومميزات مجهرة أو مؤدية لجني عملية التدريب الإداري وقد تزيد أو تنقص حسب حاجة المؤسسة والدوافع التي تدفعها للقيام بعملية تدريب، فيما يلي تأتي إلى ذكر بعض هذه الأسباب والدوافع:

- تعقد إجراءات العمل وبطء سريرتها وتسبب في الفقد الإداري للمؤسسة.
- زيادة حجم الأعمال والتضارب والازدواجية في اتخاذ القرارات، التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل، وضعف في الأساليب الرقبية على أداء العمل.
- وجود الفصل بين العاملين والإدارة وكثرة تغيبهم وزيادة شكاوى وأخطار الروح المعنوية.

---

1. أبو الحسن الموجود، مرجع سابق ذكره، ص 66.
2. روت مشهور، مرجع سابق ذكره، ص 480.
3. رضا هاشم حمدي، مرجع سابق ذكره، ص 151.
الفصل الثالث: إستراتيجيات التطوير الإداري.

المطلب الأول: مسؤولية التطوير الإداري.

تواجه المؤسسات الساعية للتطوير مشكلة الإجابة على السؤال من يقوم بالتطوير الإداري؟ وعند من تقع مسؤوليتهم؟ وأبسط الإجابات على هذا النزاع هو إما أن تقوم المؤسسة نفسها بتطوير ويعق مسؤوليتها على الإدارة نفسها، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يعرف هذا التطور، وبذلك يبقى البديل الثالث هو أن تعتمد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المؤسسة هنا أن تحضر دورها في التطور ومدى تدخل المستشار الخارجي.

فمن خلال هذا المطلب فإنا سوف نقوم بتقديم من له سلطة التطور داخل المؤسسة؛ وهل نستأثر الإدارة العليا به لوحده أم أن هناك مشاركة لباقي المستويات التنظيمية الأخرى؟ أم يتم تفويض الأمة لمستوى أدى، ثم نتم التنقل بعد ذلك إلى تحديد دور المستشار الخارجي في عملية التطور؟

أولاً: الإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم من له سلطة التطور وهناك ثلاث بدلات في هذا الصدد وهي:

1. أن تستأثر الإدارة العليا وحدها سلطة التطور.
2. أن تقوم الإدارة العليا بإشراف باقي المستويات التنظيمية في تطوير.
3. أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

1. استئثار الإدارة العليا سلطة تطور لوحدها.

يقوم هناك المديرون في الإدارة العليا بكل الواجبات والإجراءات الخاصة بالتطوير في الذين يخططون ويتولون عمليات التطور ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، كما يقوم بالتعرف على المشاكل أيضا، إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاستشارة ب المعلومات والتقارير، التي ترد من مسؤوليه، وتعدد المديرين دور المرؤوسين في عملية التطور وتوعية وقد يصعب قرار تفسير الظروف التطور والتزايد والحوافز والإجراءات التي تقع على المرؤوسين من غير قبولهم وامتثالهم أو عدم امتثالهم لهذا التطور، وتتمثل قرارات الإدارة العليا في تحديد التدابير والإجراءات التالية:

أ. التطور والتجديد على مستوى الفرد: وبسهولة هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام وسياسات التنقل يشتك يتسبب مع قدرات ورغبات العاملين باقتراح أن هذا التنقل يؤدي إلى إحداث التطور المطلوب في مهارات العاملين وسلوكية وفي مواجهة المشاكل.

---

1. مرجع السكاردة، مرجع سبق ذكرته ص 190.
2. مرجع نفسه، ص 192.
3. مرجع روي، ص 58.
ب. التطوير والتجديد على مستوى المؤسسة والهياكل التنظيمية: ويتضمن هذا النوع من التدريب كافة المستويات الإدارية وأنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والترتيب الداخلي للمكاتب والهيئات التنظيمية ومثل هذه التغييرات هي مهمة في مصرية التنظيم.

الت. التطوير والتجديد في ممارسات الجماعات: من خلال تجديد أنظمة التفاعلات الجماعية للأعمال والاجتماعيات المباشرة للموظفين والرؤساء الإداري العليا وإعادة تشكيل اللجان وجماعات العمل، فمن خلال هذا يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء المؤسسة بالشكل الذي ترغب فيه.

٢. المشاركة: حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشارك جميع المستويات التنظيمية في عملية التطوير من ذوي الكفاءة والأمكاني للمشاركة والتي لها تأثير قوي على مصرية الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة وشرط هذه ووجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، ومن ثم مشاركة العاملين في التطوير الإداري بحالة الشكلين الآتيين:

• اتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشكلات ودارستها وتحديد بدائل الحلول وإعطاء توجيهات إلى مستويات أدنى بما يناسبهم وتحقيق مشاكلهم.

ب. حل المشاكل الجماعية: وبعد أقوى وأعمق أشكال لأن العاملين لا يقومون بدراسة البدائل فقط واحتمال أنفسها بل تمد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

٣. التدريب: تقوم الإدارة العليا بتوفير سلطة التدريب لمستويات أدنى وباقي المستويات التنظيمية والعمالين بالمؤسسة لتحديد معالم التدريب المناسب والواجب منهم هو الإطلاع على معظم جوانب التدريب وتحديد المشاكل والحلول واحتياجات الهدف المناسب وأتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، وتم التدريب للمؤسسات التنظيمية والعمالين بحالة الشكلين الآتيين:

• المناقشة: هذى بما يأخذ مشكلة أحد أقسام المؤسسة كحالة وجب تفاوضها ويقوم رئيس قسم بتوجيه النقاش بين العاملين بغير إكسابهم مهارات تحديد في حل المشكلات والوصول إلى حل ذاتي للمشاكل.

• تدريب الحساسية: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لإكسابهم مهارة الوعي والحزم بالمشكلة قبل حدوثها وتدريس العمل وتحديث المشاكل، وهذا الشكل يعتمد على تنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

ثانياً: مستشار خارجي: حيث تعتبر أكثر من محاولات التدريب الإداري على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد المستشارين مثل الكاتب الاستشاري الإداري أو أحد أساتذة إدارة التخصص وغيرهم بتقع عليهم مسؤولية التدريب، وسبب الالتحاء إلى مستشار الخارجي في بعض المؤسسات يعود إلى مزايا عديدة منها أن

---

1. قسم الإدارة، د. محمد سعيد، ص 193.
2. تدريب، د. محمد سعيد، ص 94.
المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل واضح وخدمة احترازية مكفلة في أقل وقت ويكون محايد لا يتعرض إلى أي ضغوط من داخل المؤسسة حيث يكشف الأخطاء إلى العلن على عكس المدير الداخلي رمزا يتعثر إلى ضغوط وظيفية تجعله متوهجا في إعلانه للمشكلة.

ويحدد الدور الرئيسي للمستشار في المؤسسة قبل التعاقد معه بتعداد الأدوار المختلفة له ومدى تدخله في حياة المؤسسة وتحمل أدوار أساسية في النقاط التالية:

- البحث عن الحقائق من خلال جمع المعلومات باستخدام المقابلات ودراسة المنظمة والإجراءات في المؤسسة.
- تشخيص المشاكل من خلال قيامه بتحديد أبعاد المشكلة والتعريف بما وطرح البدائل والحلول للمؤسسة وموازاة وعيوب كل بدائل والنتائج المرجوة، وتحديد طريقة تنفيذ التطور الإداري ووضع خيارات التنفيذ بشكل فنصيلي.
- تدريب وتعليم المؤسسة ومديريها كيف يستفيدون من تجربة تطور وكيف ينطوي إلى أخطائهم مستقبلا.

فالأستدلالات لها دور مهم في إحداث النمطة الكيفي للإدارة وترشيد عمليات صنع اتخاذ القرارات في المؤسسات، وتنمية الإدراك المسؤولية والإحساس بالمشكلات التي تتطلب المواجهة والتحليل، وتثير لديهم الرغبة في إحداث التطور المطلوب فيها تحدد في تطور أساليب العمل كما أن لها دور أيضا في عملية التدريب.

المطلب الثاني: طرق ووسائل التطور الإداري.

يستخدم التطوير الإداري مجموعة مختلّفة من الأساليب والطرق والوسائل لاحتراف التطوير وتفعيل المؤسسة ويرفع السهم في الابتكار في طرق والوسائل إلى الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة فيما يخص التطور الإداري لأن كل مؤسسة تحتفظ عن مؤسسات أخرى ومختلف عن البيئة التي تعمل فيها وطبيعة النشاط الذي تؤدي، وذلك سوف تتحدث عن الأساليب شائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات وهي:

1. أساليب بناء الفريق: و بعد هذا الأساليب من أكثر الأساليب أيقانا لدى مدراء الإدارة العليا، فهو يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، فهو يقوم على العمل بطريقة أكثر فعالية ضمن جماعات لزيادة إنتاجها بالتعاون وتسهيل الجهود وإنتاج المهام المكلفة لهم، وعلى إنشاء الحضور المادي والنفسية لأفراد هذه الجماعات، فالاستراتيجية العامة لطريقة وأساليب بناء الفريق تنصح في قيام خبراء بناء الفريق لمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد والكشف عن المشكلات والتصدي لها مما يزيد من احتمال تحسين أداء الجماعة في المستقبل.
2. أساليب الإدارة بالأهداف: يعد من الأساليب الأساسية لتطوير الإدارة فهو يركز على إشراك كل الأفراد في تحديد الأهداف المطلوبة لتحقيقها من وراء التطور المقترح لتطبيقات الاستراتيجيات الجديدة، وكذا تحديد الأهداف الخاصة بالتطوير المطلوب في وظائف الأفراد والوظائف المسؤول عن تطبيق التطوير الإداري.

3. أساليب نشاط التنمية: يعد هذا الأساليب من الأساليب الخاصة لتطوير الإدارة يشجع وآليات التدريب في وظائف الأفراد والموظفين والمسؤولين لتطبيق التطوير الإداري.

ويعتمد على استخدام بعض الأساليب الأخرى لتكوين الفرق وأساليب الإدارة بالأهداف، وتجميع هذه الأساليب يؤدي إلى تكوين برنامج شامل ومنظم لتقسيم أداء المؤسسة ومساعدته على الانتقال للنمط الأمل لها، وبرو تكوين هذا البرنامج مراحل أساسية تتمثل في:

- مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة ووضع النموذج الاستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.
- مرحلة تقييم الاختبار الاستراتيجي.

4. أساليب معالجة الصراع: ويجدر بنا أن نبدأ الإضافة إلى اختلاف الأهداف بين الأفراد داخل المؤسسة وبين جماعات العمل والعملاء، فنجد صراع يكمن على التنافس المقبول، ونوع من صراع السلبي غير المقبول. فعملية التطوير الإداري هنا تلجأ إلى هذا النوع من الأساليب لحل مشكلات الصراع عن طريق البحث عن الحلول هذا النوع من الصراع، ويفضل أن يكون المشتركون لان تعود أن يكون المشتركون في الصراع نوع من خارج المؤسسة ذو خبرة من خلال الاجتماع مع كل طرف لوحده ثم يعرض وجهة نظر كل فريق في اجتماع مشترك ويحاول وضع الحل المناسب للمشكلة.

5. أساليب تدريب الحساسية: وتشمل جميعة الأساليب ليس لها أي جدول أعمال أو تركيز في عمل شيء معين وتسمي هذه الجموعة بالجماعة التدريبية تكون من (5-10) أفراد تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين بصفة تعديل أمثلة الحساسية، وتتمثل أهداف هذا الأساليب إلى زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه زيادة حساسيته بسلوك الآخرين وتعرف على أنواع العمليات التي تسبح التفاعل بين الجماعات المختلفة وعمل معها بالإضافة إلى زيادة قدرة المشاركة في التحليل المستمر للسلوك الشخصي بغض الوصول إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وكذا قدرة الفرد على التدخل في المواقف بين الجماعات.

---

1. بريا هاشم عبد الحويش مرجع سبق ذكره، ص 156.
2. مرجع نفسه، ص 156.
3. بلال خلف الله السكندران مرجع سبق ذكره، ص 36.
4. جمال الدين تعويضات، مرجع سبق ذكره، ص 9.
الفصل الثالث: مراحل التطور الإداري.

الطلب الثالث: مراحل التطور الإداري.

