

# تأثير التدريب على تطوير الأداء الاعلامي

"دراسة حالة على مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير"

رسالة ماجستير مقدمة إلى

مجلس كلية الآداب والتربية في الأكاديمية العربية في الدانمارك وهي جزء  
من متطلبات درجة الماجستير في الإعلام والاتصال

إعداد: من الطالب محمود محمد عبد الغفار

بإشراف

أ.د لقاء مكي

1435هـ-2014 م

## إهداء

إلى روح والدي الحبيب، وأمي الغالية، وأسرتي الصغيرة، والكبيرة  
مصر، وإلى شهداء الصحافة الأوفياء، والصحفيين الشرفاء الذين  
ما زالوا يحافظون ويدافعون عن الحق والعدل والحرية، والقيم  
المهنية، والمواثيق الأخلاقية، أهدي هذا البحث.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف وخاتم المرسلين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام، وبعد.

فإني أشكر الله سبحانه وتعالى أن وفقني لإتمام هذه الرسالة التي أسأله أن تكون خالصة له عز وجل وأن ينتفع بها الناس.

ثم أشكر أستاذي الدكتور لقاء مكي المشرف على الرسالة على ما بذله من جهد كبير، ورعاية علمية كاملة، من أجل إتمام هذه الرسالة. فقد أحاطني بود عال، وتوجيه سديد، وصبر جميل، حتى وصلت الرسالة إلى مرحلتها الأخيرة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وحفظ الله عليه دينه وصحته وأهله. فإني لا أستطيع مكافأة صنيعه إلا بهذا الدعاء، كما قال عليه الصلاة والسلام في حديث رواه أحمد في مسنده عن ابن عمر، "ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا الله له حتى تروا أن قد كافأتموه".

والشكر موصول مسبقا للجامعة العربية المفتوحة بالدمارك، وأخص بالذكر السيد الدكتور رئيس الجامعة وليد الحيايلى، ورئيس قسم الصحافة الأستاذ الدكتور حسن السوداني، والأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لمساهماتهم الجليلة في الموافقة والتشجيع والتسديد للرسالة. كما أشكر في هذا الصدد أيضا الأستاذ الدكتور حامد عبد الماجد الأستاذ بجامعة لندن على نصائحه المنهجية لي.

كذلك أشكر المسؤولين والعاملين في مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، لا سيما المدير والمؤسس الأستاذ محمود عبد الهادي، والمدير الحالي منير الدايمي ومسؤولي الإدارات: الدكتور عمار الشيخ والدكتور محمد الأنواري ومنتصر مرعي وإيمان العامري، والأساتذات براء وسيف في قسم التسجيل. وأشكر كذلك الزميل الفاضل الأستاذ حسام حمان الذي سبقني بالحصول على الماجستير من الجامعة نفسها، ودوره معي في موضوع البحث وتطوير فكرته، وزميلي الدكتور وائل أحمد المدقق اللغوي المتميز.

وكذلك أشكر أمي وزوجتي وأهلي على صبرهم عليّ ودعائهم لي لإتمام هذه الرسالة. والحمد لله أولا وآخرا، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والله من وراء القصد.

الباحث.

# فهرست الموضوعات

المقدمة:	٥
الفصل الأول	1
الإطار المنهجي	1
الفصل الثاني: التطوير المهني في مجال الإعلام	10
المبحث الأول: التطوير المهني	11
الفصل الثالث: التدريب لتحقيق التطوير	35
المبحث الأول: محطات التدريب	38
المبحث الثاني: تدريب الصحفيين:	50
الفصل الرابع: مركز الجزيرة للتدريب وآليات التطوير	55
المبحث الأول: أبرز مراكز التدريب في المنطقة	58
المبحث الثاني: مركز الجزيرة للتدريب والتطوير	61
المبحث الثالث: ملامح التطوير لدى المركز:	72
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	80
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية:	81
المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها:	89

## المقدمة:

انعكس التراجع الحضاري الذي ما تزال تعاني منه أمتنا العربية على مهنة الصحافة وممارستها مثلما انعكس على غيرها.

فلم تلق المهنة الاهتمام المناسب على مستوى التعليم والتدريب ومراقبة التطبيق حتى تؤدي مهمتها الحيوية في توفير حق المعرفة للجمهور وتوعية الرأي العام، والرقابة على المؤسسات وكشف مواطن الفساد.

ولا شك أن أداء هذه المهمة على وجهها الأمثل يمكن أن يؤثر كثيرا في الرأي العام من خلال تنويره بحقوقه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يمكن أن ينعكس على شكل النظام السياسي القائم بحيث يأتي -أو يكون- ملبيا لتطلعات الناس.

ومن هنا تأتي أهمية تدريب الصحفيين لتطوير مهاراتهم والوصول إلى الاحتراف المهني، ومعالجة السلبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق مهمتهم الرئيسية في توفير حق المعرفة وتنوير الرأي العام بالحقائق في كل المجالات ليكون على بينة مما يحدث.

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

ويساعد التدريب بشكل عام في تطوير الثروة البشرية، ويأتي هذا التطوير عبر عدة آليات هي: تحديد التغييرات المطلوبة لتحقيق التحسن في الأداء، وتحقيق الانتماء للمؤسسة أو المهنة، والوصول إلى معايير الجودة الشاملة في هذه المهنة.

وتزايدت الدعوات بضرورة تطوير نظرية عربية لمواجهة الوهن الذي أصاب الإعلام العربي، بدءًا من ضعف وسائل التدريب، والتطوير المهني، والضبط الأخلاقي، ومرورا بالقيود أمام الحريات، ونهاية بالتبعية سواء لرأس المال، أو للنظام الإعلام الدولي.

واستهدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على التأثير الذي يحققه التدريب في مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير على المتدربين، والمهارات التي اكتسبها بما يؤدي إلى تغيير سلوكهم، واكتسابهم الاحتراف المهني.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث من الأهداف التي وضعتها الدراسة للوصول إليها، والتي تتمثل في التعرف على التأثير الذي حققه مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير الإعلامي للمتدربين في لديه، وانعكاس ذلك على التطوير الاحتراقي للإعلاميين وأدائهم.

وتعد هذه أول دراسة (\*) تتعلق بتأثير مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير على المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب، وعودتهم مجدداً إلى مؤسساتهم الإعلامية، لقياس تأثير التدريب على الممارسة من خلال تحسين مستوى الأداء أو تغير السلوك.

واختار الباحث مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير الذي دشنته قناة الجزيرة عام 2004 وبعد إنشائها بثمانية أعوام، بعد أن وصف نفسه بأنه "امتداد لدور القناة المشهود في تطوير الإعلام العربي فكراً وأداءً والمساهمة العلمية والعملية في هذا التطوير بمختلف مجالاته ومستوياته.

ويأتي ذلك عن طريق تدريب الكوادر الإعلامية وتطوير مهاراتها ورفع كفاءتها ليس لقناة الجزيرة فحسب، وإنما لمنتهسبي الحقل الإعلامي عموماً ممن يعملون في مؤسسات إعلامية أو غير إعلامية ذات صلة بالمجال عربياً وإقليمياً ودولياً تأصيلاً للمعرفة وتعميقاً للفهم وتطويراً للخبرة وارتقاءً بمستوى الأداء" (1)

وقد نظم المركز خلال نحو عقد من إنشائه أكثر من ألف وأربعمائة دورة تدريبية واستفاد منها ثلاثة عشر ألف متدرب من سائر الدول العربية ومن أوروبا وآسيا وأمريكا.

ويعتبر المركز أن "إنشاءه فكرة فريدة من نوعها على مستوى الوطن العربي من حيث الأهداف والبرامج والأنشطة والجهات والفئات التي يتوجه إليها، وأنه يستهدف في رؤيته تحقيق الريادة العالمية في مجال التدريب والتطوير الإعلامي لتكون الخيار الأول للمحترفين والهواة على حد سواء" (2).

(\*) الدراسة الوحيدة التي تناولت المركز كانت أطروحة دكتورة منشورة تعلقت بدراسة مقارنة بين المركز وبين

المركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني، للباحث العراقي محمد حمود حسن ونال بها الدرجة من قسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة بغداد، وسيأتي ذكرها تفصيلاً ضمن الدراسات السابقة.

(1) مركز الجزيرة للتدريب والتطوير، نشرة صادرة عن المركز بدون عام إصدار.

(2) المصدر السابق.

ومن ناحية البنية التحتية يعتبر المركز أنه "من أحدث المراكز على مستوى العالم حيث أقيم على مواصفات عالمية، وانطلاقاً من ذلك فإن المركز يسعى إلى تقديم تدريب إعلامي يتميز بالمهنية والاحترافية وفق أحدث معايير التدريب الإعلامي الدولية وممارساته المعتمدة، ويسعى إلى زيادة عدد المتدربين من خلال التوسع في استهداف السوق المحلي والأسواق الخارجية، والمساهمة في ترسيخ ونشر أفضل ممارسات العمل الإعلامي في المنطقة العربي"<sup>(1)</sup>.

**مشكلة الدراسة:** شهدت مراكز التدريب الاعلامي إقبالا متزايدا في الآونة الاخيرة خاصة بعد تنامي عدد الفضائيات والمواقع الإلكترونية والصحف، واشتداد المنافسة بينها مما دفع العاملون بها إلى تطوير أنفسهم فكريا ومهنيا. وبات التعرف على تأثير التدريب على تطوير الأداء الإعلامي للمتدربين بعد عودتهم إلى مؤسساتهم الإعلامية أمرا مهما لمراكز التدريب الإعلامية والمؤسسات الإعلامية والمتدربين على حد سواء. ويمكن تجسيد مشكلة البحث في أهمية تقصي تأثير الصحفيين والإعلاميين في تطوير أدائهم وسلوكهم المهني، والتأكد من أن تدريب الصحفيين والإعلاميين يحقق أغراضه. ويأتي في هذا الصدد دور كل من المؤسسة الإعلامية ومركز التدريب الذي يتولى تدريب الصحفيين في أهمية إيجاد الوسائل الكفيلة للتحقق من مساهمة التدريب في التطوير المطلوب، عبر آليات تقييم وقياس تأثير هذا التدريب من قبل المؤسسة الإعلامية ومركز التدريب والتعاون بينهما للوصول إلى الأهداف المرجوة للتدريب، والمساهمة بالضرورة في التطوير الإعلامي.

---

(1)المصدر السابق

## أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على التأثير الذي حققه مركز الجزيرة للتدريب والتطوير على المتدربين لديه
- ٢- الكشف عن مقدار التغيير الذي حققه التدريب من حيث تحسين الأداء في المؤسسات الإعلامية
- ٣- التعرف على المهارات التي اكتسبها المتدربون من خلال التدريب
- ٤- الكشف عن مقدار التعديل في سلوك المتدربين بعد التدريب

## تساؤلات الدراسة:

- ١- ما حجم التأثير الذي حققه مركز الجزيرة للتدريب على المتدربين؟
- ٢- ما حجم التغيير الذي طرأ على سلوك المتدربين وأحدث تحسناً في أدائهم الاعلامي؟
- ٣- ما هي حجم المهارات التي اكتسبها المتدربون خلال التدريب؟
- ٤- ما هو مقدار التعديل في سلوك المتدربين بعد التدريب؟



## منهج الدراسة:

تدخل الدراسة في إطار البحوث الوصفية، وتهدف الدراسة الوصفية إلى "دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة معينة او مجموعة من الأوضاع بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة تؤدي في النهاية الى وصف كامل ومحدد للمشكلة محل الدراسة"(1).

وسوف تسعى الدراسة بعد توصيف المشكلة محل البحث إلى تحليلها ومحاولة التعرف على أسباب حدوثها وبيان العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وذلك من خلال المنهجالمسحي، وهو أهم منهج تعتمد عليه البحوث الوصفية، إذ هو "جهد علمي منظم ويتم من خلال المنهج جمع المعلومات والبيانات الخاصة عن الظاهرة محل البحث.

ويأتي بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي من أجل تكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات المطلوبة، أو تحديد كفاءة الأوضاع القائمة عن طريق مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها بمستويات أو معايير قياسية سبق اختيارها وإعدادها"(2).

1-سمير حسين، بحوث الاعلام - الأسس والمبادئ، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٦ ص ١٢٣ و ص ١٢٥

2-المصدر سابق، ص ١٢٥

"يعتبر المنهج المسحي هو الملائم لوصف بناء وتركيب الجمهور وأنماط [سلوكه بصفة خاصة، لأنه يستهدف تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها من خلال مجموعة الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات، ومصدرها وطرق الحصول عليها. و"ترتبط عملية المسح في دراسة الجمهور بعدد من الإجراءات المنهجية كتحديد نوع العينة وحجمها ومفرداتها، وصياغة أسئلة الاستقصاء، وجمع البيانات، ثم فوزها، وتنقيتها وتصنيفها وتحليلها"<sup>(1)</sup>.

### دراسة الحالة:

وتقوم هذه الأداة في البحث بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات دراسة شاملة متعمقة بهدف الوصف والفهم الكاملين لكل حالة على حدة، ومدى الترابط بين هذه العوامل وكذلك بهدف التعرف على الخصائص المشتركة بين هذه الحالات والخصائص التي تنفرد أو تتميز بها مفردة أو حالة واحدة من الحالات أو المفردات.

### وسائل جمع المعلومات:

1-الاستبيان: استعانت الدراسة بالاستبيان بين فئة من المتدربين السابقين لدى مركز الجزيرة للتدريب، للتعرف على مدى تحقق تأثير التدريب الإعلامي من تغيير في الأداء والسلوك لدى المتدربين، عقب عودتهم إلى مؤسساتهم الإعلامية. و"الاستقصاء -الاستبيان أو الاستفتاء- هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة المبحوثين بطريق منهجية، ومقننة، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة.

---

1- محمد عبد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، مكتبة السعودية الفيصلية، الرياض، 1987 ص 122

ويعتمد الاستبيان على "استمارة الاستقصاء Questionnaire

في جمع المعلومات، وهي عبارة عن شكل مطبوع، يحتوي على مجموعة من الأسئلة، موجهة إلى عينة من الأفراد، حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف البحث"<sup>(1)</sup>.

## 2-المقابلة:

سوف تستعين الدراسة بعقد سلسلة من اللقاءات مع المسؤولين في مركز الجزيرة للتدريب، لاستكمال الصورة من القائمين بالاتصال هناك بما يسهم في إضفاء أكبر قدر من الموضوعية على التحليل والنتائج النهائية للبحث. وتعتمد الدراسة أسلوب المقابلة غير المقننة التي تتميز بالمرونة في إدارة المقابلة وتوجيه الأسئلة والحديث، ويترك للشخص فيها الحرية في التعبير عن آرائه وأفكاره<sup>(2)</sup>. وترتكز المقابلة، على استيفاء المعلومات التي تتعلق بطبيعة عملية التدريب داخل مركز الجزيرة الإعلامي للتطوير والتدريب ومدى دورها في تحقيق التطوير للمتدربين بالمركز. وشملت المقابلة كلا من:

-مدير مركز الجزيرة الإعلامي للتطوير والتدريب

-رئيس قسم برامج التدريب والاستشارات

- رئيس قسم التدريب

-رئيس قسم الاستشارات الإعلامية

3-الملاحظة:اعتمد الباحث على الملاحظة كأداة من أدوات جمع المعلومات. فقد تسنى للباحث أن يكون متدربا، ومدربا في مركز الجزيرة للتدريب وهو ما اتاح له التعرف على دورهما.

1-المصدر السابق، ص 133

2-أنظر: المصدر السابق، ص 232

## -الدراسات السابقة:

الدراسة الوحيدة التي تناولت مركز الجزيرة للتدريب والتطوير كانت أطروحة دكتورة منشورة تعلقت بدراسة مقارنة بين المركز وبين المركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني، للباحث العراقي محمد حمود حسن ونال بها الدرجة من قسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة بغداد.

وركز الباحث من خلال المقارنة على مشكلة البحث التي بلورها في مدى حاجة الإعلام وعملياته إلى التدريب ومراكزه ومؤسساته، وما علاقات التدريب الإعلامي مع غيره من العناصر وحدود ذلك، وطبيعة هذا التدريب إضافة إلى ما العملية التدريبية التي تتبناها هذه المراكز وخصوصا البرامج التدريبية التي تعتمدها في ممارساتها للنشاط التدريبي ونتائج ممارساتها ومدى التمايز بين هذه المراكز(1).

وعندما تعرض الباحث لتأثير التدريب في العينة التي اختارها فإن الأمر اقتصر فقط على توقع التأثير بعد التدريب وليس بعد الممارسة في المهنة لقياس مستوى الأداء وتغير السلوك، وكان التساؤل الذي طرحه الباحث في هذا الصدد يتعلق بجوانب الفائدة المتوقعة تحقيقها من التدريب عند ممارسة المهنة؟ وسؤال آخر تعلق بماهية النسبة المئوية لإمكانية تطبيق ما تعلمه أفراد العينة عند مباشرتهم وممارستهم العمل؟.

ومن أبرز توصيات البحث:

- ضرورة الاقتناع بأهمية التدريب الإعلامي والحاجة المستمرة له.

---

-أنظر (محمد حمود حسن-مراكز التدريب الإعلامي: دراسة مقارنة بين المركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني ومركز الجزيرة الاعلامي للتدريب والتطوير-رسالة

دكتورة منشورة-بغداد) ص 10

-ضرورة أن تتم عملية التدريب الإعلامي وفق أسس علمية ومهنية لجميع مكوناتها وفعاليتها.  
-أن يتبنى موضوع التدريب الإعلامي بكل حلقاته ومفاصله أفراد متخصصون ومتميزون ضرورة، ذلك أن غايته التغيير نحو الأحسن (2).  
ولم يتسنى للباحث الوقوف على دراسة أكاديمية أخرى تتعلق بموضوع التدريب الإعلامي.  
أما الرسائل التي اقتربت في موضوعها من التدريب الإعلامي او التدريب بشكل عام فهي:  
-أطروحة دكتوراة بعنوان الخصائص المهنية للصحفيين العراقيين، دراسة لقياس الاتجاهات وتحديد الخصائص  
الاحترافية والعلاقة بينها، للباحث لؤي حسن البلداوي، والتي تناولت جانباً من التدريب الإعلامي وعلاقته بالمهنة  
الصحفية والإعلامية(\*) .

---

-المصدر السابق، ص 387،388

(\*) أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب، 1417هـ - 1996م.

## تعريف المصطلحات:

التطوير: هو عملية تهدف إلى تغيير حالة غير مرضي عنها إلى حالة أفضل من الاعترافية تسهم في تحقيق معايير الجودة التي تحددها جهة أو مؤسسة ما.

الجودة الشاملة: من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تهدف إلى فرض آلية لتحسين وتطوير أداء المؤسسة بصفة مستمرة، وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسة، وإلى إرضاء الذين يتعاملون معها.

التدريب: يعد استكمالاً لمسيرة التعليم في نقل الجديد من المعلومات والمعرفة أو التجارب الإنسانية، والخبرات للعاملين في مكان ما، وتدريبهم على ذلك في إطار رؤية المؤسسة لزيادة تأثيرها أو إنتاجيتها.

## تقسيم الرسالة:

لوصول إلى هذا الهدف الرئيس عمدت الدراسة إلى أربعة عناوين بعد الفصل الأول المنهجي: ثلاثة منها لها جزء نظري، والأخير ميداني.

ويتعلق الفصل الثاني بـ(التطوير المهني في مجال الإعلام)، يعتمد في المبحث الأول إلى التعرف على مفهوم التطوير المهني. أما في المبحث الثاني يتعرض إلى تطوير العاملين في مجال الإعلام وحق المعرفة والمعايير الأخلاقية والتعليم والتدريب. أما الفصل الثالث: فيتعلق بـ(التدريب لتحقيق التطوير)، وينقسم إلى مبحثين أولهما يتعلق بكل من: المؤسسات المعنية لتدريب العنصر البشري، وتحديد أهداف التدريب والتي تشترك فيها عدة عوامل بشرية ومادية لإنجاحها، وأهمية تجنب معوقات التدريب، واختيار المدربين، والمادة التدريبية المقدمة لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسات، وقياس تأثير التدريب. ويعرض المبحث الثاني لكيفية تدريب الصحفيين. وفي الفصل الرابع يتعلق بمركز الجزيرة للتدريب ويتألف من ثلاثة مباحث، أولهما: يتناول أبرز مراكز التدريب في المنطقة قبل وبعد إنشاء مركز الجزيرة للتدريب، والثاني يتناول أسباب نشأة مركز الجزيرة وأهدافه ومعايير اختيار المدربين والمتدربين، والمركز من الداخل، والثالث: يتناول ملامح التطوير لدى المركز. ويتعلق الفصل الخامس بالإجراءات الميدانية التطبيقية لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه الخاصة بقياس أثر التدريب على تطوير الأداء الإعلامي من خلال العينة التي اختارها الباحث من العاملين في الحقل الإعلامي والمتدربين لدى مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير.

وتضمن الفصل تحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها، ثم النتائج والتوصيات المتعلقة بكل من الجزئين النظري والعملي.

## الفصل الثاني

### التطوير المهني في مجال الإعلام

## المبحث الأول: التطوير المهني

تعتمد معظم المؤسسات إلى وضع أهداف لها لتحقيق رؤيتها في المجال الذي تعمل فيه وتريد أن تحقق لها مكانة ما. ويعد الأفراد العاملون في هذه المؤسسات هم المخولون بتحقيق هذه الأهداف وتلك الرؤية، وهو ما يجعل مؤسساتهم معنية بالحفاظ على مستوى الأداء كحد أدنى لاستمرار العمل، ثم السعي لرفع هذا المستوى وتطويره لمواكبة التغييرات، ويكون ذلك عبر التعليم والتدريب. ولا تحيد مؤسسات الإعلام -في الغالب- عن هذا السياق بالعمل على تطوير العاملين لديها لا سيما الصحفيين والإعلاميين الذي يمثلون الواجهة في تنفيذ الأهداف. ويعد تطوير الصحفيين والإعلاميين أمراً مهماً للمجتمعات إذ إنهم ينوبون عنها في أداء مهمة توفير المعلومات الصادقة والدقيقة وبنزاهة، لتحقيق المعرفة للجمهور، وهو بات أمراً أصيلاً في رقابة الشعوب للسلطات الحاكمة وفي مواجهة الفساد بشكل عام.

### -مفهوم التطوير:

التطوير لغة: هي مصدر من مادة طور أي جاوز الأمر حده<sup>(1)</sup>، وهو أيضاً الحد بين الشئين، وعدا طوره أي جاوز حده وقدره، وبلغ أطوريه أي غاية ما يحاوله<sup>(2)</sup>. وهو التحسين والتطوير إلى ما هو أفضل، وطور أي تعدل تحول تدريجياً من حال إلى حال. وأيضاً ورد التطوير بمعنى: "طوره هو حوله من طور إلى طور، والتطور هو التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها ويطلق أيضاً على التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه"<sup>(3)</sup>.