بحد الفرد العامل في المؤسسة أحد أهم العناصر الفاعلة في كيان المؤسسة، وأكتشف احتمالات التطور من الاعتبارات البيئة والبقاء، والبقاء يكون هنا في ضوء الموارد والإمكانات واعتبارات المنافسة، فيما يلي نورد نظرة أساسية عن طبيعة ومراحل عملية التطور الإداري، والأخير بأسبابها ومقوماتها وصولا إلى النتائج المأموله منها:

- أولا: مرحلة التشخيص وجمع المعلومات اللازمة لتطوير الإداري: يتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات اللازمة وتشخيص عناصر التحليل التنظيمي المختلفة مع توضيح مكوناتها الفرعية ودراسة الهيكل الإداري، ودراسة الأنشطة الأساسية للمؤسسة ودراسة الأفراد والإمكانيات والموارد المادية وبدا هذه المرحلة بطرح عدة تساءلات منها:

ما هي أهداف ومسؤوليات التي يمارسها كل عضو في المؤسسة والوضع التنظيمي للفرد فيها وموقع كل قسم أو وحدة تنظيمية بالنسبة للنظام العام للمؤسسة؟

ما هي المهام والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، والمعدات المادية والمشكل والمعلومات ونوع هذه المعلومات هل هي معلومات بشرية أو معلومات تتعلق بالنظام والإجراءات، أو معلومات تتعلق بالتسهيلات والمعدات؟

- ثانيا: وضع خطة العمل: وتمدد عملية وضع خطة العمل بخطوات:

الخطوة الأولى: وتمدد في اكتشاف فرص التطوير وتحليلها، والأهداف المتعلقة بالمعدات والإمكانيات بشكل عام.

الخطوة الثانية: يتم فيها وضع الخطة التطويرية والحلول، وتتطلب الأمر هنا تحديد مكونات الخطة من أفراد ومعدات، وتحديد أساليب التطوير وتكلفة، والهيئة بين أقسام المؤسسة وتكوين وصياغة رؤية مستقبلية، وفهم مشتركة للكافء العامين ووضع أهداف تجمع بين الجملة الطويلة والقصير والوباحة المالية والمستفيدين بالتطوير (أفراد، جماعات، تنظيم)، ودور المسوطنات الإدارية ومسمائرها في عملية التطوير.

- ثالثا: تجهيز لقبول التطور ورفعه وتغذيه: في هذه المرحلة لا بد أن تضع الإدارا في اعتبارها التهيئة لخطط برامج التطوير الإداري لضمان التنفيذ السليم ولأن الفرد هو أحد الأركان الأساسيين في عمليات التطوير الإداري.

إنه ينبغي أن تكون عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطور الإداري على قواعد أساسية التالية:

---

1. موط، مرجع سابق، ص 69.
2. مرجع نفسه، ص 71.
3. أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص 68.
4. موط، مرجع سابق، ص 73.
• التدريب محكمته وهدف التدريب على أنو من مصلحة للعمل وقفة النقاء بين العمل والمؤسسة من أجل النمو.
• على العمل أن يولي الالتزام لمصلحة العمل، فالمحكمية من التدريب هي أساس قيمة لقبول خطط التدريب الإداري.
• إنشاء الأفكار المجتمعات: وضع خطط التدريب الإداري وهذا هو ضمان الأكبر للتحسن نحو رعاية تنفيذ الخطط. فهذا يساعد في اكتشاف فرص التدريب وتحديث أولويات المساهمة في وضع خطط التنفيذ.
• التدريب فهو على سبيل التدريب الإداري ورعايته ودعم استراتيجية المؤسسة، فبرامج التدريب تساهم في توصيل المعرفة للمعلمين والإسهام في عملية تعلم الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة وغايتها، فهو يعتبر عن إدخال تغييرات في موقف أو معلومات أو سلوك للأفراد أو تغييرات في النظام والتنظيمات أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل، فكل مورث من هذه المعايير الثلاثة يجب أن احتاج تدريب مهم إلى قبول التدريب ويجب على التنفيذ.
•圣

1. رضا رحمه جمدي، مرجع، بقية ذكره، ص 157.
2. طارق نور، مرعي، بقية ذكره، ص 76.
3. أبو الحسن عبد اللطيف، مرجع، بقية ذكره، ص 70.
4. ماهر المكه، مرجع، بقية ذكره، ص 5.
التغيرات المتكررة شاغل الوظائف القيادية في المؤسسة، وضع التمويل لبرامج التطور الإداري ما يؤدي إلى
ضعف متابعة المعرفة الإدارية وتوفر تنفيذ مهام السلطة الخاصّة بتوفر الدعم الفني والمادي لهذه البرامج.  
معوقات التطور الإداري على مستوى المؤسسات:

- تعدّ الإجراءات الإدارية وسيلة الهياكل التنظيمية ذات المستويات الإدارية المتعددة والتي تتسم بالجامود وتركيز
السلطة في يد الإدارة العليا.
- عدم القدرة على اختيار الأفراد المناسبين حيث أن عملية التطور الإداري تتطلب قيام المؤسسة باختيار بعض
الأفراد للمشاركة في عملية التطور الإداري، خاصة في عمليات التدريب والتنمية الإدارية وإعادة ما يتبث على
الاختيار غير السليم لمؤل الأفراد جعل مشاركتهم غير فعالة.
- غياب التشخيص السليم والإيمان المفرط في الأساليب الإدارية القديمة أدى إلى إعداد حلول جاهزة، بغض
النظر عن المشكلات والاحتياجات الخاصة التي تتطلب عملية تطور وتدريب خاصة.
- قيود الثقافة التنظيمية حيث أن هناك مؤسسات التي تعتبر أكثر قولاً للتغييرات الإدارية في غيابها نتيجة لما
تنصف به من قيم ومبادئ متعددة متمنيّة وأن المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص
تختلف من حيث هويتها، فإن التطور الإداري يجب أن يكون على دراية بخصائص الثقافة المختلفة للمؤسسات
ليتمكن من زيادة كفاءتها وفعاليتها.
- عدم ملاءمة الإمكانيّات: حيث تنصف المعرفة التي تمثلها المؤسسة بأكملها ملاءمة مع عمليات التطور
الإداري في بعض الأحيان وقد يكون السبب جمود الأفراد الذين لا يملكون خبرات ومعرفة إدارية حديثة.
- الاختلاف في إمكانيات التنافس المتوقعة للتطور الإداري أدى إلى ظهور وجهات نظر وتصورات متعارضة في
تنفيذ عمليات التطور، وعدم ظهور نتائج ملموسة عاجلة مما يخلق صعوبات لدى الأطراف المشاركة في سعيها
لتبرير إجراء مزيد من التعاون في المستقبل فيما بينها.

---

1. علي عبد الهايدي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 21.
2. ماهر abstraction، مرجع سبق ذكره، ص 5.
3. أبو الحسن عبد الوقد، مرجع سبق ذكره، ص 69.
4. علي عبد الهايدي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 14.
5. مرجع نفسه، ص 15.
الفصل الثالث

معوقات للتطوير الإداري على مستوى العنصر البشري في المؤسسة:

- مشكلة تباعد بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.
- صعوبة تنفيذ التطور الإداري الفعال الذي نشأ نتيجة عدم الالتزام بالقيادات الإدارية للمؤسسة رغم الالتزام المستويات الدنيا والوسطى، فمقاومة القيادات الإدارية للمؤسسة يعتبر عائقاً جوهرياً في تقديم أفكار إدارية جديدة.

يتطلب التطور الإداري إلى تصرفات تعاونية مثل بناء فرق العمل ومشاركة الأطراف المعنيين وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه في أغلب الأحيان في إيجاد هذا التوافق والتعاون بين مختلف أطراف العمل في المؤسسة.

- ندرة الأفراد المؤهلين لقيام ببرامج التطور المختلفة خاصة في الإدارة العليا التي تحرك التفاعلات اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية والتدريبية.

- تبادل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التي تنشأ نتيجة لطبيعة المشاكل الثقافية السائدة داخل المؤسسة المرتبطة ببرامج التطور، فبدل تكنولوجيا إلى إدارة مؤسسة معينة يتطلب معرفة أنماط السلوك القابلة في كل مؤسسة وكيف تؤثر هذه الأنماط الثقافية في عمليات التخطيط لبرامج التطور الإداري ووضع السياسات والعلاقات التنظيمية المتبادلة وهذا يوحي بخلق ثقافة إدارية جديدة يمكن من خلالها تحسين فعالية التطور الإداري دون التأثر على القيم الأساسية للمؤسسة مما يتطلب جهد ووقت أطول.

_____________________

1  ماهر المحتش، مرجع سابق ذكره، ص 6
2  علي عبد الحادي مسلم، مرجع سابق ذكره، ص 22
المبحث الثالث: دور التدريب في تعزيز عملية التطوير الإداري في مؤسسات إعلامية

تتعلق عملية التطوير الإداري المسؤولة في تحسين كفاءة الإدارة الفنية ومتخصصة لقيام مختلف البرامج التطويرية على أسس وحق، وهذا الأمر يتطلب تغيير في أطراف سلوكيات وثقافيات السائدة لكي تحقق مختلف البرامج المتعلقة بالتدريب بالقبول التام، ولا يتم هذا إلا من خلال التدريب المستمر وتلبية أفرادها المهارات الأساسية وبالتالي الوصول إلى الأهداف المستمرة من طرف المؤسسة والوصول إلى تبني ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، فمن خلال هذا البحث سوف تسعى إلى التعرف على مدى مساحة التدريب في تسخين كفاءة أفراد المؤسسة وتعزيز أطراف السلوك والثقافة السائدة في المؤسسة ومدى تعزيز وتكريس التدريب لفهم إدارة الجودة في المؤسسات الإعلامية خاصة.

المطلب الأول: التدريب وتطوير الكفاءات البشرية.

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

- مساهمته في دعم إجراءات التدويل على إستراتيجية الموارد البشرية لضمان تعزيز أهداف المؤسسة والأفراد كل حسب وظيفته، واستغلال الفرص وتنقل من مخاطر التهديدات المحتملة للمؤسسة مما يدعم مواردها البشرية وتحسين كفاءة مشاركاتها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة والعمل على التنوب والتطوير.
- تعد الموارد البشرية أهم عوامل المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمانها، مما يدعم قيادته من طرق التدريب وتحفيزه وتوفره بيئة عمل تؤثر إيجاباً على نفسه.

وتدرب دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى التي تحقيقها وتمثل في:  

- أهداف بيداغوجية: تمثل في المعارف التي يكتسبها المتدردون والتي تقدر دوراً في بناء كفاءة الأفراد و同時に يساعدهم في تولد أفكار جديدة وإبداعية تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء العام للمؤسسة وحل مشاكل العمل.
- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يكتسبها المتدردون بعد تجديد المعارف والدراءة التي يكتسبونها من التدريب بما يناسب لدبرهم الدافعية نحو الأداء وتحقيق فرص لنمو والتطوير لديهم.

- أهداف التأثير: وتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات الجودة في العمل، وخفض التكلفة وسرعة إنجاز العمل... الخ.

---

1. بلغ سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 13.
2. مرجع نفسه، ص 13.
3. ليلى عزة سوبية، مرجع سابق ذكره، ص 137.
المطلب الثاني: التدريب ومسايرة التطور التكنولوجي

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

- أولًا: تأثير التغييرات التكنولوجية على الموارد البشرية: يعترف المناخ التكنولوجي بأفكار وتقنيات يمكن للمؤسسة الإغاثة استمراراً واحتياج خصائص التكنولوجيا يؤثر على خصائص مواردها البشرية لذا يعمد على المؤسسة اتخاذ ترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية لاستخدام هذه التكنولوجيا من خلال الجوانب التالية:

  ● يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بقيادة ومهارات تركيبة معينة من موارد بشرية.
  ● اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي يعكس على مستوى ومعايير الأداء الذي يتميز بما أفاد المؤسسة.
  ● ينطلق التطور التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التدريب وتكييف الأفراد مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

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

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

المطلب الثالث: التدريب والثقافة التنظيمية.

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة العُقادات والمعتقدات والاجتماعات والعادات التي توجد داخل المؤسسة، حيث تعمل هذه الثقافة السائدة داخل المؤسسة تأثير على قدرة الأفراد العاملين في الاضاعات والأداء الجيد، وتجلب علاقة التطور الإداري بالثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلاً للتنسير والتطوير داخل المؤسسة تساهم
في تطوير سلوكيات الأفراد وترسيخ القيم الإيجابية لديهم بما يتناسب مع عمليات وبرامج التموير الإداري وبالتالي تعظيم الفعالية الكلية للمؤسسة.

- أولًا: تأثير الثقافة التنظيمية على التموير الإداري: تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المصادر الأساسية لتجديد فعالية المؤسسة وترتكز بصورة أساسية على المشاركة كأعضاء للمؤسسة وتمكنهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، وتتداخل من الإجراءات الرسمية من أجل تحقيق عملية التموير، فهي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ التي تسير عليها المؤسسة وتحت الضغط أن تناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية.

وتتحقيق عملية التموير الإداري يستلزم تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتغير مواقع الموظفين غير القادرين على انماط مع النبل الجديدة المتهدة من طرف الإدارة، ومهما كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم فهم مختلف السلوكيات والاتجاهات والظروف المختلفة، وهم ذلك عن طريق التدريب لتغييرها إلى موقف إيجابي.

- ثانيا: تأثير التدريب على بناء وممارسة الثقافة التنظيمية وعملية التموير الإداري: يؤدي التدريب دورًا هاماً في نقل وممارسة الأفكار والفرصيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطتان بدقة ويعزز كل منها الآخر، وكل نافذ من فعالية الثقافة التنظيمية يعود أحد أشكال ممارسة التدريب وتحصين الأنماط الثقافية في.