1- مختار الصحاح، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مكتبة لبنان، بيروت) ص.168

2- (لسان العرب، محمد بن مكرم بن منظور الأفريقي المصري جمال الدين أبو الفضل، دار صادر، بيروت) ص508

3- قاموس المعاني على الإنترنت مفردة تطوير

)



## -ماهية التطوير المهني

يهدف تطوير الأفراد والمؤسسات في الأساس إلى تغيير حالة غير مرضي عنها إلى حالة أفضل تسهم في تحقيق معايير الجودة التي يتفق عليها أصحاب المصلحة ( ملاك وعاملون ومستفيدون) في مؤسسة ما. وتكمن أهمية التطوير من خلال التدريب للموظفين في عدة أسباب: "مساعدة المنظمات على المساهمة في تطوير الثروة البشرية للبلد من خلال تأثير سياسات التعليم والتدريب بواسطة مؤسسات التدريب، وتساعد أيضا على زيادة قدرات الموظفين للاستفادة منهم بشكل أكبر عبر التدريب والتطوير. كما أن المعرفة تتطلب زيادة التدريب بما يسهم في تحسين الخدمة المقدمة"<sup>(1)</sup>.

ويأتي هذا التطوير عبر عدة آليات:

-تحديد التغييرات المطلوبة لتحقيق التحسن في الأداء

- الاهتمام بالإنسان لتحقيق التنمية البشرية

- الوصول إلى الجودة الشاملة

فلا بد في البداية من قيام المؤسسة بالتخطيط للوصول إلى "التغيير وإدخال التحسينات ورفع مستوى الجودة وترشيد الإنفاق، ويجب على رب العمل ألا يركن إلى ما يحققه من أرباح فهي لا تمثل الهدف النهائي للمنظمة بل عليه أن يدأب على التطوير والإبداع والابتكار متطلعا إلى المستقبل بما يحقق مصالح المجتمع ويعود بالخير على أفراده"<sup>(2)</sup>.

1-نشرة منظمة العمل الدولية على الإنترنت، سريان دي سيلفا، يناير 1996

2-محمد محمد ناشد، الفكر الإداري في الإسلام، الماجد للثقافة والتراث، دبي، 1997) ص 260

ويعتمد "نجاح أي عمل أو تقدم أية مؤسسة على محورين أساسيين هما الإدارة والعاملين، وكلاهما يعتمد أساسا على العنصر الإنساني. ومن ثم فإن الإدارة والقدرة على الإحاطة يتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع ( وخارجه ) وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة(1). واشترط بعض علماء الإدارة لنجاح المؤسسة ضرورة أن تحدد لها ثقافة\* توحد عن طريقها العاملين، وتدفعهم للإيمان بها والعمل على تحقيقها.

"ولكي تنجح المؤسسة في الاستمرار، وتحقيق النفوذ، والتطوير المستمر لتحقيق أهدافها فلا بد من "تحديد المؤسسة للثقافة التي تعمل من خلالها، وأن تمدد هذه الثقافة لتنعكس على التوظيف والأجور والجزاءات وبناء فريق العمل وعقد الاجتماعات وإدارة الصراع والمنافسة. وثقافة المؤسسة هي الإطار الذي تعمل من خلاله، وتخدمنا في إعلامنا بكيفية عمل العالم من حولنا، وكيفية أن نكون لائقين في هذا العالم، وفي تعلم كيفية التصرف بنجاح لتحقيق السعادة وكذلك الصعود"(2).

---

1-علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، لا توجد سنة للنشر) انظر ص ١٣ و ٢٣

2- STEPHEN BLAZA, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, MC GRAW-HILL

COMPANIES, INC, USA, 2011) page 1

\* ثقافة المؤسسة Organizational Culture هي مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة. وجود ثقافة قوية في المؤسسة يساعد على التكامل الداخلي لأن العاملين يكون لديهم نفس المبادئ عن أسلوب التعامل وما هو مقبول وما هو مرفوض. (المصدر السابق)

## -التنمية البشرية:

تعتمد أي مؤسسة على رافعتين للعمل وتحقيق أهدافها هما: العاملون والقيادة، والاثنان يتشكلان من العنصر البشري، لذا كان من البدهي لتحقيق أي تقدم للمؤسسة هو التركيز على الإنسان عبر التعرف عليه، وبأنه مؤلف من جانبين نفسي ومادي لا بد من فهمهما، بغية الوصول إلى كيفية تلبية مطالبهما. فالعنصر الإنساني هو المحور الأساسي الأول في نجاح أي عمل وذلك عبر فهم طبيعة وآليات هذا العمل أو المهنة التي يؤديها.

ولذلك اشترط باحثون في مجال التطوير المهني "ضرورة حصول الشخص الذي يرغب في الوصول للتطوير بما يؤدي إلى احتراف مهنته إلى أن يسلك مسارين هما التعليم والتدريب الرسمي والتعليم والتدريب غير الرسمي. ولا بد بعد ذلك من تضافر بين المحور الأساسي الثاني مع الأول وهو دور الإدارة في تنمية هذا المورد البشري القادم إليها من خلال توظيف الخبرة البشرية عبر التطوير التنظيمي والتدريب الشخصي بقصد تحسين الأداء على جميع المستويات التنظيمية والفردية"<sup>(1)</sup>.

---

- انظر المقدمة في (14,p.1981,no1,vol.34,development of professional role: commitment among graduate student,weiss,the carins)

ويعرف باحث آخر التنمية البشرية بأنها "الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير بنوعيه التنظيمي والمهني لتحسين فعالية الفرد والجماعة والمنظمة"<sup>(1)</sup>.

والمقصود بتحسين فاعلية الفرد هو "الوصول إلى الأداء الأفضل المتعارف عليه طبقا للقواعد التي يضعها أصحاب المصلحة مهنة معينة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، وهناك طرق لإحداث وتوليد الجاهزية للتطور من خلال التعرض لنماذج الأداء الأفضل والاستشارات المهنية وتمارين المحاكاة وغيرها من التقنيات"<sup>(2)</sup>.  
ويعد "التعرف على السلوك الإنساني أمرا حيويا لأية إدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ومن ثم على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة. ولكن العامل الحاسم في تحديد مدى النجاح أو الفشل في هذه المهام هو: كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف. وهل تتفق الفرص التي توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم.

كذلك فإن أنواع القيود التي تفرضها الإدارة تشكل عنصرا مهما في تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الإدارة منهم. أي أننا نستطيع القول إن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف تتوقف جزئيا على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وأفعال"<sup>(3)</sup>.

---

1- مالكوم اس نوليس وإلوود إف هولتون 111 وريتشارد إي سو آنسون، الإشراف العلمي المعمار محمد بدر، تعليم الراشدين، إيلاف ترين للنشر دي، ٢٠١٠

ص 196

2- أنظر (المصدر السابق)

3- على السلمي، مصدر سابق ص 23.

فإذا كانت الأنشطة الإدارية المختلفة تعتمد على مجموعتين من العوامل(1): أولاها هي العوامل الفنية وتشمل: الأسس والقواعد العلمية للنشاط والتنظيم الداخلي له والإمكانات المادية المستخدمة في الأداء وجميع العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الإداري. وثانيها هي: العوامل الإنسانية التي تشمل قدرات ومهارات العاملين في تأدية النشاط، ورغبات الأفراد وإدراكهم. وهذا العنصر البشري يعتبر عاملا أساسيا في تحديد نتائج العمل والنشاط. وحال نجاح المؤسسة في تحديد التغييرات المطلوبة لتحقيق التحسن في الأداء، وفي تحقيق التطوير المطلوب للعنصر البشري في المؤسسة واندماج جناحيها (الإدارة والعاملين)، في فهم وتطبيق ثقافة المؤسسة، فإنه يمكن للمؤسسة أن تتحدث حينئذ بأنها تسير في تحقيق الجودة الشاملة.

---

1-على السلمي، المصدر سابق. ص 23 و24

## -الجودة الشاملة:

وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة بصفة مستمرة، وبما يؤدي إلى إرضاء الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة.

و"إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) في جوهرها هي توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء. ولتحقيق إدارة الجودة الشاملة يشارك أعضاء المؤسسة في تحسين الإجراءات، والمنتجات، والخدمات والثقافة السائدة في مكان العمل"<sup>(1)</sup>.

وهناك من يرى أن نموذج الجودة الشاملة -في أية مؤسسة- هو "التطور المستمر إذ لا ينبغي للأفراد والمؤسسات أن يرضوا بالبقاء حيث هم، بغض النظر عن المدى الذي يبدو أنهم حققوه. فالجودة الشاملة تعبير عن الحاجة إلى التحسن والتطور المستمر في أربعة مجالات هي: المستوى المؤسسي (التوافق) والمستوى الإداري (التفويض) ومستوى العلاقات بين الناس (الثقة) والمستوى الشخصي (المصداقية)<sup>(2)</sup>.

1-أنظر موقع المعهد الأمريكي للجودة على الإنترنت (<http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>)

2- ستيفن آر كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2012 ص 297.

وينقل ستيفن آر كوفي(\*) عن الخبير الاقتصادي دبليو إدوارد ديمنج قوله إنه إذا أردنا لأي مؤسسة أن تتميز بالجودة الشاملة فعلينا أن نوجد أشخاصا ذوي جودة شاملة.

ولكي يحقق الأشخاص هذه الجودة الشاملة يرى كوفي أنه يتعين أن نراها من منظر إنساني بأن نوجد تكاملا كاملا حول نسقنا القيمي والتي تعني أن نتحسن دائماً على المستويين الشخصي والمهني.

ومن هنا تشكل القيم محورياً أساسيا في التطوير لدى كوفي وبالتالي فهو يؤكد أنه إذا تعاملنا بأي أسلوب غير الأسلوب القائم على المبادئ فإن ما نبذله من جهود سيكون ضروريا ولكنه ليس كافيا(1).

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

ويمكن التنبؤ بمدى كفاءة البشر من خلال مجموعة من المبادئ التي لا يمكن انتهاكها، وهي القوانين الطبيعية في عالم الشؤون الإنسانية والتي لا تقل واقعية وثباتا عن قوانين مثل الجاذبية في عالم الطبيعة.

وهذه المبادئ تدخل في نسيج كل المجتمعات المتحضرة، وتكون جذور أية أسرة أو مؤسسة استطاعت الازدهار والصمود في وجه الظروف.

---

(\*) أحد المتخصصين الأمريكيين في مجال التدريب والإدارة.

1-ستيفن آر كوفي، المصدر السابق ص ٣٠١.

إن درجة معرفة الناس وتوافقهم مع المبادئ الأساسية مثل العدالة والمساواة والصدق والثقة إما أن تحقق نجاحهم واستقرارهم وإما فسادهم ودمارهم .. إنني أعرف من خلال الخبرة أن الناس يثقون بالفطرة في أولئك الذين تستند شخصياتهم إلى مبادئ صحيحة(1).

وإذا حدثت التبادلية في المبادئ بين المؤسسات والأفراد، فيقود ذلك إلى التنافس في مجال التطوير، وبلوغ الجودة الشاملة.

"فعندما تركز على المبادئ فانك تدرك أن الطريقة الوحيدة للتعامل مع الناس هي الطريقة التي تريدهم أن يعاملوك بها، وتنظر إلى منافستك مع غيرك على أنها مصدر للتعلم وترى غيرك أصدقاء يحفزونك ويوضحون لك مواضع ضعفك. في هذه الحالة لا تتعرض هويتك لتهديد بفعل الظروف الخارجية أو الآخرين، لأن لديك مرآة سفينة وبوصلة لتوجيهها مما يمكنك -حتى في بحر التغيير الهائل- من الحفاظ على منظورك وقدرتك على التمييز وبذلك ستشعر دائماً بقوة من داخلك." وإذا لم نستطع تعلم وتطبيق مبادئ الكفاءة في التعامل مع الآخرين فلنا أن نتوقع ببطء أو توقف تطورنا"

(2).

---

(1) أنظر ستيفن آر كوفي، المصدر السابق) ص 6 : 8.

(2) (المصدر السابق) ص 14 : 20



## المبحث الثاني: تطوير العاملين في الإعلام

لا ينفصل العاملون في مجال الإعلام عن منظومة التطوير إذ إن عملهم يرتبط بتطورات تقنية سريعة التغير، وقيم وضوابط مهنية تحكم مسار العمل، تحتاج إلى إعادة تذكير وفي بعض الأحيان إلى إعادة بناء. ولتطوير الأداء الإعلامي فلا بد من وضع حلول للإشكاليات والعقبات التي تقف حجرة عثرة أمام القيام بالدور المحوري، وهو كيفية تطوير الصحفيين ليتقنوا الأداء المفوضي إلى توفير حق المعرفة للجمهور. ويمكن الوصول إلى هذه النتيجة عبر التحرك في محورين: الأول يتعلق بالعنصر البشري وتأهيله وإعداده منذ مرحلة التعليم، مروراً بالتدريب والتطوير أثناء عمله، لربط الإطار النظري للتعليم، بالواقع العملي، والتطبيقي، ليكون قادراً على تطبيق المعايير الأخلاقية، والمهنية في القوالب الصحفية وقرارات النشر، والقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجه الصحفي والإعلامي، مثل تعرضه للمخاطر في أماكن الحروب، أو تعرضه للتهديد، أو انتهاكه حرته بأي شكل كان.

كما يضاف إلى ذلك حصول الصحفي على حقوق محددة تسمح له بالنيابة عن الجمهور في توفير حق المعرفة. والثاني يتعلق بالتنظيم الإداري الذي يتحكم أو ينظم عمل وسائل الإعلام بدءاً بالحكومات التي تضع القوانين وأحياناً تتحكم في جزء من هذه الوسائل، ومروراً بهلاك هذه الوسائل التي تضع القواعد المنظمة لعمل الصحفيين، وانتهاءً بالروابط والتنظيمات المهنية أو الشعبية لضبط عمل وسائل الإعلام عبر موثيق الشرف. ولتحقيق التطوير المطلوب للعاملين في مجال الإعلام يجب التأكد من فهم الصحفيين لحق المعرفة وتطبيقهم للقيم المهنية المطلوبة والمعايير الأخلاقية، ومواصلة عملية التعليم والتدريب لضمان استمرار معايير الجودة المطلوبة في الأداء المهني.

### -حق المعرفة:

مهنة الصحافة تهدف إلى تحقيق غاية محددة ألا وهي توفير حق المعرفة والمعلومة الصحيحة للناس، وإذا لم يفهم الصحفيون هذه الغاية أو يفشلوا في التحقيق الكلي أو حتى الجزئي لها، فإن تطوير أداؤهم في هذه الحالة يعتبر أمراً محتوماً. فقد بات الصحفيون يمثلون الشعب في بقعة ما لتحقيق هذه المهمة بما يمكن الأفراد من الوصول إلى معرفة كافية لما يدور حولهم، كي يتخذوا-بناء على ذلك- قرارات جزء منها مصيري يتعلق بتأييد فصيل سياسي ليحكم أو يطيح بآخر أو ربما يقوم بثورة ضد فساد استشرى ونظام قائم على الفساد ويقوده، ولا يمكن إصلاحه بالطرق السياسية. ونص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على الحق في التعبير والذي يغذي حق المعرفة، وذلك في مادته التاسعة عشر بقوله "لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون أي تدخل، واستقاء الأبناء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت دون تقييد بالحدود الجغرافية"<sup>(1)</sup>.

1-موقع الأمم المتحدة على الإنترنت، قسم الوثائق

[/http://www.un.org/ar/documents/udhr](http://www.un.org/ar/documents/udhr)

وتبرز في العالم عدة تحديات أمام الإيفاء بحق المعرفة تتعلق بالقوانين المحلية التي تحول دون التدفق الحر للمعلومات، وعدم وعي العاملين في مهنة الصحافة بموجبات الوظيفة التي يقومون بأدائها، أو خضوعهم لمطالب أصحاب رؤوس الأموال المالكة لوسائل الإعلام والتي قد لا تتفق بالكلية مع تحقيق هدف توفير المعرفة للجمهور. "فما زالت الدول -خاصة النامية منها وبينها العالم العربي- تحاول فرض القيود على الإعلاميين خلال بحثهم عن المعلومات والوثائق الحكومية التي تهتم الناس، وتضع الحكومات النامية قيوداً تشريعية على سرية هذه الوثائق وعدم إتاحتها لوسائل الإعلام"<sup>(1)</sup>.

وبالنسبة للصحفيين والإعلاميين الذين يحملون لواء توفير حق المعرفة نيابة عن الجمهور، "فيجب الاعتراف بأن إحدى مشكلات الصحافة في العالم العربي أن هناك الكثير ممن يعملون بها لا يعرفون أهمية الوظيفة التي يقومون بها، ولم يتم تأهيلهم لممارسة هذا العمل، ونتيجة لضعف قدراتهم الصحفية فإنهم يعتمدون على أساليب النفاق والفهلوة للاستمرار في العمل الصحفي وللحصول على المناصب في الصحف ووسائل الإعلام، ولقد كان هؤلاء سبباً رئيسياً في ضعف صناعة الإعلام في الوطن العربي"<sup>(2)</sup>.

---

1- حسن عماد مكاوي، أخلاقيات العمل الإعلامي، دراسة مقارنة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط3، 2003 ص 231.

2- سليمان صالح، حقوق الصحفيين في العالم العربي، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص 286.

وأدى هذا الأمر إلى "أن معظم المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي لم ترق إلى مستوى المؤسسة الإعلامية الاجتماعية المسؤولة والمدركة للدور الذي يجب أن تلعبه"<sup>(1)</sup>.

وترافق مع ذلك أن "البنى النظرية لعلم الإعلام بشكل عام أصبحت عاجزة عن مسايرة التطورات الحديثة في صناعة الإعلام، والمشكلة في ذلك أن مارد صناعة الإعلام انطلق بدون أساس نظري وبدون هدف ورؤية، وبدون قلب وضمير، وأصبح من يملك هذه الصناعة يحكم ويتحكم ويسيطر ويهيمن"<sup>(2)</sup>.

وبالتالي أصبحت عملية التطوير للوصول إلى تحقيق حق المعرفة أمرا واجبا بسبب الثغرات الكبيرة التي تعيق الوصول إلى ذلك، وهو دور مهم تشترك فيها الدولة عبر مؤسسات التعليم، وإصدار القوانين اللازمة في هذا الصدد وتطبيق النموذج الأمثل عبر وسائل الإعلام الممولة من دافعي الضرائب، إضافة إلى مراقبة دور وسائل الإعلام الخاصة عبر التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني.

---

1- محمد قيراط، الإعلام والمجتمع.. الرهانات والتحديات، مكتبة الفلاح، الكويت، 2001، ص 140.

2- سليمان صالح، مرجع سابق، ص 288.

## - القيم المهنية والمعايير الأخلاقية:

يعد التزام الصحفيين والإعلاميين بالقيم المهنية والمعايير الأخلاقية الركن الأول في تحقيق مهمة توفير حق المعرفة للجمهور، وينعكس أي خلل في هذا الركن سلبا على الوصول لهذه المهمة بقدر ما يقدر في الوسيلة الإعلامية والصحفيين أنفسهم.

"إن وسائل الاعلام سوف تستمر وتبقى فقط إذا أصرت على الدقة والمصداقية والنزاهة كاتجاه سائد في أداؤها وان تدع الجمهور يحدد ما يريد ان يراه، والواجب الأخلاقي للصحفيين أن يعطي الجمهور المعلومات التي يريدونها لاتخاذ قراراتهم، وأن يتحدوا الادعاءات التي تعني ببساطة تحيزا ضد الحقيقة. وهذا الشعور بالمسؤولية للصحفيين يحدد الأخلاقي من المرئي غير المكتوث. وإن أي ميثاق لأخلاق المهنة يجب أن يطالب الصحفيين بفهم وتحمل مسؤولياتهم على نتائج أعمالهم"<sup>(1)</sup>.

وبرزت مبكرا الشكوى من عدم توفر هذه المبادئ والأخلاقيات في الممارسة الإعلامية. فمنذ أكثر من نصف قرن، أصدر أحد أبرز الأكاديميين في مجال الإعلام بالعالم العربي كتابا عنوانه (أزمة الضمير الصحفي) ذكر فيه "أن الصحافة - حينها- أصيبت بأفات التحضر من تكلف وتعقيد إلى عناية فقط بظاهر الأمور إلى نقص كبير في فهم الحرية والديمقراطية إلى نقص واضح في فهم المسؤولية وذلك فضلا عن

---

1- Fred brown, ethical thinking, journalism A casebook of professional conduct for news media, publish by Marion street press

(portland USA 2011) ص ١ المقدمة.

الفقر الشديد إلى مجموعة من الصفات الانسانية التي يتمتع بها البشر في أطوار حياتهم الأولى. إن الصحافة مسؤولة عن تثقيف الشعب"<sup>(1)</sup>.

وما تزال الشكاوى تترى بل وتزداد تعقيدا بقدر حجم التطور الكبير في تعدد وسائل الاعلام بانتشار الإنترنت، والفضائيات، والجوال، ووسائل التواصل الاجتماعي، وباتت آليات نقل الحدث متعددة، وتحولت مقولة إن العالم قرية واحدة إلى أنه أصبح حجرة واحدة.

"وقد مرت وسائل الإعلام بعدة أطوار من التقييد والرقابة إلى الحرية المنفلتة. ففي القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين أسفر استخدام وسائل الإعلام لمفهوم الحرية عن ممارسات غير أخلاقية حيث ضحت وسائل الإعلام الغربية بمسؤولياتها داخل المجتمع في سبيل تحقيق أقصى قدر من الأرباح والعمل على إلهاء الناس بدلا من تقديم الإعلام والثقافة والتسلية المفيدة. وقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية المسؤولية الاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية، وتنطوي هذه على عدة مبادئ: منها قيام وسائل الإعلام بالتزاماتها الاجتماعية في خدمة المجتمع، وإمداد الجمهور بالحقائق الكاملة حول الأحداث اليومية، وإتاحة الفرصة أمام مختلف الآراء والأفكار للتعبير عن نفسها، ووضع مقاييس مهنية للصدق والموضوعية والدقة والتوازن، وتجنب ما يؤدي إلى نشر الجريمة والفوضى، والإساءة إلى الأقليات، ومراعاة التوافق بين صالح الفرد وصالح المجتمع.

---

1-عبد اللطيف حمزة، أزمة الضمير الصحفي، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٦٠ ص ٣.

لذلك شهد القرن العشرين ظهور مجالس الصحافة وموآثيق الشرف المهنية التي تستهدف تدعيم حرية وسائل الإعلام، وتحسين أداؤها، وممارسة دورها الاجتماعي بقدر من المسؤولية بعيدا عن القوة والإجبار وحماية الإعلاميين من الرقابة الحكومية"<sup>(1)</sup>.