- ثقافة التحديد والتموير والتنمية: يوجه هذا النمط لقيم التحديد والتموير في مجال الإدارة والعمل، بتكيف المؤسسة بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يترجح التدريب موجه للتنوعية الفعلية للقدرات العاملين في المؤسسة ومساهمتهم في عملية التموير.

ولكي يكون البرنامج التدريبي مرتنا تبعًا لحاجات المؤسسة لمواجهة نماذج نشاط المؤسسة بما يتناسب مع مختلف فعاليات ومهام المؤسسة، فانه يجب أن يكون التدريب شاملاً ومفتوحاً على كل أنظمة المؤسسة.

- الثقافة الرتبية: إن احترام الأنظمة والإجراءات، وتصريف المهاة وصيفاً دقيقاً، والحركة بين مختلف أقسام العمل تكون مجرد تبعًا للأفرادية. كل هذه النماط تتقدم إلى تدريب خاص موجه للموظفين الذين تنتمون إلى الترقب والنقل وهذا وفقًا لسباق ونشاط المؤسسة وما تهدف إليه من عملية تموير أو إضافة أقسام في هيكلها التنظيمي.

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

---

1. محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص. 14.
2. مرجع نفسه، ص. 14.
3. مرجع نفسه، ص. 15.
المطلب الرابع: التدريب لإدارة الجودة الشاملة.

تحاج إدارة الجودة بتلبية الاهتمام بالعملين وتوحيدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها وتحقيقها، من خلال العمل على توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على تطوير المعلمات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم، مما يساهم في وتقدير أساليب العمل التي تتعكس بالإيجاب على عمليات التطوير الإداري، وتحاج إدارة الجودة يساعد على تحقيق الأهداف تنعكس على البرامج المتعلقة بتطوير الإداري وتمثل في:

- تزويد الأفراد بالمعلومات المقدمة عن طبيعة وأساليب العمل.
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق المعلومات المكتسبة.

ومنا يبلغ سنيلق الضوء على نوع التدريب المطلوب من أجل أداء جيد للتطبيق إدارة الجودة وتحقيق تطوير إداري على مختلف مستويات المؤسسة:

- التدريب المفاهيم على الجودة: وتناول مفهوم الجودة و أبعاده وتطورها ومتطلبات الفكرية لإدارة الجودة.
- متطلبات تطبيقها ومراحلها ومعوقاتها.

- التدريب على أدوات الجودة: ويتم تكوينو وتعليم المتون وتبادلات المؤسسة على كيفية نقل المعلومات من قاعات التدريب إلى الواقعي، فالتدرُب على أدوات الجودة يمثل العاملين بالفهم الكامل والواضح بما، وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تمكنهم من حل المشكلات، فالتدرُب على أدوات الجودة يعد عاملًا أساسيًا

لنتحج عملية التطوير الإداري ويتضمن التدريب هنا الموضوعات التالية:

- التدريب على المشاركة في فرق العمل ومهارات النقل وعرض التحسين وتطوير المستمر.
- التدريب على التسلسل المنهجي والضبط الإحصائي للجودة.

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

- التدريب على القيادة: التدريب على القيادة يظهر كتبتة مباشرةً بعملية التطوير الإداري، فالتدرُب على الإشراف جاء للتكيف والملاءمة مع التطوير الإداري، لذا يتم وضع برامج تدريبية لتعليم المديري لضمان الحصول على كفاءات بشرية مكلفة بالقيادة وتعبر كفاءة إدارة جمعية العمل في إزاء التطوير، وتتوافد عدة طرق أساسية لتدريب المديرين قد ي المصرية مهارات تتعلق بالاختيار والقرار والعامل مع العاملين لإجحج القرارات الإدارية المتعلقة بالتبرير الإداري، ومهارات لاكتساب المعارف التنظيمية والخصائص المتعلقة بجانب الأعمال والأنشطة الموجودة في المؤسسة بشكل فكره واضحة عنها.

---

خاتمة الفصل:

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

ونجاح التطور يشترط مبدأ المشاركة والتفويض في كل مرحلة من مراحل التطور بداية من الفحص الأولي للمؤسسة والخراج منه، مرورًا إلى التنفيذ والتقييم وإدخال التدريب كعامل أساسي لتعزيز عملية التطور الإداري والخلايا التي تسعى إلى تطويرها.
الجانب التطبيقي
الفصل الرابع
عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

الخاتمة.
تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى التعريف بميدان الدراسة الفترية إلى تطور التطور والرقمة مما وأهم
المؤسسات التي مررت بها خلال مسار عملها الإعلامي، ومن ثم التعريج على أقسام المؤسسة مثل الدراسة وهيكلها
التنظيمي وكذا المجال الزمني للدراسة، وقد وقع اختيارنا على إذاعة محلية، ومن ثم الممثلة في إذاعة المسيلة الجهوية باعتبار
إذاعة محلية هي الأقرب في نقل الأخبار التي تتعلق بالمجتمع المحلي، وكذا نظرًا إلى الأهمية الاحتياجية المحلية ودورها
في المجتمع فان دراسة هذه الإذاعات من الأمور الأساسية التي تدفع الباحث إلى التعرف على توجهات إدارة
وتعرف على أهمية التدريب في تطوير مواردها البشرية وتحسين الأداء العام لإدارتها، والدفع بما إلى التطور
والتحديد، وانعكاسات التدريب على الأداء الإعلامي، باعتبار أن الأفراد هم المحرك الأساسي لأي تطور وتنمية،
بالإضافة إلى عرض البيانات من خلال التحليل الكمي والكيفي محاور استمارة الاستبيان والبيانات المتحصل
عليها من ميدان الدراسة، ثم عرض نتائج المتحول إليها انطلاقا مما تم جمعه من ميدان الدراسة وما تم الوصول إليه
في ظل التحليل الكمي والكيفي محاور الدراسة.
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان البحث.

أنشأات إذاعة المسيلة الجهوية ضمن مختصر وطني كان الهدف منه الاهتمام والتفاعل مع انشغالات المواطنين البوسنية في مختلف مجالات الحياة، وقد أنجزت مديرية إذاعة المسيلة مشروع إذاعة المسيلة بداية من 2002 باستغلال مقر المجلس الشعبي الвлاسي سابقاً، وتم انطلقتها يوم الثلاثاء، 07 أكتوبر 2003 بإشراف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة الذي أمضى على أول وقفة طريف بث اليوم، وذلك على موجي FM 104.5 و102.1.

- مسار الطور والرقمنة بإذاعة المسيلة: شهدت إذاعة المسيلة منذ انطلاقها عدة مراحل مختلفة منها ما تتعلق بتنوع الشبكات البرمجية ومنها ما تتعلق بالحجم الساعي للبث وتوسعه حيث كان في بدايتها الأولى تبث بنظام معقد 4 ساعات يومياً إلى أن وصلت اليوم بموجهاً ما يقارب 13 ساعة يومياً، وتأخذها مشاركاً بشرية وسعي إلى وتدريبهم (أنظر الملحق رقم 3) وفق أهدافها ومهام المملكة لها، بما يتماشى مع التطورات المتواصلة في بيئة عملها.

كما عرفت إذاعة المسيلة عدة تغييرات تتعلق بالوسائط وأجهزة العمل (انظر الملحق رقم 4)، وهذا في إطار المخطط وبرنامج التطوير والتحديث للإذاعة الجزائرية الوطنية، الذي عرفت عملية واسعة لتحديد وحصر وسائل الإنتاج للإذاعات المحلية، بما تبناه مع المقتضيات الحالية والإعلام الإذاعي، حيث شعرت إلى رقمة إنتاجها من البرامج الإذاعية، وتطلب هذا المجهود في البداية التكيف مع التطور التكنولوجي الذي فرض عليها التخلص التدريجي من استعمال الشريط المغناطيسي، ثم النشر في المرحلة الثانية في استعمال التجهيزات الرقمية وبرامج المعالجة الرقمية لمادة الإذاعة، وكذا برامج الرقمنة المتعلقة بالبرامج والتوزيع والمؤثرات الصوتية، حيث سعت إذاعة الوطنية في إطار هذا البرنامج لقصرة ووسائل التكنولوجية مختصرة بسبب رواجها أسائر للسير تدريجياً نحو مسار التطور والتحديث في الوسائل والتجهيزات وتمل الملحق رقم 4 مختلف الأجهزة التي توفر عليها إذاعة المسيلة في استديو الإنتاج والبث المباشر وغرفة النشر والتركيب، وقد تمثلت هذه المراحل وفق المقابلة التي أجريناها مع مدير إذاعة المسيلة:

1- تعرض التجهيزات التسليطية بالتجهيزات الرقمية تدريجياً.
2- إقامة شبكة داخلية للربط الرقمي، وهذا ما لاحظنا خلال فترة الترتيب اليدلي بإذاعة المسيلة فان الإذاعة تعمل بشبكة الإنترنت للربط بين مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية.
3- إقامة نظام إذاعي رقمي بربط الإذاعات الجهوية بالإذاعة الوطنية.
4- إقامة منصة إلكترونية متعددة الوسائط.
5- تكوين جميع الأعمال الذين يرتبط أدائهم بأداء الرقمية، إدراكاً منها بأن التطور الكيفي والعرض المتنوع لا بد أن يساحبه تحضير الأداء والتمييز من حيث المتوقع وهذا من خلال إرسال الموظفين إلى مراكز تدريبية وتدريبهم في
الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

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

المطلب الثاني: أقسام الإذاعة والهيكل التنظيمي

дает نتائج ومناقشة

تنوع أقسام إذاعة المسيلة وفق الهيكل التنظيمي التالي:

(الشكل رقم (2)) الهيكل التنظيمي لإذاعة المسيلة الجهوية.

- مهام أقسام الإذاعة.

قسم الأخبار: يعمل على تقدم المواجح الإخبارية على رأس كل ساعة وإعداد الريوزنتاجات الميدانية لنشر الأخبار المحلية اليومية، وكذا استقبال الممارسات دوائر ولبلديات الولاية وشبها، وقدم نشرة الأخبار المحلية يومياً.

قسم الإنتاج: ويبصم المحررون ويعملون على تحرير وفرقة العمل اليومي التي تتضمن برنامج البث الإشراف على البث المباشر، ضمن مختلف التسجيلات للبرامج، والمساهمة في إعداد وتقديم البرامج أسبوعياً، وكذا المشتتنة الذين يعملون على ضمان الفترة التشغيلة اليومية وإعداد وتقديم البرامج أسبوعياً، إعداد وتنفيذ مختلف الإعلانات الفواصل الإشهارية والفترات التشغيلة.

قسم التقني: يعمل على ضمان البث اليومي المباشر ومتعدد التسجيلات اليومية الداخلية والخارجية بالإضافة إلى القيام بمختلف عمليات التركيب والمزج التي يتطلبها العمل الإذاعي وكذا المراقبة اليومية للآلات والوسائل وصيانةها، وتحذير وإعداد شبكة البرامج وتقديم الإنتاج، تحت الإشراف المباشر لمدير المحطة، مع مراعاة الطابع المحلي والتنوع في المحتوى ليتسم جميع شرائح المجتمع وأطيافه، والتركيز على البرامج التشاركية مع المستمعين.

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة.

أولى زيارات التي قمنا بها كانت دراسة استطلاعية لمعرفة طريقة سير العمل داخل إذاعة وأدوات التدريب ومدى تبني الإذاعة للتدريب كاستراتيجية أساسية في تطوير وتحسين أداء مهامها وتطوير مختلف أقسامها، وتعرف عن كتب على مختلف الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة التي تعمل عليها لأداء مهامها، وهذا في أواخر شهر مارس، أين اشتد بعض أداء الموظفين والعاملين بالإذاعة وإجراء بعض المقابلات وملاحظة كيفية تسير وتنظيم العمل وبث البرامج وطرق الاتصال بين مختلف الموظفين وأقسام الإذاعة، وكذا للكشف عن كيفية التخطيط
للدورات التدريبية وختلف العمليات الإدارية التي تقوم بها لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، حيث ساعدتنا هذه الزيارات بشكل كبير في الدراسة وصياغة أسئلة استمارة الاستبيان، حيث قمنا في هذه الفترة بتوزيع استمارات الاستبيان واستجوابها.

المبحث الثاني: تحليل الكمي والكيفي لبيانات ومناقشة النتائج.

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

- متغير الجنس:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجنس</th>
<th>المجموع</th>
<th>أنثى</th>
<th>ذكر</th>
<th>النسبة المئوية %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>24</td>
<td>7</td>
<td>17</td>
<td>70.8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>100.0</td>
<td>29.2</td>
<td>70.8</td>
<td>100.0</td>
</tr>
<tr>
<td>عدد التكرارات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث حيث تمتلك نسبة الذكور ب 70.8% في حين نسبة الإناث 29.16%، وهو ما يدل على الذكور هم أكثر إقبالًا على مهنة الإعلام، ونظرا لطبيعة المهنة وما تمتاز به من التزامات وارتباطات تقف عائق أمام الإناث تولي هذه المهنة.

- متغير المؤهل العلمي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى العلمي</th>
<th>المجموع</th>
<th>الدكتوراه</th>
<th>ماجستير</th>
<th>الماستر</th>
<th>ليسانس</th>
<th>ثانيوالي</th>
<th>النسبة المئوية %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>24</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>15</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>100</td>
<td>20.8</td>
<td>4.15</td>
<td>8.3</td>
<td>62.5</td>
<td>4.15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عدد التكرارات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>النسبة المئوية%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

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

- متغير الشخص:

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير الشخصي</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجمع</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>الرتبة الأخرى</td>
<td>20.8</td>
</tr>
<tr>
<td>علوم الإعلام والاتصال</td>
<td>79.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

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

- متغير القسم:

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجموع</th>
<th>المجموعة التقنية</th>
<th>المجموعة الإنتاج</th>
<th>المجموعة الأخبار</th>
<th>المجموعة الإدارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>24</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>20.83</td>
<td>37.5</td>
<td>29.16</td>
<td>12.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب أقسام الإذاعة إلى أن 37.5% من الموظفين يعملون بقسم الإذاعة، و29.16% يعملون بقسم الأخبار، و20.83% بقسم التقني، و12.5% بقسم الإدارة، ويعود الاختلاف في توزيع الموظفين إلى طبيعة العمل في الإذاعة فهي تحتاج إلى عمليات فنية متخصصة في إنتاج برامج المختلفة وموظفين محترفين في التشغيل الفرقات الإذاعية أكثر من احتياجها إلى مختصين في المهارات الإدارية.

- متغير الخبرة في العمل:

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجموع</th>
<th>أقل من 5 سنوات</th>
<th>من 6 إلى 10 سنوات</th>
<th>أكثر من 10 سنوات</th>
<th>الخبرة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>24</td>
<td>5</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>التكرارات</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>20.83</td>
<td>45.83</td>
<td>33.33</td>
<td>المجموعة الكلية</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

الشكل رقم (7) يمثل نتائج الجدول رقم (6).
من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات نسبتهم 33.33% في حين أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم ما بين 6-10 سنوات قدر بنسبة 45.83%، أما الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 10 سنوات بنسبة بلغ 20.83%، وهذا يدل على أن عاملين بالإداة لديهم من الخبرة ما يكفي للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وأحسن أداء.

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

يضم هذا المحوتر العبارات من (1 إلى 3) بهدف إلى التعرف على العمليات والوظائف الإدارية التي تتم على الإداة لتسهيل عملياتها والتحقيق التدريبي لتحقيق الأداء العام للأفراد والإذاعة.

1- جوانب التخطيط في إذاعة المسيلة: وضع الجدول رقم (7) إجابات أفراد العينة عن السؤال الأول المتضمن في هيل تنتميهم الإذاعة حق المشاركة فيما يخص:

الشكل رقم (8) يمثل نتائج الجدول رقم (7)

جدول (7) رقم جوانب التخطيط في إذاعة المسيلة

من خلال الجدول الذي يوضح جوانب التخطيط في إذاعة المسيلة الجهوية توصلنا إلى أن الإذاعة تتمتع حق المشاركة موظفيها في التخطيط لإعداد الرسالة الإعلامية بنسبة 45.83%، والتخطيط لتطوير الإذاعة في المرتبة الثانية بنسبة 37.5%، في حين جاءت في المرتبة الثالثة ورابعة التخطيط لإدخال أجهزة متطورة بنسبة 12.5% والتخطيط لإعداد ميزانية المالية ب 4.16%، وان كانت نسبة على شيء إذا تم تغيل على أن الإذاعة تولي اهتمام كبير للمادة الإعلامية التي تبثها باعتبار الممضون الإعلامي المنتج الأساسي لصناعة الإعلامية بريطها مع أهدافها إستراتيجية مع الالتزام بالسياسات العامة ومعايرة الجودة المهنية لتقدمها الأفضل، وبالتالي فهي تولي أهمية لعنصرها البشري من خلال الأكفاء الذي يقدمها لقياس مستوى الإبداع والانبيكار لديه تحديد متطلباته الأساسية واحتياطات التدريبية ومستوى المعرفة والمهارة التي يتمتع بها، وهذا ما أكده الصحفي إسماعيل بركات من خلال المقابلة التي أجبرها مع فيما يخص التخطيط لإعداد الرسالة الإعلامية، بأن الموظفين على مستوى الإذاعة هم

1 محمود عبد丰富多彩، كيف يمكن تطوير رسالة الفئة التلفزيونية ورتبتها إلى حرفية برامجية؟ (ورقة عمل مقدمة للمستوى الثالث للنقطة الفضائية المقدسة والتخطيط الاستراتيجي للمضمون الإعلامي، 11 مارس 2011)، ص.2.
من يحضرون الشبكة البرامجية الصيفية والشتوية والرمضانية ويتم الموافقة عليها من طرف المدير الإداري العام للإذاعة الوطنية ليتم الموافقة عليها وتبث.

2- الرقابة في متابعة الأفكار المتعلقة بالعمل وأداء المهام: يوضح الجدول رقم (8) إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 2 المتمثل في متابعة الأفكار المتعلقة بالعمل ومحيطات البرامج وأداء المهام وفق متابعة الأفكار، ويدعم ذلك الجدول رقم (9) في متابعة الأفكار في الجدول رقم (9) يتضح أن متابعة الأفكار في تقارير الأمور اليومية بنسبة 33.33% ثم عن طريق الملاحظة الشخصية بنسبة 16.66% وأراء شفوية بنسبة 8.33%，ويعود إلى أسباب اعتماد أسلوب الإشراف المباشر إلى طبيعة العمل الإعلامي الذي يتميز بالسرعة والإثارة بالوقت المحدد لبث مختلف البرامج والأحداث في وقتها المحدد، وكذا فإن أسلوب الإشراف المباشر يعتمد على العرض الشفوي للأفكار وتصحيح الأخطاء بطريقة مباشرة قبل الوقوع فيها. كما هذه الطريقة تساعد على تحديد مستوى ممكن للموظف بالإضافة إلى متابعة أداء عمله وعدد المرات التي يعطى فيها، وبالتالي فإن هذه الطريقة تمكن الإذاعة من تحديد معايير ومهمة التي يتميز بها كل موظف بالإضافة إلى متابعة الأفكار من أهم الأساليب التي تتبناها في كثر من الأحيان فهو يساعد في معرفة مستوى الوضع في الخطا لكل موظف ومدى الحاجة إلى تدريبه وتلبية المهارة اللازمة لأداء الوضاع.

3- تسيير العمل وتوجيه لضمان نجاحه: يوضح الجدول رقم (9) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 3 المتمثل في تسيير العمل لضمان نجاحه عن طريق

---

1. إجماعي زيكات، صحيحة إذاعة المسلسل المهنية، مقابلة أفراداً الباحث يغرساً الذروت والتركيز، في محل إذاعة المسيلة، يوم 2 أبريل 2017.
2. مراجع لتقييم حصري، مرجع سبق ذكره، ص 65.
3. ملكية زيكات، مدير إذاعة السلسلة المهنية، مقابلة أفراداً الباحث يكتب رئيس مصلحة الإذاعة، في محل إذاعة المسيلة، يوم 3 أبريل 2017.
الفصل الرابع

النماذج 10 يمثل نتائج الجدول رقم (9) التعليمي بالسياسة التي تسير عليها الإدارة

الشكل رقم (9) يشير العمل وتوجيه بالإذاعة من خلال الجدول يتضح أن الإذاعة تقوم بتوجيه العمل وتصويبه عن طريق إتباع إرشادات يومية وتعليمات كعنصر أساسي وهذا بنسبة 54.16% كأفضل طريقة، تتاثي على الطرق بنسب أقل حيث جاءت التعرف بالسياسة التي تسير عليها إدارة الإذاعة ب25%، وتوجيه مستمر للأفراد ب66.16%، وترقية العاملين ب4.16%، وهذا يفسر أن الإذاعة تأخذ بمبدأ الإرشاد والتوجيه من تعليم موظفيها متطلبات العمل الأساسية وهذا يعتبر نوع من التعلم والتوجيه بواسطة الخبرة عن طريق الاستفادة بخبرات زملاء العمل، كما أن هذا الأسلوب يساعد في توظيف العلاقة بين الموظفين وإدارة الإذاعة ويساعد في تفسير سلوك العاملين واتخاذهم نحو العمل ومدى تقبلهم لتعليمات وجمع نشغالاتهم وتحقيق نسب المهام داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بخطة التدريب في الإذاعة: يضمن هذا المحور العبارات من (4 إلى 17) يهدف إلى التعرف على أساليب التدريب بإذاعة المسبيبة وأهم استراتيجيات الأساسية التي تتبناها الإذاعة لتعديل مسار عملها وتحقيق أهدافها وتحسين الأداء العام للإذاعة ووطنيتها.

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

الشكل رقم (10) يمثل نتائج الجدول رقم (11) يمثل نتائج الجدول رقم (10)

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل الموظفين بالإذاعة أجابوا بأن التدريب عملية ضرورية في المؤسسة لأداء أعمامهم.
الأقسام

- الدافع الأساسي للالتحاق بالتدريب: يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينات على السؤال الفرعي (ب) التابع للسؤال رقم 4. المتمثل في إذا كانت إجابات بعموماً هو الدافع الذي يدفعك للالتحاق به؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 4-ب</th>
<th>العدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تطوير معايير عمل</td>
<td>33.33</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>عملك يتطلب منك التدريب</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>الابتعاد عن جو العمل الوردي</td>
<td>16.66</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>لمجددين معلومات</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 5</th>
<th>العدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>قبل التحاق بمكان العمل</td>
<td>20.83</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>أثناء العمل</td>
<td>50</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>بعد التحاق بالعمل مباشرة</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>بعد تقليل إلى منصب آخر</td>
<td>4.16</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- جدول رقم (12) نوع التدريب حسب مراحل التوظيف للشكل رقم (13) يمثل نتائج الجدول رقم (12) من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبنين الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33% والدافع الثاني الثالث المتمثل في ضعف العمل يتطلب ذلك وتحديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منها قدرت ب 23.8%، ونسبة 16.66% الابتعاد عن جو العمل الوردي، وإن دلت النسبة على شيء إذا تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معرفة ومهارات الموظفين وتقصين الأداء العام للإداة، وكاستراتيجية أساسية تعمل الإداة من خلاله على مسيرة التطور وعلاج نقاط الضعف داخل وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء.

- جدول رقم (13) نوع التدريب حسب مراحل التوظيف يمثل نتائج الجدول رقم (12) من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبنين الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33% والدافع الثاني الثالث المتمثل في ضعف العمل يتطلب ذلك وتحديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منها قدرت ب 23.8%، ونسبة 16.66% الابتعاد عن جو العمل الوردي، وإن دلت النسبة على شيء إذا تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معرفة ومهارات الموظفين وتقصين الأداء العام للإداة، وكاستراتيجية أساسية تعمل الإداة من خلاله على مسيرة التطور وعلاج نقاط الضعف داخل وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء.

البؤسية وهذا بنسبة 100%， ويفسر هذا إلى إدراكهم بأهمية التدريب والعملة التي يمكن تحقيقها منه والتي تعكس

على أدائهم وأداء الإداة بما في ذلك أشياء في حيورة العمل بين الإدارة والأفراد والعمالين.

- الدافع الأساسي للالتحاق بالتدريب: يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينات على السؤال الفرعي (ب) التابع للسؤال رقم 4. المتمثل في إذا كانت إجابات بعموماً هو الدافع الذي يدفعك للالتحاق به؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 4-ب</th>
<th>العدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تطوير معايير عمل</td>
<td>33.33</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>عملك يتطلب منك التدريب</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>الابتعاد عن جو العمل الوردي</td>
<td>16.66</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>لمجددين معلومات</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 5</th>
<th>العدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>قبل التحاق بمكان العمل</td>
<td>20.83</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>أثناء العمل</td>
<td>50</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>بعد التحاق بالعمل مباشرة</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>بعد تقليل إلى منصب آخر</td>
<td>4.16</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- جدول رقم (12) نوع التدريب حسب مراحل التوظيف للشكل رقم (13) يمثل نتائج الجدول رقم (12) من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبنين الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33% والدافع الثاني الثالث المتمثل في ضعف العمل يتطلب ذلك وتحديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منها قدرت ب 23.8%، ونسبة 16.66% الابتعاد عن جو العمل الوردي، وإن دلت النسبة على شيء إذا تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معرفة ومهارات الموظفين وتقصين الأداء العام للإداة، وكاستراتيجية أساسية تعمل الإداة من خلاله على مسيرة التطور وعلاج نقاط الضعف داخل وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء.

- جدول رقم (13) نوع التدريب حسب مراحل التوظيف يمثل نتائج الجدول رقم (12) من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبنين الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33% والدافع الثاني الثالث المتمثل في ضعف العمل يتطلب ذلك وتحديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منها قدرت ب 23.8%، ونسبة 16.66% الابتعاد عن جو العمل الوردي، وإن دلت النسبة على شيء إذا تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معرفة ومهارات الموظفين وتقصين الأداء العام للإداة، وكاستراتيجية أساسية تعمل الإداة من خلاله على مسيرة التطور وعلاج نقاط الضعف داخل وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء.