"وصدر أول ميثاق شرف للصحافة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1923 بواسطة اتحاد محرري الصحف الأمريكية، ومن ضمن ما حدده الميثاق ما يلي: أن وظيفة الصحيفة تحقيق اتصال بالجنس البشري، وأنه يجب أن يتوفر في الصحفي أكبر قدر من الذكاء والمعرفة والخبرة بالإضافة إلى القدرة على الملاحظة الدقيقة والتحليل المنطقي، وأن أي صحفي يستخدم وضعه كصحفي لتحقيق منافع شخصية ضيقة لا تجب الثقة فيه. وفي عام 1998 أقر المجلس الأعلى للصحافة بمصر ميثاق شرف صحفي أقر فيه أن حق المواطنين في المعرفة هو جوهر العمل الصحفي وغايته، وأن على الصحفي أن يلتزم بمقتضيات الشرف والأمانة والصدق بما يحفظ للمجتمع مثله وقيمه، وبما لا ينتهك حقا من حقوق المواطنين أو يمس حرياته. وأن على الصحفي أن يتحرى الدقة في توثيق المعلومات، وان يلتزم بعدم نشر الوقائع مبتورة أو مشوهة، وأن يمتنع عن تناول ما تتولاه سلطات التحقيق، والالتزام بعدم الانحياز في كتاباته إلى الدعوات العنصرية أو المتعصبة أو المنطوية على امتهان الأديان.

---

1- حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 16

كما أصدر اتحاد الصحفيين العرب(\*) في عام 2004 ميثاقا أكد فيه أن أول واجبات الصحفي وأهمها: البحث عن الحقيقة، وتحري الدقة، وتحمل مسؤوليات الرسالة الإعلامية الصادقة، والالتزام بأمانة المهنة وشرفها، وتحكيم الضمير المهني، وأخلاقيات العمل الصحفي وتقاليدته، ورفض الابتزاز والإثارة والتدليس على الرأي العام، والابتعاد عن إثارة الفتن والنعرات العرقية، والدينية، والطائفية، والالتزام بمكافحة الفساد، والاستبداد والإرهاب. وأكد أيضا على احترام للحياة الشخصية وعدم التورط في نشر ما يكشفها بدون إرادة صاحبها وإذنه.

لكن مع وجود مثل هذه المواثيق إلا أنه لا يوجد التزام كامل بها بل وتحدث انتهاكات كبيرة أحيانا سواء في دول متقدمة أو نامية ليس بسبب الضعف المهني أو عدم الالتزام الأخلاقي -فحسب- بل بسبب مصالح سياسية أو اقتصادية أو كليهما تسبق هذه الالتزامات.

فيرصد أحد الباحثين سلبيات الممارسة الصحفية في عصر المعلومات "بأن هناك ميل إلى الإثارة في المادة الصحفية من أجل كسب القارئ الذي أصبح مخدرا بالتلفزيون بقنواته العديدة، وخدماته المنوعة إلى جانب أشكال الجرائد والمجلات الإلكترونية الأخرى"<sup>(1)</sup>.

ويقسم ناعوم تشومسكي فهم العالم للإعلام عبر طرح مفهومين للديمقراطية: الأول يعتبر المجتمع الديمقراطي الذي يملك فيه العامة (الجمهور) الوسائل اللازمة للمشاركة الفعالة في إدارة شئونهم وأن تكون

1- محمود علم الدين، أساسيات الصحافة في القرن الحادي والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008 ص 203

(\*) أنظر موقع الاتحاد على الإنترنت <http://faj.org.eg>

وسائل الإعلام منفتحة وحرّة. اما المفهوم الآخر فهو أن يمنع العامة عن إدارة شؤونهم ووسائل الإعلام التي يجب أن تظل تحت السيطرة المتشددة (1). وهذه السيطرة المتشددة تتمثل في أن "تكون وسائل الإعلام تحت السيطرة الحكومية مباشرة، أو قريبة منها عبر الحلفاء أو المستفيدين من الشركات ورجال الأعمال. ويعد تركيز ملكية وسائل الإعلام إحدى العقبات أمام الحرية والتعدد، وربما يحد من تنوع الآراء، إن القيمة الأساسية لوسائل الإعلام تذهب بعيدا خلف المصالح المالية للأفراد والشركات. ومن الخطر ان تدار وسائل الإعلام باعتبارها منتجا للسوق"(2). وهذه السيطرة تعاني منها الدول النامية والمتقدمة على السواء، "فحسب آخر إحصائية فإن أكبر خمس شركات في الولايات المتحدة (هي: والت ديزني، نيوز كوربوريشن، وتايم وارنر وسي بي اس وفيكام) إضافة إلى تكتلي (إن بي سي وسوني كوربوريشن) تسيطر على 95% من وسائل الإعلام وذلك بعد أن تراجع التنوع الكبير في السابق بعد اندماجات حدثت، مما أدى إلى أن عددا قليلا من الشركات أصبحت تمتلك سلطة تشكيل أداتنا ومعتقداتنا وتؤثر في قراراتنا"(3).

---

1-أنظر، ناعوم تشومسكي، السيطرة على الإعلام (الإنجازات الهائلة للبروباغندا)، تعريب أميمة عبد اللطيف، الشروق الدولية، القاهرة 2003 ص7

2- (OSCE), THE REPRESENTATIVE ON FREEDOM OF THE MEDIA

3- THE IMPACT OF MEDIA CNCENTRAATION ON PROFESSIONAL JOURNALISM, VIENNA 2003 ص9

3- أنظر ( ANTHONY R. CURTIS, MASS MEDIA INFLUENCE ON SOCIETY. ARTICLE, MASS COMMUNICATION DEPARTMENT ) UNIVERISTY OF NORTH CAROLINA )



وساهمت هذه السيطرة في "قيام السلطات الأميركية في التهيئة لتنفيذ أهداف بعينها. ففي أعقاب هجمات 11 سبتمبر نشرت وسائل الإعلام اتهام السلطات لتنظيم القاعدة وزعيمه أسامة بن لادن على أنه من نفذ الهجمات. هذه التقارير الخيرية ساهمت في تشكيل الرأي العام لدعم الحرب على "الإرهاب"<sup>(1)</sup>. ونتج عن هذا الضعف أو عدم الوعي أو الخضوع لضغوط معينة أو سيطرة لرأس المال أن فقد الأداء الإعلامي نسبة كبيرة من البعد الأخلاقي، والالتزام بمواثيق الشرف العالمية أو المحلية.

ويعزو باحثون هذا الأمر ابتداء إلى عدم الاهتمام بالبعد الأخلاقي سواء في المؤسسات التعليمية أو مؤسسات الإعلام نفسها، ومن ثم عدم الاهتمام بالتدريب والتطوير في هذا الصدد. فالأوساط العلمية التي اهتمت بدراسة الإعلام والاتصال لم تول العناية الكافية لدراسة البعد الأخلاقي للمؤسسة الإعلامية وللعملية الإعلامية في مجتمعنا العربي بصفة خاصة، والعالم بصفة عامة. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال ظهرت مواثيق الشرف وأخلاقيات الصحافة في العشرينات من القرن الماضي ورغم هذا فإن المشاكل الأخلاقية والتناقضات والضغوط التي تعيشها المؤسسات الإعلامية في مختلف أنحاء العالم لا تعد ولا تحصى، والخلافات ما زالت قائمة بين الناشرين والممارسين والقوى السياسية والمالية والقطاعات المختلفة من المجتمع<sup>(2)</sup>.

---

1- ANTHONY R. CURTIS، المرجع السابق.

2- محمد قيراط، مرجع سابق ص 189

ولهذه الأسباب فإن تحقيق التطوير في هذا المضمار لا يحتاج إلى الوعي والالتزام حسب القيم المهنية والمواثيق الأخلاقية، ولكن بتوفير آليات مراقبة تنفيذها وذلك عبر قوانين تكون محمية بنصوص دستورية، كي لا تنتهكها أية مؤسسات رسمية أو غير رسمية.

### - التعليم والتدريب:

ومن أجل تطوير هذا النموذج من الصحفيين حسب القيم المهنية والمواثيق الأخلاقية يشترط باحثون في مجال الإعلام "اختيارا دقيقا للأفراد قبل تأهيلهم للتعليم والتدريب ليصبحوا صحفيين، لأن مجرد تعليم أشخاص للعمل في هذه المهنة دون مواصفات محددة يحد من جدوى عملية التعليم والتدريب. فلا بد في هذا الصدد من اختيار نماذج لأفراد ذوي مثابرة وحسن الاطلاع وعين ناقدة ورؤى مستقبلية"<sup>(1)</sup>. لأن "الخبر الصادق هو الهدف الأول لكل صحيفة تؤمن برسالتها"<sup>(2)</sup>. وتحرص مختلف المؤسسات الصحفية العريقة والكبرى على تزويد صحفيها بدليل العمل لديها، ويتم إعطاء الصحفيين الجدد دورات حتى لو كانوا محترفين لضمان التناغم في عملهم مع أسلوب الصحيفة.

---

MARK DEUZE, JOURNALISM EDUCATION-1

(JOURNALISM STUDIES VOL7 2006

انظر ص 24 و 25.

2- خليل صابات، الصحافة مهنة ورسالة، دار المعارف سلسلة، دار المعارف، القاهرة- سنة النشر غير موجودة) ص 25.

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

وتأتي هذه الاحترافية عبر شكلين هما: تعليم صحفي جامعي، وتدريب احترافي أثناء أداء المهنة. وفي الغالب تكون المهارات الاحترافية للصحفيين هو الإجراء الأكثر اعترافاً بجودة وسائل الإعلام"<sup>(1)</sup>.

ولكي يؤدي التعليم والتدريب للصحفيين الثمرة المرجوة منه في الأداء الاحترافي وتعزيز الثقة لدى الجمهور في الأداء الإعلامي فلا بد من إرساء وتطبيق قواعد مهنية ومعايير أخلاقية لضبط المنتج الإعلامي وتقييمه ومراقبته ومحاسبته. وهناك من يؤكد أن "تحديد العمل لمعايير أخلاقية يعد الخطوة الأولى لبناء ثقة عامة في الصحفيين، ويأتي ذلك عندما يكون لدى وسائل الإعلام ميثاق شرف أخلاقي، وأنظمة يمكن من خلالها ضبط عمل صحفييها وتصويب أخطائهم. لأن أحد أسباب ضعف الصحافة الحديثة هو فشلها في تطوير أنظمة جدير بالثقة تعمل بشكل اعتيادي، وأن هذه الأنظمة التي تعتمد على المصداقية، والاستقامة، والصدق، والمسؤولية، ويجب أن يلتزم بها الصحفيون، وهذا الذي يعطي الاعتراف بمهمة الصحافة"<sup>(2)</sup>.

---

1- انظر الموقع الإلكتروني للمركز الدولي لمساعدة وسائل الإعلام CIMA: CENTER FOR INTERNATIONAL MEDIA

(ASSISTANCE, PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND JOURNALISM EDUCATION)

2- AIDAN WHITE, THE ETHICAL JOURNALISM INITIATIVE, PUBLISHED IN BELGIUM BY INTERNATIONAL FEDERATION

OF JOURNALISTS (IFJ)

ص 138

ومن أجل ضمان ضبط الأداء الصحفي وتصحيحه أو تطويره لا بد من توفر الجهات التي تقوم بذلك، والتي يجب أن تحقق غرضها لصالح ضبط الأداء المهني وموثيق الشرف الصحفية دون أن تمس بحرية الصحافة والإعلام. و"هنا يبرز دور الاتحادات المهنية التي يجب أن يكون لها دور في مراقبة وضبط الأداء المهني للصحفيين عبر موثيق الشرف المهنية والأخلاقية، لكن الواقع يشير إلى ضعف هذا الاتحادات خاصة في عالمنا العربي عن القيام بمثل هذا الدور لعدة أسباب منها: أن العضوية في هذه الاتحادات غير إجبارية، ولا تطبق نفس معايير نقابات الأطباء والمحامين التي تجبر الممارسين على العضوية، وتلزمهم بتطبيق الميثاق المهني وإلا فقدوا وظائفهم.