البؤسية وهذا بنسبة 100%， ويفسر هذا إلى إدراكهم بأهمية التدريب والعملة التي يمكن تحقيقها منه والتي تعكس

على أدائهم وأداء الإداة بما في ذلك أشياء في حيورة العمل بين الإدارة والأفراد والعمالين.

- الدافع الأساسي للالتحاق بالتدريب: يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينات على السؤال الفرعي (ب) التابع للسؤال رقم 4. المتمثل في إذا كانت إجابات بعموماً هو الدافع الذي يدفعك للالتحاق به؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 4-ب</th>
<th>العدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تطوير معايير عمل</td>
<td>33.33</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>عملك يتطلب منك التدريب</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>الابتعاد عن جو العمل الوردي</td>
<td>16.66</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>لمجددين معلومات</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 5</th>
<th>العدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>قبل التحاق بمكان العمل</td>
<td>20.83</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>أثناء العمل</td>
<td>50</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>بعد التحاق بالعمل مباشرة</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>بعد تقليل إلى منصب آخر</td>
<td>4.16</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- جدول رقم (12) نوع التدريب حسب مراحل التوظيف للشكل رقم (13) يمثل نتائج الجدول رقم (12) من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبنين الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33% والدافع الثاني الثالث المتمثل في ضعف العمل يتطلب ذلك وتحديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منها قدرت ب 23.8%، ونسبة 16.66% الابتعاد عن جو العمل الوردي، وإن دلت النسبة على شيء إذا تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معرفة ومهارات الموظفين وتقصين الأداء العام للإداة، وكاستراتيجية أساسية تعمل الإداة من خلاله على مسيرة التطور وعلاج نقاط الضعف داخل وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء.

- جدول رقم (13) نوع التدريب حسب مراحل التوظيف يمثل نتائج الجدول رقم (12) من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبنين الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33% والدافع الثاني الثالث المتمثل في ضعف العمل يتطلب ذلك وتحديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منها قدرت ب 23.8%، ونسبة 16.66% الابتعاد عن جو العمل الوردي، وإن دلت النسبة على شيء إذا تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معرفة ومهارات الموظفين وتقصين الأداء العام للإداة، وكاستراتيجية أساسية تعمل الإداة من خلاله على مسيرة التطور وعلاج نقاط الضعف داخل وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء.
مباشرة بنسبة 25%، ثم 20.83% قبل الاتجاه يمكن مكان العمل، ونسبة 4.16% بعد النقل إلى منصب آخر، ويفسر هذا إلى الاستراتيجية التخطيطية التي تبعها الإداعة لنتدريب موظفيها وهذا لتحديد مستوى المهارة والمعرفة التي يتميز بها، ومدى حاجته إلى التدريب والمهارات الجديدة التي يجب إكسامها.

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

| السؤال رقم 6 المتمثل في هل كان التدريب في؟ |
|---------|-------------------|
|          | داخل الإداعة     | خارج الإداعة |
| 100      | 62.5             | 37.5         |
|          | عدده التكرارات  |
|          | داخل الإداعة     | خارج الإداعة |
| 15       | 9                |

الشكل رقم(14) يمثل نتائج الجدول رقم(13)

من خلال الجدول ببين لنا النتائج التالية أن معظم العاملين تلقوا تدريباً داخل الإداعة وهذا بنسبة 62.5%و 37.5% كان تدريباً خارج الإداعة في مركز تدريب خاص، ويفسر هذا إلى أن الإداعة تدرك أن أهمية التدريب داخل الإداعة من الأساليب الأساسية والاستراتيجيات المهمة التي تحقق فعالية أكبر في التعليم وتطوير مهاراتهم، من خلال التدريب على الأجهزة المتاحة لديها وفي واقع العمل بالاستعانة بكفاءة البشرية المتاحة لدينا والاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل لتفادي تصادم المتدرب ببطيء ما تعلمه خارج الإداعة في واقع العمل، وهذا ما أكده رئيس التحرير خالد بورزق من خلال المقابلة التي أجراها حول كيفية تفادي النقص، وله يتم إرسال الموظفين بشكل مستمر لتدريب خارج الإداعة وقد أجاب بأنه يمكن تفادي هذا النقص وتجاوزه من خلال تعلمهم من الزملاء والموظفين الذين مكثوا مدة طويلة في عملهم ويدركون جيداً المهارات اللازمة لكل وظيفة، ويدرس الاستعانة بمختصين من خارج الإداعة لتدريب عاملين داخل الإداعة وهذا ما حصل في السنوات الأولى من إفتتاح الإداعة على حد تصبحتها، كما أكد بان هذا لا يتيح إرسال الموظفين إلى مركز تدريب خاص وتكون هذه الدورات مستمرة من طرف المديرية العامة للإداعة الوطنية وهي التي تتكامل بكل مصاريف الدورة من بدياتها.

8- عدد برامج التدريب التي شاركت بها: يوضح الجدول رقم (14) إجابات أفراد العينة البحث على السؤال رقم 7 المتمثل في كم عدد البرامج التدريبية التي شاركت بها؟

1 خالد بورزق، رئيس تحرير الإذاعة المسلي، مقابلة أجراءها الباحث بقاعة التحرير، في مفرق إذاعة المسلي، يوم 29 مارس 2017.
الفصل الرابع

١- جدول رقم (١٤) عدد برامج التدريب التي شاركت بها الكلد والنتائج

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل العاملين في الإدّاعة تلقوا تدريبًا ويظهّر الاختلاف من خلال عدد البرامج التي شاركت بها حيث جاءت النسبة كالآتي: من ١-٣ برامج نسبة ٧٥٪، ومن ٤-٧ برامج نسبة ٢٠.٨٪، وأكثر من ٧ برامج ب٤٢٪، ويبدو هذا إلى أن لإدّاعة تتخذ التدريب كأساسية في تسير أفرادها وفي عملها الإعدادي، لتطوير مهارات وظيفية وتحقيق قفزة نوعية لإحداث تطور على مختلف مستويات وأقسام الإدّاعة، فهو يسعى في صقل وتنمية الأفراد وتطويرهم في ومعرفة اللازمة لأداء المهام وتحقيق أهدافها.

٩- أساليب المعتمدة في التدريب: يوضح الجدول رقم (١٥) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم ٨

الملائم في ما هو أكثر الأساليب المعتمدة في البرامج والدورات التدريبية؟

١- جدول رقم (١٥) أساليب التدريب بالإدّاعة

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر الأساليب المعتمدة في التدريب هو أساليب المشاركة ب٣٣.٣٪، ثم كتب المطبوخات ب٢٤٪،其次是 الطرق التدريسية في التدريب ب٢٠.٨٣٪، ثم النقاشات ب١٦.٦٦٪، ثم الزيارات الميدانية ب١٧٪، ونجد هذا إلى أن أسلوب المشاركة هو الأسلوب الأكثر فعالية لليهبة في المشارب المتقدمة في وسائل الاعلامية والمثلوية في إلى الأسراب، وهذا لأن أساليب المشاركة هو من أحسن الطرق الإعدادية لتوليد الأفكار وتطوير المعرفة، وتعزيز طرق التواصل وتحديد ناقص ومعاش ومستوى مهارات أفراد في التعبير والحوار، كما يرى مارك بوتران أن أسلوب المشاركة هو من أحسن الطرق والعمل على مثال أن تفعّل نتائج التدريب والعمل وتطوير المعرفة.

١. بيرارد مار، ترجمة قسم الترجمة بدار فاروق، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، (١٠)، دار فاروق، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٤٠.
10- مجالات التدريب في الإذاعة: يوضح الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 9 المتضمن التدريب الذي شاركت فيه بعمل تقديم مواقف ذات صلة؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجدول رقم (16) مجالات التدريب في الإذاعة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>السؤال رقم</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

من خلال الجدول يتضح لنا أن المجالات التي تركز عليها الإذاعة لتدريب موظفيها تتمثل في تدريبهم على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل بنسبة 41.66%، ليليه مجال إنتاج البرامج ب 16.66%، ثم نسبة 12.5% لكل من الأساليب الإعلامية التحريرية وإيجاد الحلول في المواقف السريعة، و8.33% لكل من طرق حل المشكلات وتسهيل بعض الأمور الإدارية، وأخرى تمثلت في الفئة، وهذا يفسر بأن الإذاعة تقوم بالتدريب خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة ومسايرة التحولات التكنولوجية والرقمية لممارسة عملية هذه التقنيات الحديثة سعياً منها إلى إحداث تطور في مجال التكنولوجيا التي تحتاجها في عملها، وعالم الإعلامي اليوم أصبح مطلباً بإنتاج كامل المادة الإعلامية في ظل التحولات السريعة بداية من تسجيلها وصياغتها في أسلوبها المناسب وعملية الموتنتج وإخراجها في شكلها النهائي وبنها، 1 يجب عليه أن يكون متدرباً في استخدام هذه التكنولوجيا.

1. ليلياً عين سوية، مرجع سبق ذكره، ص 135.
11- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية للإفراد العاملين بالإذاعة: يوضح الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 10 المتمثل في على أي أساس يتم تدريب أفراد العاملين بالإذاعة وانتقاؤهم؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 10</th>
<th>عدد التكرارات</th>
<th>نسبة المفوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>نتائج العمل والأداء</td>
<td>9</td>
<td>37.5</td>
</tr>
<tr>
<td>حسب احتياجات المؤسسة</td>
<td>6</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>عندما تغير ظروف العمل</td>
<td>2</td>
<td>8.33</td>
</tr>
<tr>
<td>صفات شخصية</td>
<td>1</td>
<td>4.16</td>
</tr>
<tr>
<td>إنزال آلات جديدة</td>
<td>1</td>
<td>4.16</td>
</tr>
<tr>
<td>عدد البصر إلى ترقية العمل</td>
<td>3</td>
<td>12.5</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>24</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الشكل رقم (18) يمثل نتائج الجدول رقم 17 من خلال الجدول الذي يوضح أسس تحديد الاحتياجات التدريبية وانعقاة المتدربين بالإذاعة نجد أحماً تعمد على نتائج العمل بنسبة 37.5% لتدريب موظفها، ثم حسب احتياجات الإذاعة ب25% كمؤشر ثاني، لببها نسبة 8.33% لكل من تغير ظروف العمل والنظر إلى ترقية العمل، ثم 4.16 لكل من كثرة الأخطاء في العمل وشكل عشوائي، فنتائج العمل تسهم في تحديد المتطلبات الأساسية للتدريب لمواجهة المنافسة وتحسين مهارة العامل بالإذاعة.  

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم 11</th>
<th>عدد التكرارات</th>
<th>نسبة المفوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>نعم</td>
<td>21</td>
<td>87.5</td>
</tr>
<tr>
<td>لا</td>
<td>3</td>
<td>12.5</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>24</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الشكل رقم (19) فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المستمرة

1. يوفس شقيق أبو السلطان، مرجع سبق ذكره، ص.15.
من خلال الجدول الذي يوضح فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المنظمة، تجد أن نسبة 87.5% أجابوا بأن التدريب ساهم في تحقيق الأهداف المضرة من التدريب وهذا يدل على فعالية التدريب كأسلوب واستراتيجية مناسبة لتحقيق أهداف الإذاعة وهذا ما يفسر سبب انتهاجه كعامل محوري لتحقيق أهداف الإذاعة وأهداف أفرادها العاملين بما وتحسين مهاراتهم، في حين أن نسبة 12.5% أجابوا بالا وقد ارتجعوا ذلك إلى أن أسوب المنبع في التدريب غير مناسب وهذا ما يوضحه الجدول رقم 19 الموالي:

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

جدول رقم (19) سبب عدم فعالية التدريب

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

الشكل رقم (21) يمثل نتائج الجدول رقم20

جدول رقم (20) إمكانية تطبيق المهارة المكتسبة من التدريب من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية مفردات البحث أجابوا ينعم بنسبة 91.7% مما يفسر أن المحتوى التدريبي عملي بشكل ما هو نظري وعلى فعالية التدريب في تحقيق الهدف المرجو منه، قبنا حين نجد أن نسبة 8.3% أجابوا بالا وقد أرجعوا ذلك عدم تقبل الآخرين لأنهم الحديد وكذا انتقائهم أي عمل آخر لا يحتاج للمهارات المكتسبة من التدريب وهذا ما يوضح الجدول رقم 22 الموالي:
جدول رقم (21) يمثل نتائج الجدول رقم 21

جدول رقم (22): أهمية مهارات المكتسبة من التدريب

جدول رقم (23): أداة إجابة أفراد عينة

15 - مدى مساهمة التدريب: يوضح الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة

البحث على السؤال رقم 14 المتمثل في هل تجد نفسك متحمسا بعد التدريب؟
الدراسة نتائج ومناقشة

القسط الرابع

جدول رقم (23) مساهمة تدريب في تحسين وتطوير الأفراد

من الجدول أعلاه يمكن لنا معرفة مدى استفادة من التدريب في تحسن الفرد وانطباعاتهم منه، حيث جاءت النسبة 62.5% أن معظم المتلقيين يجدون أنفسهم متحسنين بعد التدريب ويدل هذا على فاعلية المحتوى التدريبي الذي تلقونه مما ساهم في تحسين أداء أعمالهم، وان نوع التدريب كان وقفاً احتياجاتهم، فتحديد نمو التدريب وتوسيع هدفه من شأنه أن يساعد في مراجعة وتحقيق أهدافه، في حين 33.33% تلقوا ذلك و4.2% أحياء، وقد أرجعوا ذلك إلى أن ظروف العمل غير مناسبة بنسبة 44.4% ونسبة 22.2% لكل من نقص التدريب وصعوبة العمل، و11.1% إلى نقص الرغبة في العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم الموالي:

جدول رقم (24) بعمل تحسين بعد تدريب

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

3 رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص. 30.
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المتجه العلمي، الأداء بعد التدريب

يرجى ملاحظة أن نتائج التدريب يمكن أن تكون متاعبة. يتم تقييم أداء التدريب من خلال اعتبار برامج التدريب وانعكاسات التدريب على عمل الفرد. في هذه الدراسة، تم استخدام جدول رقم (26) لتمثيل نتائج الدبلوم:

- الأداء بعد التدريب: تقييم أداء الفرد بعد الانتهاء من برنامج التدريب.