---

1- المصدر السابق، ص138.

إضافة إلى أن العديد من مالكي وسائل الإعلام -بل وأحيانا الأنظمة الحاكمة- يعملون على إضعاف نفوذ هذه الاتحادات والنقابات الصحفية، ودون أن يقدموا البديل المناسب كي يلتزم الأداء الإعلامي بالضوابط المهنية والأخلاقية<sup>(1)</sup>.

ولا شك أن "الحالة الأسوأ هي أن يحصل الصحفيون على الدعم من إدارات المؤسسات الإعلامية التي ترغب في منتج نهائي يعزز المبيعات، ودون أي شعور بالقلق بشأن الأخلاقيات أو تحقيق الدقة والنزاهة والتوازن في الأداء الإعلامي، وحال مواجهة هؤلاء الملاك وهذه الإدارات يمثل هذه الانتهاكات يعربون عن صدمتهم، ويقولون إنهم لا يعرفون، لكن في الحقيقة إنهم يعرفون، وهم من وضعوا النظام الذي من خلاله وقع الصحفيون في هذه المساويء"<sup>(2)</sup>.

ومن خلال عمل الباحث في مهنة الصحافة لأكثر من عشرين عاما فإنه تعززت لديه مشاهدات وصلت إلى قنوات تشير إلى أن تحقيق الأداء الاحترافي الملتزم بالضوابط الأخلاقية يرتبط بمدى التأثير الذي يمارسه المالكون لوسيلة الإعلام التي يعمل بها الصحفي، ومقدار الحرية الممنوحة للممارسة الإعلامية إذ يسهم هذان العنصران المحوريان في الحد من الأداء الاحترافي والأخلاقي بل وفي بعض الأحيان يدفع الصحفيين للنكوص عن هذه الالتزامات المهنية والأخلاقية تأثرا أو استجابة للضغوط عليهم من هذين الجانبين.

---

1-المصدر السابق، ص138

2-المصدر السابق، 139

ولذا يؤكد باحثون وممارسون في مجال الصحافة أن "توفير الحرية للإعلام من أهم شرط صناعة الإعلام والاتصال، وبدونها لا يمكن أن تنمو هذه الصناعة ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها الرئيسية، وهي الوفاء بحق الجمهور في المعرفة"<sup>(1)</sup>. و"يجب أن يشمل الدفاع عن هذه الحرية أيضا تطوير النظم القائمة للحيلولة دون سيطرة رؤوس الأموال المحلية أو الدولية عن التحكم في الأداء الإعلامي، فإن حرية واستقلال الصحف تحتاج إلى أساس مالي عبر أشكال ضريبية تسمح بمساعدتها على تنفيذ دورها الرقابي الفعال في المجتمع"<sup>(2)</sup>.

ولذلك طالب باحثون بتطوير نظرية عربية لمواجهة الوهن الذي أصاب الإعلام العربي بدءا من ضعف وسائل التدريب والتطوير المهني، والضبط الأخلاقي، مروراً بالقيود أمام الحريات، وانتهاء بالتبعية، سواء لرأس المال أو للنظام الإعلامي الدولي.

ويرى سليمان صالح أن "تطوير رؤية تقوم على الربط بين حقوق الصحفيين ومسؤولياتهم الأخلاقية ووظائفهم ودورهم في المجتمع يمكن أن تشكل أساسا لنظرية عربية لحرية الإعلام، وربما تكون هذه النظرية

---

1- سليمان صالح، مصدر سابق ص 287

2- THE REPRESENTATIVE ON FREEDOM OF THE MEDIA (OSCE)، مرجع سابق، ص 9

هي التي يمكن أن تشكل مناخا جديدا تنمو فيه الصناعة العربية للإعلام والاتصال وتتحرر في ظلها التبعية للسلطة والتبعية للنظام الإعلامي الدولي" (1).

وعلى المستوى الدولي أُطلق بالتنسيق مع الاتحاد الدولي للصحفيين مبادرة "الصحافة الأخلاقية عام 2008 لتعزيز وتشجيع التميز في الصحافة، وتأكيد الترابط مع فكرة أن وسائل الإعلام لديها مهمة، وتشمل المبادرة: فعاليات لتعزيز جودة الصحافة الأخلاقية، وإثارة النقاش المحلي والعالمي بشأن الحاجة لمثل هذه الصحافة، وإمداد الصحفيين بالمواد اللازمة لتطبيق معايير الصحافة الأخلاقية. ولتحقيق ذلك جرى إعداد شبكة معلومات وتدريب على الصحافة الأخلاقية ومراقبة انتهاكات الصحافة والصحفيين" (2).

---

1- سليمان صالح، مصدر سابق، ص. 287.

2- أنظر، AIDAN WHITE، مصدر سابق، ص2-ص4.

## الفصل الثالث

### التدريب لتحقيق التطوير



## -مفهوم التدريب(\*):

التدريب اصطلاحاً: هو نقل المعلومات والمعرفة للموظفين، وتدريبهم على ترجمة هذه المعلومات والمعرفة إلى تطبيق عملي، في إطار رؤية لزيادة تأثير المؤسسة وإنتاجيتها، وتحسين كفاءة الخدمة، وعادة ما يعتبر التدريب من السياسات التعليمية، والأنظمة الأساسية في تطوير الموارد البشرية(1).

ويعد التدريب أيضاً "استكمالاً لمسيرة التعليم والتدريس في تحقيق مهمة عظيمة، وهي نقل التجربة الإنسانية وتوارث الخبرة البشرية، ولولاها لتوقف العلم الإنساني ولتجمدت الحياة، ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية والمدنية التي ينعمون بها اليوم"(2).

---

(\*)التدريب لغة: يقال (دَرَّب) فلانا بالشئ، وعليه وفيه: عودته ومرنه. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ج2، القاهرة، بدون سنة نشر، مادة دَرَّب

1- أنظر سريان دي سيلفا، نشرة بمنظمة العمل الدولية على موقعها الإلكتروني، يناير 1997

2- طارق سويدان، التدريب والتدريس الإبداعى: دار الإبداع، الكويت، لا توجد سنة للنشر، ص1

ويعرف أحد الباحثين التدريب بأنه "عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين، من ناحية معارفهم، ومعلوماتهم وآرائهم واتجاهاتهم، وسلوكهم، وقدراتهم، وقد يكون تطويراً أو تعديلاً، وذلك يجعلهم صالحين لشغل وظائفهم وإنتاجية عالية، وهذا معناه أن التدريب غير الهادف لا يعتبر تدريباً(1).  
وتمر عملية التدريب عبر محطات نظرحها في المبحث الأول من هذا الفصل.

---

1- فتحي قابيل متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، عام 1990، ص 5

## المبحث الأول: محطات التدريب

تتعاطى عملية التدريب مع عدة محطات كي تصل إلى تحقيق أهدافها. وهو ما نتناوله في المبحث الأول، إذ نعرض للدور المنوط بالمؤسسات المعنية لتدريب العنصر البشري فيها باعتباره يشكل أحد ركني - مع الركن الفني- تقدمها، وتطورها، وزيادة فاعليتها، وتحقيق أعلى هامش ربح، ثم تحديد أهداف التدريب والتي تشترك فيها عدة عوامل بشرية ومادية لإنجاحها، ثم نركز على أهمية تجنب معوقات التدريب، ثم نخرج إلى اختيار المدربين، فالمادة التدريبية المقدمة لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسات، وأخيرا قياس تأثير التدريب. ونعرض في المبحث الثاني كيفية تدريب الصحفيين.

### -دور المؤسسات:

إن على الإدارة في المؤسسات المختلفة دورا كبيرا في التعاطي الكفء والسريع مع العنصر البشري لديها لاستثماره، وتحسين الاستفادة منه لصالح المؤسسة والمجتمع. وهي تسعى من خلال التدريب إلى "تغيير اتجاهات الفرد، وتطوير سلوكه في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتاده إلى اتجاه جديد، ترى الإدارة أنه أصلح للعمل وأنفع من وجهة نظر الكفاية الإنتاجية"<sup>(1)</sup>.

---

(1) علي السلمي، مصدر سابق، 237.

وبالنسبة للمؤسسات يعد "التدريب أهم عامل لرفع الكفاءة الإنتاجية وتغيير السلوك، وتطوير أساليب الإنتاج القديمة، والتأهيل العلمي والإقلال من المجهود في الوقت والخامات، واستغلال الطاقات العاطلة، وتحقيق الأهداف في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة، وبالتدريب يتم إعداد المدرب الكفاء وقيادات المستقبل وتحديث الإدارة لمواقع الإنتاج والعمل وتحريرها من التخلف الإداري"<sup>(1)</sup>.

وتواجه المؤسسات صنفين من العاملين<sup>(2)</sup>: أحدهما الوافد الجديد إليها والذي ترغب بإعداده؛ ليكون فعالا بأسرع وقت ضمن فريق العمل، والآخر هو الموجود لديها وترغب بتدريبه وتأهيله لموقع جديد أو متقدم للترقية. ومن الأهمية ضرورة قيام المؤسسة بالتأهيل السريع للوافدين الجدد، وتعريفهم بثقافة وتوجهات المؤسسة (معايير وقيم وأساليب العمل)؛ لأنه من الممكن أن يؤدي تعلمهم السابق إلى عرقلة سير العمل، بل يمكن للمؤسسة الاستفادة من عمليات التعلم والخبرات السابقة عبر تعديلها والتأكيد على المناسب منها. ومما هو معروف فإن ثقافة المنظمة تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة، وكذلك الفرد عندما تتطابق قيم الفرد مع قيم الثقافة السائدة.

أما الاستيعاب الناقص لثقافة المنظمة فيؤدي إلى أن يصبح القادم الجديد غير فعال بغض النظر عن القدرة التقنية التي يمتلكها لقيامه بالعمل".

---

1- فتحي قابيل متولي، مصدر سابق، ص5

2- أنظر: تعلم الراشدين، مصدر سابق، من ص 348 إلى 353

## -أهداف التدريب:

لا شك أن عملية التدريب التي تشترك فيها عدة عوامل بشرية ومادية لإنجاحها تهدف في الأساس إلى الوصول إلى أهداف محددة. فالإدارة في المؤسسات تهدف إلى رفع كفاءة العاملين لتحسين جودة منتجها لتجني ثمرة ما أنفقته على التدريب.

والمتدربون يجتهدون -في الغالب- لتحسين قدراتهم، ومهاراتهم، سعياً وراء حوافز مادية أو معنوية. أما مراكز التدريب فتهدف إلى تعزيز سمعتها عبر تقديم دورات ناجحة تسهم في تلبية متطلبات المؤسسات والعاملين بها.

وإن "للتعليم والتدريب ثلاث مهام أصلية وأهداف جلييلة هي: أولاً: نقل المعلومات والمعرفة. ثانياً: التدريب على المهارات وصقل القدرات. ثالثاً: تعديل أو تغيير القناعات والأفكار ومن ثم تعديل السلوك، ونلاحظ اليوم أن الكثير من الفصول التدريبية والدورات التدريبية تكتفي بالهدف الأول فقط فتركز على توصيل المعلومات ولا تنتقل إلى تطوير المهارات والقناعات وهي المباشرة في تطوير الأداء وتفعيل إنسانية الإنسان، والدورات التدريبية تكتفي بالهدف الأول فقط فتركز على توصيل المعلومات ولا تنتقل إلى تطوير المهارات والقناعات وهي المباشرة في تطوير الأداء وتفعيل إنسانية الإنسان وإنتاجيته"<sup>(1)</sup>.

1- طارق سويدان، مصدر سابق، ص1

ولأن عملية التدريب تتعلق بالكبار فإنه يطلق عليها "تعليم الراشدين"، وهي شريحة تحتاج إلى أساليب ومناهج تعليمية تختلف عن صغار السن، إذ يجري التركيز مع الراشدين على النوع وليس على الكم. والمتعلمون الراشدون هم أولئك الأشخاص الذين نجد صعوبة في إثارة طموحاتهم الفكرية من خلال المؤسسات الصارمة لمؤسسات التعليم التقليدية(1).

ويرى باحثون أن "تعليم الراشدين تقنية ضرورية بالنسبة لكل من الخريج الجامعي، والعامل اليدوي الأمي على حد سواء. حيث يتمثل تعليم الراشد في إدراك تجربته الخاصة وتقييمها. ولا يتحقق ذلك من خلال دراسة المواضيع على أمل الاستفادة من هذه المعلومات في يوم من الأيام. على العكس يبدأ الراشد بالاهتمام بالمواقف التي تعنيه، إضافة للمشاكل التي تعيق إنجازها الذاتي"(2).

---

1- تعلم الراشدين، مصدر سابق، ص 47

2- المصدر السابق ص 48

## -معوقات التدريب:

هناك شكاوى من مؤسسات ومدربين على حد سواء من أن التدريب لا يؤتي الثمرة المرجوة لهم، وهو رفع الكفاءة وتطوير الأداء؛ وذلك بسبب عوائق إما تتعلق بالمتدربين أنفسهم، وإما بالمؤسسات، وأو بمراكز التدريب في أحيان أخرى. بالنسبة للمتدربين من الصحفيين أو الذين يرغبون في الانضمام إلى هذه المهنة فإنهم في بعض الأحيان يمثلون مشكلة وعائقاً أمام التدريب<sup>(\*)</sup>.

عائق آخر بالنسبة للمتدربين يعزوها باحثون في الإدارة وتنمية الموارد البشرية إلى مقاومة التغيير لدى العاملين، ويعودونها "من أعقد المشاكل التي تواجه الإدارة الحديثة، لأنها تنطوي على رغبة الإدارة في تغيير أنماط سلوك اعتادوها إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات

---

(\*) يكون السبب الأول غالباً في هذا الأمر -بحسب ملاحظة الباحث من خلال عمله الصحفي وفي التدريب- هو عدم تلقي هؤلاء المتدربين للحد الأدنى من الخبرة الصحفية، أو الحصول على قدر يسير من التحرير الصحفي عبر قراءة شخصية أو الحرص على التلقي والاستفادة من نصائح وملاحظات رؤسائه أو زملائه في بيئة العمل الصحفي.

ويرى أحد الباحثين كارين وول جورجسون أن نشر التعليم الصحفي سيحسن نوعية الصحافة وذلك عبر تحسين نوعية الصحفيين. واستشهد الباحث بورقة لمنظمة اليونسكو عام 2007 عن دور التعليم الصحفي في تنمية الدول ذكرت فيها أن البرامج التعليمية الصحفية التي تمكن الأفراد من ممارسة وتطوير مهاراتهم الصحفية

تعد أدوات حيوية لدعم المبادئ الديمقراطية وأساس التنمية في كل بلد. انظر ( Karin Wahl Jorgensen-Thomas Hanitzsch, The handbook of

journalism studies, Routledge, New York and London, First pub 2009)

المقترح إدخالها على العملية الإنتاجية. وقد تبين من الدراسات أن السبب الأساسي الذي يجعل الأفراد يقاومون أي تغيير هو عدم وجود البيانات الكافية لديهم عن هذا التغيير وأهدافه وتأثيره فيهم وفي أعمالهم"<sup>(1)</sup>.  
ويضيف أحد خبراء التدريب بإحدى الشركات معوقاً آخر للتدريب ينبع من الإدارة نفسها؛ يتمثل في احتفاظ القيادات بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين وللصف الثاني من القيادات، وعدم قيامهم بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم في هذا الصدد. وذكر هذا الخبير أمثلة عايشها، ونقل عن مسؤول قال لأحد العاملين: أتريد أن أعلمك في دقائق ما تعلمته في عشر سنوات<sup>(2)</sup>.

---

1- علي السلمي، مصدر سابق، ص 235

2- أنظر فتحي قابيل-مصدر سابق ص 39



## -اختيار المدربين:

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

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

يقول المدرب الأميركي روجر جافك (\*) إن على المدرب التعرف على كيفية تعليم الراشدين، وأساليب التعليم فالناس لا يتعلمون بطريقة واحدة إضافة إلى ضرورة تركيزه على حل المشكلات الحقيقية للمتدربين بطرق عملية، والوصول إلى تلبية احتياجات المتدربين عندما يعود إلى عمله.

"ويقال إن على المدرب أن يتعامل مع ثلاثة أنواع من الناس هم: طالبو العلم، الذين يريدون أن يكونوا حاضرين، وينهلون أكبر قدر من

(\*) روجر جافك، ورشة تدريبية، مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، 2008

الدرس. محبو المرح، الذين يريدون الحصول أكبر قدر من المرح والوقت الحر، المساجين، الذين يكرهون أن يكونوا متواجدين في الدورات"(1).

ومن الأمور التي يتفق عليها خبراء في مجال التدريب، ضرورة أن يقوم المدرب بالتركيز على التدريب العملي ومشاركة المتدربين، وأن يأخذ ذلك الجزء الأكبر من الدورة. ويستدل البعض على ذلك بما أسموه قانون كونفوشيوس: قل لي وسوف أنسى، أرني ولعلي أتذكر، أشركني وسوف أفهم".

وأظهرت أبحاث أن المتدربين يتذكرون 40% فقط من مادة التدريب بعد انتهائه تتلخص بعد مرور ستة أشهر إلى 25% ثم إلى 15% خلال عام. و"توجد أسباب متنوعة من بينها: تغير الأدوات التقنية، أو تغير الوظيفة، أو تغير الإدارة، أو تغير الأنظمة او المنتج، وربما يعود الموظفون ليسمعوا من المسؤولين مقولة: إنه لا يعينهم ماذا يعتنقون من أفكار بل يعينهم كيفية أدائهم لعملهم كما ينبغي، إضافة إلى سبب آخر وهو أن المتدرب لا يتذكر إلا ما يتفق مع ما يعتقد"(2).

---

1-انظر وسائل المدرب الناجح، ساي تشارني، كاتي كونواي، مكتبة جرير، ط1 2001 ص49 إلى 51

2- BOB PIKE AND LYNN SOLEM,50 CREATIVE TRAINING CLOSERS,JOSSEY-BASS,PFEIFFER,SAN

FRACISCO.CALIFORNIA,USA 1997

ويضع بوب بايك أحد أبرز المدربين في الولايات المتحدة قوانين للتدريب المتقدم ليلتزم بها المدربون، وهي(1):

1- البالغون هم أطفال ولكن بأجسام كبيرة، أي أن الكبار يحبون اللعب مثل الصغار، ويمكن استغلال اللعب لتعليمهم. 2-الأفراد لا يناقشون المعلومات النابعة منهم أي حاول أن تجعل المشاركين يقولون ما تريد أن تقوله أنت، وعندها لن يعترضوا.

3- تتناسب الاستجابة للتعليم مع ما تملكه من وسائل المرح، أي كلما كان جو التعليم مرحا زادت استجابة الحضور للتعليم، وتفاعلوا معه. 4- لا يتم التعليم إلا بعد تغيير السلوك، فالتعليم ليس إيصال معلومات فقط، ولكنه في الحقيقة تغيير للسلوك والقناعات، فلا يتم التعليم إلا إذا تحول لواقع وممارسة. 5- ما يعرفه الوالدان يعرفه الأبناء أي إذا تعلم المسؤولون وطبقوا ما تعلموه فسينتقل إلى الموظفين، بل سينتقل حتى إلى أسرهم".

وعندما سُئل عشرات المدربين عن أهم صفات المدرب أو المعلم الفعال، ذكروا صفات كثيرة، وبلغت نسبة الذين ذكروا كل صفة كالتالي: التفرغ (85%)، الحماس (70%)، الأمانة (70%)، مهارات الاتصال (60%)، اللطف والأدب (60%)، الإبداع (60%)، الاستماع (60%)، القدرة على الإقناع (60%)، حسن المظهر (60%)، الاهتمام بالآخرين (60%)، الحيوية (50%)، الاستعداد (50%)، النظام (50%)، مراعاة الأفراد

2-انظر طارق سويدان، مصدر سابق ص17

(50%)، القدرة على التقييم (40%)، المرونة (40%)، الحكمة (40%)، التنوع (40%)، الصبر (40%)، حساسية

المشاعر (30%). (1)

ويحكي أحد المتخصصين الأمريكيين في مجال تعليم الراشدين عن تجربته بأنه أدرك ضرورة أن يتحول من معلم إلى ميسر، وأن يطلب من الطلاب أن يكونوا عوناً له على إنجاز المادة المعدة. وأنه نجح في الوصول لهدفه نتيجة لسعيه المستمر وراء تنفيذ مجموعة مختلفة من الأعمال التي تتطلب بدورها كثيراً من المهارات. فبدلاً من تمكّن دور مخطط ومعلم المحتوى لمهارات العرض والتقديم، قام بوظيفة مصمم ومدير عملية التعلم بما تطلبه من تعزيز العلاقات وتقييم الحاجات وإشراك الطلاب في عملية التخطيط، وحثهم على الاعتماد على الوسائل التعليمية المساعدة، وتشجيعهم على المبادرة في عملية التعلم (2).

---

1- طارق سويدان، مصدر سابق ص15

2- انظر تعلم الراشدين-مصدر سابق ص 291 و292

## -المادة التدريبية:

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

وتحدث المدرب الأمريكي روبرت لاكاس عن إستراتيجيات لإحداث الحماسة لدى المتدربين من بينها(1):

- 1- خطط وجهاز أنشطة تضيف قيمة لدى المتدربين، ولا تستخدم نشاطا لمجرد أنه ممتع بل يجب أن يكون الهدف تحقيق الموضوعات المعدة للتدريب، والتأكد تماما من أن يكون أي شئ تفعله في البرنامج يساعد في التعلم.
  - 2- خذ وقتا في الإعداد والممارسة قبل وصول المشاركين.
  - 3- الوضوح والإيجاز: لتؤمن حصول المشاركين على الحد الأقصى من جميع الأنشطة، خذ وقتا في شرح ما يجب أن يفعلوه، كي يتعرفوا على القيمة التي سيحصلون عليها
  - 4- استنبط أسئلة واقتراحات وتعليقات: قبل بدء المشاركين في نشاط، تأكد من أن كل شئ واضح وحدد كل الأسئلة المتعلقة بالنشاط، وطم بالإجابة عليها قبل البداية.
  - 5- أعط وقتا كافيا في إكمال الأنشطة بنجاح: الفترة القصيرة تكون أكثر إحباطا للراشدين، وهو أن يتم إيقافهم قبل إنجاز المطلوب مراعاة هذا الأمر مهم جدا لتحقيق غرض التدريب والتعلم.
  - 6- تسهيل حصول المشاركين على تبادل المعلومات والخبرات للمساعدة في تعلمهم.
  - 7- التشجيع على النجاح، خذ وقتا لمنح رد فعل إيجابي على استجابة المشاركين باستخدام هدايا بسيطة.
  - 8- استخدم المراجعة على فترات لما قيل خلال الدورة، وفي النهاية لموضوعات الدورة في نهاية البرنامج.
  - 9- سلوك المناقشات: خذ وقتا عقب كل نشاط للإجابة على الأسئلة وتسهيل بناء جسر عقلي من داخل غرفة الدورة إلى مكان العمل، وهذا يساعد المشاركين في الحصول على معرفة كيفية الاستجابة لما تعلمه(1).
- أما المدرب والأستاذ بكلية الإعلام بجامعة ميزوري بالولايات المتحدة روجر جافك (\*) فيرى ضرورة تحديد المستوى الحالي للمتدربين، مع تحديد مستوى الأداء المطلوب، ثم تحديد الاحتياجات الرامية إلى تحديد الفرق بين الأمرين السابقين، على أن يكون ما يقوله المدرب ثلث المادة التدريبية، والباقي يكون للتفاعل.