ننصح بتقييم أداء الفرد عند تطبيق النتائج التي تؤثر على جودة العمل، ويعتبر هذا مفيداً في تطوير برامج التدريب المستمرة.

- صعوبات عملية تقييم أداء التدريب:

فيما يلي، نستعرض أبرز الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء التدريب:

- عدم وجود مقاييس
- تتعلق بالجهاز الذي يقوم بالتقييم
- عدم وجود مقاييس وتقييم
- عدم وجود مقاييس
- عدم وجود مقاييس
- عدم وجود مقاييس وتقييم

ننصح بتعدد استخدام مصادر معلومات في تقييم أداء الفرد، واعتماد برامج تدريبية مستمرة لتحسين أداء الفرد.

المراجعة:


لسلكيات الاتجاهات الأفراد وقياس نتائج التدريب، فتشتمل ردود الفعل في اغلب الأحيان تحكمها عنصر التجاور.

وقد عدم وجود تخطيط مسبق ومحدد لعملية التقييم.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم</th>
<th>العدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>17</td>
<td>16.66</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>25.0</td>
<td>6</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>58.33</td>
<td>14</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

الشكل رقم (28) يمثل نتائج الجدول رقم 27 من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن المشاكل الأول الذي يمنع الإذاعة من إدراج قسم تدريب هو قلة الموارد المالية بنسبة 58.33%، ثم المشاكل الثاني المتمثل في عدم وجود مختصين في التدريب بنسبة 25%، ثم نسبة 16.66% يعود إلى ضعف الوعي في أهمية التدريب، ويعود هذا إلى مركزي تنظيم الإذاعات الجهوية فميزانيتها تحدد على مستوى المديرية العامة للإذاعة الوطنية، وهذا أجور موظفيها تضبط على مستواها، كما أن العادات من الإشهار والفواصل الإعلامية أيضا تعود وتصب كلها في خدمة الإذاعة الوطنية ولا تستفيد منها إذاعة المسيلة.

و بهذا ما أكده لنا مديرة إذاعة المسيلة مليكة زراري.1

المطلب الرابع: تحليل بيانات المحرر الرابع الخاص آليات التدريب بالإذاعة لزيادة فعالية التطور الإداري:

يضم هذا المحور العبارات من (18 إلى 24) يهدف إلى التعرف على آليات التدريب والأنظمة الفنية والتكنولوجية الحديثة المتقدرة بالإذاعة والتي من شأنها إحداث تطور إداري ومديري مساحة التدريب في عملية التطوير والتحديث الإداري والتحديث إذاعة مسيلة في مواقع مختلفة التطورات التقنية وأسلوب العمل الجديدة ورفع كفاءة الأفراد Wوتحسين جودة العمل الإعلامي.

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

1 مليكة زراري، مديرية إذاعة المسيلة الجهوية، مقابلة أجريها الباحث لمفر إذاعة المسيلة، يوم 2 أبريل 2017.
الفصل الرابع

javat 28) مجالات التطور والتجديد بالإذاعة

الشكل رقم 28) يمثل نتائج الجدول رقم 28)

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

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

الشكل رقم (30) يمثل نتائج الجدول رقم 29)

جدول رقم 29) متطلبات عملية التطور الإداري بالإذاعة

ينتين من خلال الجدول أعلاه أن عملية التحديث والتطوير بالإذاعة تقوم على التحسين المستمر للأداء بنسبة 37.5% من أجل مواجهة متطلبات أساسية لعملية التحديث والتطوير الإداري، 20.83% تأتي من راحة الاتصال، ليблиها 12.53% لكل من زيادة مسؤولية الفرد وتحقيق الرضا، ونشر في التعاون ب8.33%، ثم

<table>
<thead>
<tr>
<th>السم وليت</th>
<th>عدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تحسين أداء</td>
<td>10</td>
<td>41.66%</td>
</tr>
<tr>
<td>توجيه الفرد إلى رقابة ذاتية</td>
<td>2</td>
<td>8.33%</td>
</tr>
<tr>
<td>زيادة مسؤولية الفرد</td>
<td>4</td>
<td>16%</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقيق الهدية</td>
<td>3</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>تأكيد توافر في الاتصال</td>
<td>6</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>الهدف</td>
<td>المجوم</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>السم وليت</th>
<th>عدد التكرارات</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>نشر في التعاون</td>
<td>9</td>
<td>37.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>توجيه الفرد إلى رقابة ذاتية</td>
<td>3</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>زيادة مسؤولية الفرد</td>
<td>2</td>
<td>8.33%</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقيق الهدية</td>
<td>3</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>تأكيد توافر في الاتصال</td>
<td>5</td>
<td>20.83%</td>
</tr>
<tr>
<td>الهدف</td>
<td>المجوم</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.16% لكل من توجه الفرد إلى رقابة ذاتية وزيادة حساس فردي، ويتضح من هذه النتائج أن الإذاعة تسعى إلى تطوير أداء أفراد الأداء العام للإذاعة لسير والتقدم نحو التطور والتحديث الإداري على مستوى الأفراد وموردها البشرية مما يساهم في انعكاس هذا الأداء على مؤشرات جودة العمل واجنحة وتحقيق الأهداف.

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

الشكل رقم (31) يمثل نتائج الجدول رقم 30

جدول رقم (30) طرق وأساليب التطوير الإداري

<table>
<thead>
<tr>
<th>العملية المثلى</th>
<th>عدد التكرارات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أسلوب بناء فريق</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>تحديد هدف لكل فرد</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>أسلوب معالجة صراع بين أفراد</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجموع: 25%

يتضح من خلال الجدول أن طرق وآساليب تسير عملية التطور والتحديث وتطوري العاملين ورفع من مستواهم بالإذاعة هو الاعتماد على أسلوب بناء الفريق بـ58.33% بينما أسلوب تحديد هدف لكل فرد بنسبة 29.16% وأسلوب معالجة الصراع بـ12.5%. والمثل هذا على أن إذاعة المسيلة تولي أهمية إلى فرق العمل والتعاون وإستراتيجية أساسية في عملها الإعلامي باعتبار أسلوب بناء الفريق من أحسن الطرق لتحديد وتطوير العمل فهو يساهم في زيادة روح الجماعة بالتعاون مع بعضهم، وتيسير جهودهم وتجاوز المهام الموكلة لهم وإشباع حاجات النفسية للأفراد والجماعات والكشف عن مختلف المشكلات والتي تواجه التحديات وتطوير على مختلف مستويات الإدارة والمتحدة والحلول المناسبة وتطوير أساليب العمل.

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

1. رضا هاشم جمدي. مرجع سابق ذكره، ص 145.
الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (31) الأجهزة التي يتم تطويرها بالستمرار في الإذاعة. الشكل رقم (32) يمثل نتائج الجدول رقم 31. يبين من خلال الجدول أن الإذاعة تعمل على تطوير وصيانة أجهزة الإعلام الإذاعي بنسبة 41.66٪، ليبلغها نسبة 20.83٪ تطوير كل من برامج الصوت وأجهزة المرج والتركيب، و8.33٪ لكل من صيانة أجهزة البث والاتصالات النسيج، و8.33٪ لكل من إعداد الإذاعات الإذاعية. يتضمن هذا النسبة أن الإذاعة تعمل على إعداد تطوير إداري في مجال التكنولوجيا والأجهزة التقنية خاصة أجهزة الإعلام الإذاعي باعتبارها المحرك الأساسي لعمليات البث والتسجيل وتوزيع ما تقوم بإنتاجه من برامج ومحصل، فمواكبة التطوير التكنولوجي يؤثر على أفراد ويؤدي إلى تطوير مهارات الفنية المتخصصة على الآليات والأجهزة وتكيفية التعامل معها.

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

33- الفآدة من إدراج التدريب في الإذاعة: يوضح الجدول رقم (33) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 22 المتمثل في "ما استفادت الإذاعة بعد إدخال التدريب؟

<table>
<thead>
<tr>
<th>السؤال رقم</th>
<th>التكرار الملاحظ</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10</td>
<td>41.66</td>
<td>41.66%</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>4.16</td>
<td>4.16%</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>16.66</td>
<td>16.66%</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>12.5</td>
<td>12.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>25</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>100</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (34) يمثل نتائج الجدول رقم 33.

الشكل رقم (34) فوائد التدريب في الإذاعة من خلال الجدول أعلا يتضح أن الفآدة التي جنها بعد إدراج التدريب هو تطور مستوى أفرادها بنسبة 41.66% والوقوع في الخطأ، و25% الاضطهاد ونسبة 16.66% الاضطهاد ونسبة 12.5% تعامل مع مشاركتهم، ونسبة 4.16% زيادة المشاركة، فمن خلال هذه النتائج المشهورة في إجابات كتبية تطور على مختلف المجالات والمستويات الإدارية لدعم سياساتها الإعلامية وتحقيق أهدافها الأساسية والأرتباء بأدائها وتحسين إنتاجها الإعلامي وتدريب موظفيها على التعامل مع مختلف الأجهزة الحديثة لمواكبة التطورات التقنية الحاصلة في مجال البحث والرقابة.

24- معلومات التي تواجد عمليات التطوير والتجديد بالإذاعة: يوضح الجدول رقم (34) إجابات أفراد عينة البحث على السؤال رقم 22 المتمثل في "ما هي المعوقات التي تواجه عمليات تطوير وتجديد الإذاعة؟ (ربما تراه مناسب)."
القسم الرابع

الجداول رقم (34) ترتيب المعايير التي تواجه عملية التطوير الإداري والتحديث بالإذاعة.

الشكل رقم (35) يمثل نتائج الجدول رقم (34)

من الجدول أعلاه يتضح أن الوضع الأول الذي يواجه إذاعة إعدادية إعلامية جهوية هو مشكلة ضعف التمويل في المرتبة الثانية، حيث ذكر 6% من الأفراد، ثم الشخص الثالث الذي ينتصر للتدريب، ومشكلة الافترض تركز السلطة في مرتبة العاشرة، ويعود هذا إلى ارتباط الإذاعات الجهوية بالإذاعة الوطنية بالدرجة الأولى فهي تحت ميزانية العامة لها، وأسوس المال بعد جزء أساسي للنشاط البشري في أي مؤسسة إعلامية مهما كان نوعها، فهو أساس لشراء الاحتياجات المؤسسية من مستلزمات ضرورية لأداء عملها، ونقطة من شأنها أن يعبق من عمليات التطوير الإداري والتحديث وتطوير أداء الأفراد وتأهيلهم ودعم برامج التدريب.

المطلب الخامس: نتائج الدراسة.

الاستبيان والمطلوب والملحوظة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: تعتمد إذاعة المسيلة الجهوية على عدد من الوظائف والعملات الإدارية لتسير موظفتها وتحديد احتياجاتهم الأساسية التي تحللها العمل وتخلق متابلفات العملية التدريبية لكل الأفراد العاملين بما حسب وظائفهم الأساسية احتمالاتهم التدريبية من معايير ومهارات ومعلومات وذالك من خلال:

- وظيفة التخطيط بإشرافهم في عملية إعداد الرسالة الإعلامية وصياغة أهداف الإذاعة التي تسعي إلى تحقيقها وإنتاج مختلف البرامج الإذاعية، فمن خلال هذه الوظيفة يتم تقيم مستوى المعرفة والإبداع لدى كل موظف عامل بالإذاعة وتقسيم مستوى المهارة لديه ومدى احتماله لتدريب.

- وظيفة التنظيم بنمطه المركزي باعتبارها وحدة لا تنتمي من الإذاعة الوطنية فهي التي تنظم الدورات التدريبية وحدد عدد المشاركين فيها ونوع التدريب ومكانه، كما تعمل على متابعة الشبكة الإعلامية والمساحية عليها قبل أن تصل إلى الإذاعة، وعلى النطاق اللا مركزي في تسيير شؤون أفرادها العاملين بما من خلال توزيع وإعطاء أقسامهم مسؤوليات محددة تتيح لهم حرية تقديم أفكار جديد ومفترشات للعمل لتعديلها، والمشاركة في إعداد الشبكة الإعلامية وفق خطة
الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سير الشبكة البرمجية للأذاعة الوطنية (الصيفية والشتوية والرضاسية)، هذا النمط من التنظيم يسمح للموظفين
باستخدام نوع من المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج الإذاعي والبرمائي، مما يسمح بتحديد
مستوى البحث والابتكار الذي يتمتع بما كل موظف وتوفير البيانات والعلومات التي تسهم في تحسين

الاحتياجات التدريبية للأفراد العاممين بما وفق أهداف التدريب ومتطلباتاه وحسب الاحتياجات الإذاعية وأهدافها.

- وظيفة الرقابة عن طريق المتابعة اليومية لسير المهام والإشراف المباشر على أداء الأعمال والوقوف على الأخطاء
وتقصيها، والتعرف على المشاكل التي تواجه العاملين وتحديد درجة الصعوبة في أعمالهم، ومدى تقدم العمل
والانضباط فيه، مما يساهم في تحديد مستوى المهارات، حتى يتم تحقيق متطلبات التدريب والتعلم حسب
احتياجات الأفراد ومدى حاجتهم للتدريب، مع تقديم التوجيه الضروري للأفراد العاممين بالإذاعة للاستفادة من

خبرات ومعارف زملاء العمل وتصورهم بالمشكلات وتقدير معلومات من أثارهم على أداء العمل.

ثانياً: تقوم إذاعة المسيلة الجهوية في مجموعة من الاستراتيجيات الأساسية باستخدام مجموعة من أساليب
تدريب العاملين بما لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافها وذلك من خلال:

- الاهتمام بالتدريب كعمل أساسي في تطوير كفاءة الأفراد وزيادة معارفهم للاستفادة من

التيغيرة المتصلة في وظائفهم ومتطلبات عملاهم.

- انتهاج أساليب التدريب داخل الإذاعة وفي وسط الظروف الطبيعية للعمل عن طريق أتباع استراتيجيات التعلم

بالخريطة والاستعانة بكفاءة البشرية المتوفرة لديها.

- تعلم الإذاعة على تعريف الموظفين الجدد بمبادئ وأساليب العمل وسياسة الإذاعة وما يتطلب منهم القيام

به، وتمكينهم مناها بمرورهم إلى دورات تدريبية التي تخصهم الإذاعة الوطنية وفق متطلباتهم ووظائفهم.

- أكثر الأساليب استخداما لتحقيق أهداف التدريب هو انتهاج أساليب المشاركة وهذا حسب ما أفاده أفراد

عينة الدراسة.

- الملاحظات الأساسية التي تتخذها إذاعة المسيلة لتدريب عامليها هو تقنين مهارات ومعرفة فيما يخص

استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في العمل.

- تعلم إذاعة المسيلة الجهوية على تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار للعاملين بما وذلك بالاستدلال

بملاحظات نتائج العمل والأداء وتقدير قدرات العاملين.

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

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

- تساهم إذاعة المسيلة على تقديم مداريها البشرية الذين تلقوا تدريبا على متابعتهم وقياس مدى استمرارية تأثير

التدريب فيهم مع الزمن عن طريق أداء عملهم اليومي ومدى التغيير الذي تم إحداثه فيه بعد التدريب.
ثالثاً: تسعى إذاعة المسيلة إلى تحسين قدرتها على أداء عملها بالاعتماد على أسس وآليات تعمل من خلالها على تحقيق أهدافها عن طريق التدريب وزيادة إمكانية التطوير الإداري على مختلف مجالات إنه تتمثل هذه الآليات في:
- إحداث تدريب مستمر ومتين من خلال عمليات التطوير الإداري بالتركيز على المجال التكنولوجي وإدخال تكنولوجيات جديدة وتحديثها وصيانتها بستمرار لمواكبة الرقمة وتحسن أدائها الإعلامي.
- تعتمد إذاعة المسيلة على أساليب فرق العمل لتسهيل طرق الاتصال ونشر المعرفة وتبادل الخبرات بين أفرادها قصد تحسين أدائها والارتقاء به، وتعزيز التعاون وتطوير العلاقات بين العاملين بما لتحقيق جودة في العمل.
- تقييم العاملين عن طريق التدريب والتأهيل المستمر لتطوير الإذاعة وتعزيز مكانة إدواها الإعلامية وتحقيق جودة في العمل.
- رابعاً: تواجه المؤسسات الإعلامية بصفة عامة وإذاعة المسيلة بصفة خاصة عدة مشاكل وعراقيل تعمل على تدريب دورية مستمرة تمثل في:
  - المكملة في تنظيم إذاعات الجهوية وتسيرها، يؤدي إلى إعاقة في إقامة برامج تدريب متخصصة بصفة دورية وفق الاحتياجات الحقيقية والأساسية للإذاعة.
  - نقص الموارد المالية لإذاعة تحول بينها وبين إقامة قسم تدريب وإقامة دورات تدريب متخصصة لعمالين بما.
  - الضغط في تكوين إذاعات الجهوية مما يعيق عملية تجديد وتطوير جهازها الإداري وتطوير كفاءتها البشرية.
  - عدم وجود معايير واضحة لقياس العائد الحقيقي من التدريب ومدى ملاءمة أهدافه الحقيقية مع احتياجات وأهداف الإذاعة واحتياجات الحقيقية لأفراد العاملين بما.
الخاتمة
بعد العرض النظري والميداني لموضوع الدراسة تبين لنا أن التدريب دور كبير وأهمية بالغة في دفع عجلة التطوير والتحديث للمؤسسات الإعلامية وتسيير الأفراد العاملين، فهو يعد معاً أساسياً للمؤسسات الإذاعية خاصة والإعلامية عامة، التي تسعى لتحقيق أهدافها وتحسين مرودها الإعلامي وتحقيق الجودة المطلوبة وتحسين الأداء العام لمواجهة التحديات التحديات والتحديات، لذلك يجب أن تكون التدريبات بجوانب أساسية يلزم بها أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف النهائي المرجو منه سواء كان التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، بالاهتمام بتغيير سلوكات الأفراد والعمل على تعزيز مبادئ التغيير والتطوير الإداري.

فالتدريب في المؤسسات الإعلامية أصبح ضرورة مشتركة في الوقت الحالي خاصة مع التسارع التكنولوجي والاتجاه إلى الرقمية والتغريب في تكنولوجيا الاتصالات، إعادة النظر في طرق تسيير إدارتها وتعزيزها البشرية بما يسمح بتحديث وتغيير جودة العمل وضمان نجاحها للمجتمع وتلبية مختلف احتياجات المتسللرة في ظل التطوير التكنولوجي، عن طريق التدريب على كيفية تحليل البيانات ومعطيات وتخطيط فرق العمل وتحسين مبدأ التعاون وتعزيز طرق الاتصالات وتدريبهم على المهارات التكنولوجية في مجال الإنتاج الإعلامي والبرامجي ومتعدد الأساليب الإعلامية.

فقياده عملية التطوير الإداري والتحديث يقوم على وجود كفاءات ذات مستوى عالي من المهارة والمعرفة والقدرة على التحليل وتقييم الأفكار الجديدة وإتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، أي أن أساس التطور يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري وما تتمتع به من مهارات وتقدرات فنية وابداعية لأنواع وابداعاتهم وعواملهم بما يسمح في الارتفاع بمستوى الأداء وتحسين أوضاع الإدارة وتطويرها، ولا يتم هذا إلا من خلال التدريب وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والإدارة، فهي ظل البنائية الوظيفية فك التغير بساهم التدريب في إحداثه على جزء من أجزاء المؤسسة من شأنه أن يحدث تغييراً على القيمة الأcaoة المؤسسة ويسهم في إحداث تغيير وتطوير على جودة العمل وآداء أقرانها، فتغريس العلاقة الموجودة بين التدريب ودعم مختلف مجالات التطوير الإداري علاقة تكاملية تتكملها مجموعة من الأسس والقيم لإحداث التكامل في هذه العلاقة تمثل في تقيم العمل وتفاعل التعاون وإحداث التوازن بين الاحتياجات اللفارية ومتطلبات البرامج التدريبية واحتياجات التنظيم محكم، ووفق أهداف المؤسسة الإعلامية الرامية إلى التطور والتحديث.
قائمة المراجع

باللغة العربية:

أولا: الكتب

1- المسمى إبراهيم عبد الله، إداره المؤسسات الإعلامية، (دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010).
2- عبد المجيد محمد، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، (ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007).
3- ماهر أحمد، إداره الموارد البشرية، (الدار الجامعية، القاهرة، 2004).
4- مارسيس أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010).
5- حوسبة أحمد فهمي، الرقابة في المؤسسات الصحفية، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004).
6- حوسبة أحمد فهمي، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009).
7- عليوة عبد الله، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العمل، (دار عملية للطباعة والنشر، مصر، 2010).
8- السكانية ندا خلف الله، التطوير التنظيمي والإداري، (ط1، دار المسرة، الأردن، 2009).
9- مار برنارد، ترجمة قسم الترجمة بدار فاروق، الإداره الإستراتيجية لمستويات الأداء، (ط1، دار فاروق، القاهرة، 2009).
10- عمرو بن عشيق، تقييم أداء أفراد العاملين، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011).
11- مشهور ثروة، استراتيجيات التطوير الإداري، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010).
12- ياسين جبار، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية المتطلبات والمعرفة، (مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2012).
13- لعيسات جمال الدين، السلوك التنظيمي وتطوير الإداري، (دار هومة، الجزائر، 2003).
14- رضوان رشيد، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (ط1، دار المدى لطباعة والنشر، الجزائر، 2007).
15- حمدي رضوان، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
16- بطرس سليم، أساليب اختيار القرارات الإدارية الفعالة، (دار الراية، الأردن، 2009).
17- شروق صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، (دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003).
حصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، (ط1 دار حامد، الأردن، 2011).

18 - رضا عدل، عبد عاطف عدل، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار الفكر العربي، القاهرة، 2006).

19 - مسلم علي عبد الهادي، أساليب دعم قدرات أجهزة التدريب الإداري في الدول النامية، (المنظمة العربية للتنمية، عمان، 2008).

20 - رباعية علي محمد، إدارة المواد البشرية، (ط1 دار الوفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003).

21 - المخلافي فيصل علي خالد فرحان، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (الكتاب الجامعي الحديث، الأردن، 2005).

22 - عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (عالم الكتاب، القاهرة، 2004).

23 - سلطان محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية أفاف وأساليب القيادة، (ط2، دار المسيرة، عمان، 2015).

24 - الرضوان محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009).

25 - أبو النصر مدحت محمد، مهارات المدرّب المحترم، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009).

26 - أخروس موريس، ترجمة صحراوي بوزيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ط1، دار القصبة لنشر، 2006).

27 - عاطف يمنى، التنظيم الإداري للفئات الفضائية، (ط1، دار الأطلس لنشر وإنتاج إعلامي، القاهرة، 2013).

28 - القبلات يوسف محمد، أسس التدريب الإداري، (دار الكتب، الرياض، 1996).

ثانياً: المجلات الدورية:

1 - محمد علي علاء جواد، أثر التمكين في التدريب التبعي، (مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، العدد 36، 2013).

2 - الدليمي عبد الرزاق، مراد خورشيد، القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2010).

3 - عين سوية ليليا، إسهامات التدريب في تطور الفئات التلفزيونية الجزائرية، (مجلة الإنسان والاجتماع، العدد 2، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، 2015).
ثالثا: الرسائل العلمية:

1 - ياشا حمادي، التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012).

2 - الشرifo محدث بن مرسوم، دور التدريب الإداري في تحسن الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013).

3 - أحمد سامي محمود، مداخل الإصلاح الإداري للتطوير الإداري وتقييم الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ياردن، 2011).

4 - شهاب المجدلاني، التدريب الإعلامي في ظل إعادة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الخبر الصحيفي، (رسالة ماستر غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2008).

5 - عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، الملك سعود، الرياض، 2008).

6 - ناريدي محفوظ، دور البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات بالمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسويق، كلية الاقتصاديات وعلوم التسويق، جامعة قسنطينة، 2009).

7 - أبو سلطان يوسف شفيق، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، (رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بقطر، 2004).

رابعا: الملئيات والندوات:

1 - عبد الهادي محمود، كيف يمكن تحويل رسالة القناة التلفزيونية ورئيتها إلى حائرة برامجية، (ورقة عمل مقدمة للملئي الثاني للقنوات الفضائية المقدمة والتحليل الاستراتيجي للمستوى الإعلامي، 11 مارس 2011).

2 - بلخير سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، (ورقة عمل مقدمة للملئي الثاني حول الإدعا وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، 13 مايو 2010).

خامسا: محاضرات:

1 - المجيد ماهر، التقنيات الحديثة وآثرها في عملية التطور الإداري، (محاضرة مقدمة في اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعملية وأدوات الاتصال مبادلة للأمم المتحدة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، بيروت، 2003).
סקّن: المقابلات:

1 - برزات إسماعيل، صحفي بإذاعة المسيلة الجهوية، مقابلة أجراءًا الباحث بغرفة المزج والتركيب، في مقر إذاعة المسيلة، يوم 2 أبريل 2017.

2 - بوزوق خالد، رئيس تحرير إذاعة المسيلة، مقابلة أجراءًا الباحث بغرفة التحرير، في مقر إذاعة المسيلة، يوم 29 مارس 2017.

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

سابعاً: مواقع الإنترنت:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>عنوان الجدول</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>الاحتياطات التدريبية</td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس</td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي</td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td>توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td>جوانب التخطيط في إذاعة المسبلة</td>
</tr>
<tr>
<td>73</td>
<td>الرقابة ومتابعة أفكار العمل بالإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>تسير العمل وتويجه بالإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>الحاجة إلى أهمية التدريب في إذاعة المسبلة</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>الدافع إلى أهمية التدريب في إذاعة المسبلة</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>نوع التدريب حسب مراحل التوظيف</td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td>نوع التدريب حسب المكان</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>عدد برامج التدريب التي شاركت بها</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>أساليب التدريب بالإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td>مجالات التدريب في الإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>أسس تحديد أفراد لتدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>فعالية التدريب في تحقيق الأهداف المسطرة</td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>سبب عدم فعالية التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>إمكانية تطبيق المهارة المكتسبة من التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>سبب عدم القدرة على تطبيق معارف</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>أهمية مهارات المكتسبة من التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>مساهمة تدريب في تحسين وتقوية الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>سبب عدم تحسن بعد تدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>طرق تقييم أداء بعد التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>صعوبات تقييم أداء التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم</td>
<td>محتوى</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>أسباب عدم إدراج قسم تدريب بالإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>مجالات التدريب والتجديد بالإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>متطلبات عملية التدريب الإداري بالإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td>طرق وأساليب التدريب الإداري</td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>الأجهزة التي يتم تطويرها باستمرار في الإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>مقترحات تعزيز مواجهة منافسة إعلامية</td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td>فوائد التدريب في الإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>ترتيب المعوقات التي تواجه عملية التدريب الإداري والتجديد بالإذاعة</td>
</tr>
<tr>
<td>الصفحة</td>
<td>عنوان الشكل</td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>المؤشرات المدائية لتدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>الهيكل التنظيمي لإدارة المسيلة الجهوية</td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 2</td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 3</td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 4</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 5</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 6</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 7</td>
</tr>
<tr>
<td>73</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 8</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 9</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 10</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 11</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 12</td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 13</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 14</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 15</td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 16</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 17</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 18</td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 19</td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 20</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 21</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 22</td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 23</td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>تمثل نتائج الجدول رقم 24</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم الجدول</td>
<td>نتائج الجدول</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 25</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 26</td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 27</td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 28</td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 29</td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 30</td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 31</td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 32</td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 34</td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>تمثيل نتائج الجدول رقم 35</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الملاحق
الملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: صحافة مكتوبة

السنة الثانية ماستر

إشراف

إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص صحافة مكتوبة تحت عنوان:

أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية

دراسة وصفية تحليلية لاذاعة المسيلة أنموذجا

أرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق

بوضع علامة ( ) في المكان المناسب

علماً بأن البيانات التي ستقدمها سنتمب بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالبة:

- كريم فاطمة الزهراء
- عفيفة

السنة الجامعية: 2016/2017
المحور الأول: بيانات شخصية

1- الجنس: ذكر
2- المؤهل العلمي: دكتوراه
3- الدبلوم المتحصل عليه في:
   - ماجستير
   - علوم إعلام واتصال
   - جمعي بصري
   - علاقات عامة

4- الحلي في العمل:

المحور الثاني: العملية الإدارية في الإذاعة

1- هل تنصحكم إدارة الإذاعة حق المشاركة فيما يخص:
   - التخطيط لتطوير المؤسسة
   - التخطيط لценزم الاتصالات
   - التخطيط لإعداد أجهزة مطبوعة في العمل

2- يتم متابعة الأفكار المتعلقة بالعمل وميزانية البرامج وأداء المهام وفق:
   - الملاحظة الشخصية
   - أوامر شفوية مكتوبة
   - التقارير البدنية
   - الإشراف المباشر لأداء المهام

3- يتم تدريب العمل لضمان نجاحه عن طريق:
   - التدريب مستمر للأفراد وتعليمهم
   - ترقية العاملين إلى مناصب أعلى
   - إرشادات وتعليمات يومية

المحور الثالث: استراتيجية التدريب في الإذاعة

4- حسب اعتقادك هل هناك حاجة إلى أهمية التدريب في المؤسسة:
   - إذا كانت إجابةك B - ما هو سبب عدم مشاركتك في تدريب:
   - لأنه سبق لك وأن دخلت برامج أخرى
   - الإدارة لم تشجع ذلك.
   - فئة الموارد المالية للإذاعة.
   - لعدم ملائمة مهام عملك مع محتوى التدريب.
   - الوقت المخصص للتدريب غير كاف لتحصيل مهارات لازمة

آخر أذكرها:..............
ب _ إذا كانت إجابتك تتم فما هو الدافع الذي يدفعك للانتحاق به:
- تطوير معرفتك
- الابتعاد عن جو العمل الروتيني
- تجدد معلوماتك
- الاحترام والتقدير
- العمل يتطلب منك تدريب
- تجديد معلوماتك
- أخرى أذكروا:...

5/ هل تدريبك الذي تلقيته كان: قبل التحاقك بمكان العمل
- قبل التحاقك بالعمل مباشرة
- بعد التحاقك بالعمل مباشرة
- أخرى أذكروا:...

6/ هل كان التدريب:
- داخل الإذاعة
- خارج الإذاعة
- أخرى أذكروا:...

7/ كم عدد البرامج التدريبية التي شاركت بها:
- أكثر من 7
- من (4-7)
- أخرى أذكروا:...

8/ ماهي أكثر الأساليب المعتمدة في البرامج والدورات التدريبية:
- حضور
- زيارات ميدانية
- إعداد نقاشات
- كتب ومطابعات
- تطوير تكنولوجيا الاتصال الجديدة
- أخرى أذكروا:...

9/ الأسسborough the تدريب الذي شاركت فيه عمل على تقديم مواضيع ذات صلة:
- تطوير مهارات العمل
- تسهيل بعض أمور إدارة
- إعداد البرامج وإخراجها
- أخرى أذكروا:...

10/ على أي أساس يتم تدريب أفراد العاملين بالإذاعة وانتقائهم:
- إدخال آلات جديدة
- نواحي القصور في مهارة
- عند النظر إلى ترقب العمل
- أخرى أذكروا:...

11/ هل تشعر أن التدريب الذي تلقته حقق أهدافه المرجوة وكان ملائم؟
- لا
- المدرب
- أخرى أذكروا:...

12/ إذا كان ب - فهل هذا يعود إلى:
- غير مناسبة للمادة التدريبية غير مفهومة
- أخرى أذكروا:...

13/ بعد التدريب هل كان بإمكانك تطبيق ما تعلمته في واقع عملك: نعم لا
- إذا كان ب - فما هي الأسباب (يمكن اختيار أكثر من إجابة):
- عدم تقبل آخر لأنك لم تتعلم
- عدم توفير موارد مالية لتطبيق ما تعلمت
- أخرى أذكروا:...
<table>
<thead>
<tr>
<th>ساعدتك المهارات والمعلومات التي أكتسبتها من التدريب في:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رفع مستوى أدائك</td>
</tr>
<tr>
<td>أخيراً أذكرها:</td>
</tr>
<tr>
<td>أهل تجدد نفسك محسنا بعد التدريب:</td>
</tr>
<tr>
<td>إذا كان ب<em>كلا</em> أو<em>احيانا</em> فهل يعود إلى:</td>
</tr>
<tr>
<td>نقص التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>أخيراً أذكرها:</td>
</tr>
<tr>
<td>هل يتم تقييم أداء العاملين بعد التدريب عن طريق:</td>
</tr>
<tr>
<td>لا يتم تقييمهم</td>
</tr>
<tr>
<td>أخيراً أذكرها:</td>
</tr>
<tr>
<td>ما هي الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء التدريب:</td>
</tr>
<tr>
<td>صعوبة قياس العائد من التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>أخيراً أذكرها:</td>
</tr>
<tr>
<td>ما هي المشاكل التي تواجهها الإذاعة والتي تمنعها من إدراج قسم التدريب في هيكلها التنظيمي:</td>
</tr>
<tr>
<td>ضعف الوعي بأهمية التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>أخيراً أذكرها:</td>
</tr>
<tr>
<td>المحوط الرابع: آليات التدريب بالإذاعة لزيادة فعالية التطوير الإداري:</td>
</tr>
<tr>
<td>ما هي الجوانب التي تعمل الإذاعة على تطويرها وتقديتها باستمرار:</td>
</tr>
<tr>
<td>إدخال تكنولوجيات جدیدة</td>
</tr>
<tr>
<td>تطوير مهارات سلوك العاملين</td>
</tr>
<tr>
<td>أخيراً أذكرها:</td>
</tr>
<tr>
<td>تقوم عملية التحديد والتطوير في الإذاعة لمواجهة متطلبات الأسانسية للعمل على:</td>
</tr>
<tr>
<td>نشر قسم تعاون</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقق الابتعاد</td>
</tr>
<tr>
<td>أخيراً أذكرها:</td>
</tr>
<tr>
<td>ما هي أفضل طرق وأساليب لتسهيل عملية التطور وجعل الموظفين يعملون بشكل أفضل في رأيك:</td>
</tr>
<tr>
<td>تحديد هدف لكل فرد</td>
</tr>
</tbody>
</table>
أذكر الوسائل التي يتم تطويرها وصيانةها بصفة دورية:

ما الذي تقترحه لتعزيز ومواجهة المنافسة الإعلامية:
- تطوير أقسام المؤسسة
- تدريب وتأهيل مستمر
- إضافة أقسام جديدة
- إدراج تكنولوجيات جديدة باستمرار

ما إذا استفادت الإذاعة بعد إدخال التدريب:
- التعاون انضباط في العمل
- زيادة مشاركة
- تعامل على مستجدات

ما هي المعوقات التي تواجه عمليات تطوير وتجديد بالإذاعة (ربما تراه مناسب):
- ضعف التمويل
- تركيز سلطة في يد إدارة عليا
- نقص في التدريب
- جمود الأفراد غياب التعاون
ملحق رقم 2

استمارة مقابلة

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

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

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

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

تدرج الدراسة ضمن البحث الوظيفية التحليلية، وتحت مسؤولية التدريب والتدريب ودوره في عملية التطور الإداري للمؤسسة الإقليمية "إدارة المسأله أثناً"، بالبحث عن أهم أساليب واستراتيجيات التدريب التي تتبينها إداة التحليلية مساعدة التدريب العامين والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب وبناء غطاء التطور الإداري ومساء الأداء وتطوير مهارات وتحسين الأداء، وتقديم جودة في المشروعية الإعدادي، وكذلك التعرف على المعرفة التي تواجه المؤسسة الإقليمية والتي تتحول بين التدريب لتحقيق تطور إداري على كاهة مستوى ومجالات العمل.

وبالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الوظيفي التحليلي، وبناء رئيسية جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة من جميع البحث تمت تلك الدراسة، بالإضافة إلى أداة المقابلة والملحمة وبحث شامل لكل مفردات البحث البالغ عددهم 24 مفردة، وحاء بناء الأداة الرئيسية للدراسة مقاساً إلى جزءين، الجزء الأول يحتوي على أداة التماسك الشخصية للباحث، أما الجزء الثاني فقد تضمن ثلاث محاور.

تحت جلود العمل، كما أن له أهمية كبيرة على مختلف مجالات التطور الداري في توظيف التكنولوجيا الحديثة في صلب العمل الإعلامي وكيفية استخدامها، ودور في دعم نجاح التدخل التنظيمي وتحسين مهارات التطور والتحديث ودعم فرق العمل والتعاون، وتطوير العمل، فهو يدعم مفاهيم إدارة السند في العمل والتحدي، كما توصفت الدراسة إلى مجموعات من المجموعات تحتم تحقيق الفعالية المطلوبة لتحقيق أهداف الأندية، وحاء تطور إداري على كافة المستويات تمت في ضعف مصادر التمويل لدعم التدريب، وبرامج التطور الإداري، وسعود القيادة وتنفيذية الإعدادية، بما يساهم في عقلة التطور والتحديث في هذه المؤسسات التي يعتمد في تسهيلها على التخطيط المكاني في قمة هرم الإداري التابعة له.

Résumé de l'étude:


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

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

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