1-أنظر

Robert w.Lucas,The creative training idea book,Amacom,Newyork

2008

(\*) ورشة تدريبية، مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير

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

- 1- فهم موضوع التدريب بشكل جيد من أجل عروض فعالة، وبدء التدريب بنشاط لإذابة الجليد وتفعيل المشاركة.
- 2- مشاركة المتدربين في التجارب والمعارف السابقة، وسرد قصص وأحداث وثيقة الصلة بموضوع التدريب.
- 3- استخدام الأسلوب الفكاهي، والتواصل البصري مع المتدربين، وإعداد الأنشطة التي تتيح فرص المشاركة منذ بداية التدريب.
- 4- التدريب على العرض بحيث يعرف متى تنقضي كل مرحلة تدريبية، ومتابعة الساعة في هذا الصدد.
- 5- تحديد حاجة المجموعة منذ بداية التدريب، وإعداد الأنشطة الملبية لحاجاتهم، وتعديل تصميم البرنامج وقت الاستراحة إذا شعر بهمل لدى المشاركين وبعد سؤالهم عن مشاعرهم تجاه التدريب.
- 6- إعادة صياغة الأسئلة التي يطرحها المتدربون بجمل مختلفة للتأكد من أن الجميع قد فهم الإجابة.
- 7- إعداد المواد التدريبية اللازمة لكل متدرب قبل التدريب بحيث تكون جاهزة للمشاركين، والقيام بزيارة مكان التدريب لمعاينة وضع كل شئ، ومواجهة الصعوبات مبكرا.
- 8- العمل على تطوير افتتاحية جذابة، ودفع المتدربين للشعور بالاطمئنان وخلق جو من الارتياح، تلخيص محتويات المقرر بشكل بسيط وموجز في النهاية(1).

### -قياس تأثير التدريب:

يعد قياس تأثير التدريب أمرا حيويا خاصة بالنسبة للمؤسسات إذ يهتما بالدرجة الأولى التأكد من حصول المرءود الإيجابي للمتدربين والمخطط له سلفا لا سيما أن التدريب يتكلف جزءا من ميزانية المؤسسة.

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

والثاني: عقد اختبارات تحريرية أو شفوية للمتدربين أو أن يُطلب منهم إظهار قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها من جراء التدريب. والثالث: تقييم التغييرات السلوكية الحادثة وتطبيقات التعلم والتدريب على العمل، ويعد هذا المعيار مهما للغاية في تحديد قيمة التدريب ومردوده مثل: هل تم تطبيق الأهداف المستهدفة من التدريب في العمل؟.

والمستوى الرابع: ربط التدريب بالآثار الإيجابية التي تتحقق للمؤسسة ككل، وما إذا كان التدريب قد أدى إلى تحسينات ملموسة من الممكن قياسها في إنجازات العمل وللمؤسسة ككل أو لا"(2).

(1) انظر (تعلم الراشدين-مصدر سابق) من ص337 إلى 344

(2) يورك برس، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون والشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان، القاهرة، الطبعة العربية، ط1 (2005)

## المبحث الثاني: تدريب الصحفيين:

بعد استعراض عملية التدريب بمكوناتها وعناصرها، بقي أن نختم بالتركيز على تطبيق هذه العملية التدريبية على الصحفيين، ودورها المحوري في تصويب الممارسة المهنية لتستمر في أداء دورها الجوهرى وهو النيابة عن الجمهور في الحصول على المعلومات الصادقة والدقيقة لتوفير حق المعرفة لهذا الجمهور. تجزم اليونسكو (\*) " أن تعليم وتدريب الصحفيين يسهم في إرساء الممارسة الأخلاقية والمهنية للصحافة، وبما يجعلها تؤدي دوراً أفضل في تعزيز الديمقراطية والحوار والتنمية" (1). ويربط باحثون بين التعليم والتدريب واستمرارية احتراف الصحافة، وبإسهامهما في تقديم النموذج العملي لممارسات الجودة المطلوبة للصحافة والتي تسهم بدور مهم لصالح المجتمع ككل" (2). ولا شك أن المجتمع يرغب في التعرف على الصورة الكاملة للأحداث.

---

(\*) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: تعمل اليونسكو على إيجاد الشروط الملائمة لإطلاق حوار بين الحضارات والثقافات والشعوب على أسس احترام القيم المشتركة. فمن خلال هذا الحوار، يمكن للعالم أن يتوصل إلى وضع رؤى شاملة للتنمية المستدامة، تضمن التقيد بحقوق الإنسان، والاحترام المتبادل، والتخفيف من حدة الفقر، وكلها قضايا تقع في صميم رسالة اليونسكو وأنشطتها. أنظر موقع اليونسكو على الإنترنت

[www.unesco.org](http://www.unesco.org)

(1) انظر (SITE:UNESCO.ORG/THEMES)

(2) MARK DEUZE، مصدر سابق

ولذلك يعد "التدريب الجيد للصحفيين الطريق المباشر لنقل صورة الإعلام الشاملة، وعندما تزيد الخبرات الاحترافية للصحفيين فعلى الأرجح ستحقق وسائل الإعلام المحترمة نتائج أفضل. لأن جودة التقارير والتحرير والتصميم تعزز من الرواج، وهو ما يدعو وسائل الإعلام المستقلة. كما أن التدريب على الصحافة الاستقصائية ( التحقيقات الطويلة عن قضية) يشحذ من دور وسائل الإعلام في الرقابة العامة، ويساعد الدول النامية على مكافحة المشكلات المستعصية في الجريمة والفساد.

وبالضرورة يجب أن يلتزم التدريب للصحفيين بقيم كتابة المادة الخيرية والتي يكاد يتفق عليها التراث العلمي والتطبيق في مجال الإعلام، "وتشمل التقاليد التي يجب أن يمارسها الصحفي في عمله ويراعيها، كي يضمن تحقيق المسؤولية في خبره، والتفرقة عبرها بين تغطية خبرية جيدة وأخرى رديئة، وتتضمن هذه القيم: الدقة والصدق والموضوعية والأمانة والشمولية"<sup>(1)</sup>.

ويعتبر "الصدق أهم هذه المعايير جميعاً، بل إنه الأساس الذي ينبني عليه الخبر الصحفي، ولا يقتصر صدق الصحفي مع الآخرين (المصادر-الجمهور) بل يمتد ليشمل صدق الصحفي مع نفسه، وعلى هذا فإن مستويات الصدق التي ينبغي أن تتوفر مع الصحفي ثلاثة: 1-صدق الأفعال: ويمثل الجانب الظاهري للعمل الصحفي. 2-صدق الأقوال: ويعني أن الصحفي لا يقول إلا صدقا. 3- الصدق الذاتي: أي الصدق في الغايات، ويعكس أقصى درجات الاقتناع والإيمان بالعمل، ويجعل الصحفي قلباً وقالبا مع ما يكتبه أو ينادي به، فقد ينافق الصحفي في قوله فيقول ما لا يقتنع به، وقد يعمل عملاً على سبيل المجاملة أو الخوف، ولكن لا ينافق في النية أبداً لأنها شئ داخلي بين العبد وربّه.

---

(1)CIMA: CENTER FOR INTERNATIONAL MEDIA ASSISTANCE، مصدر سابق



والدقة تعني أن كل عبارة في القصة الخبرية أو التقرير الإخباري، وكذلك كل اسم أو اقتباس من كلام المصدر لابد أن تكون صحيحة، فضلا عن تقديم عبارات الخبر بطريقة لا لبس فيها، والدقة لا تعني فقط صحة التفاصيل، ولكن صحة الانطباع العام كذلك والذي يتحقق بوضع التفاصيل كلها معا.

ولضبط هذه القيم وضعت المؤسسات الصحفية والاتحادات والنقابات موثيق للمهنة، ومدونات للسلوك ومعايير أخلاقية تؤكد على ضرورة التزام الصحفي بالاستقلالية، وعدم الانحياز وبالنزاهة الكاملة حتى تتحقق الثقة والمصداقية له ولمؤسسته.

ويتم التشديد في هذا الصدد على أن الدقة مقدسة، والانحياز للحقيقة، وعلى تصحيح أي خطأ بكل وضوح، والاجتهاد من أجل التوازن والتحرر من الانحياز، وعدم الفبركة أو تغيير صورة ثابتة أو متحركة، وعدم وضع الرأي مع الخبر، وعدم دفع رشاوى لشراء الأخبار، وحماية المصادر من السلطات<sup>(1)</sup>.

---

(1) أنظر محمد حسام الدين، المسؤولية الاجتماعية للصحافة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1 2003). من ص 120 إلى 124

وعلى المدربين أن يحشدوا من الحجج والقصص العملية ما يعززون به هذه المواثيق والمدونات والمعايير، والتأكيد على أن تطبيقها لن يكون إلا من خلال ضمير كل صحفي، وأن مصير مصداقية وسائل الإعلام مرتبط بمدى حفاظ هذه الوسائل وصحفيها على مثل هذه المواثيق وتطبيقها.

وعلى وسائل الإعلام دور في تدريب الصحفيين وتعديل الممارسة المهنية، وأن هذا التدريب هو الذي يملك تعديل الممارسة وإثراء إنتاج المعلومات وهو ما يساعد على جودة المنتج الصحفي بما يعزز دور المجتمع المدني. ولأن المجتمع المدني هو المعني الأول بالمنتج الصحفي فكان من المنطقي أن يكون له دور محوري في القيام بضبط المنتج الصحفي ومراقبته بل والمشاركة غير المباشرة في عملية تدريب الصحفيين عبر التذكير بالمعايير والضوابط المهنية، ولا يترك ذلك فقط للمؤسسات التعليمية أو المؤسسات الإعلامية.

وفي إطار تعزيز هذا الدور "لفتت منظمة اليونسكو في عام 1983 الأنظار إلى أهمية المبادئ الأخلاقية العالمية للصحافة في نشرة بعنوان (بيان المبادئ الدولية لأخلاقيات الصحافة). ويتعلق أهم هذه المبادئ بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق الصحفيين، واحترام الصالح العام، بالإضافة إلى مشاركة المواطنين، وقدرتهم على الحصول على المعلومات. وقد دعا كثير من المؤسسات الصحفية والإعلامية أيضا لهذه المبادئ الأخلاقية بين المحترفين العاملين لديها"<sup>(1)</sup>.

---

(1) أنظر Karin Wahl Jorgensen-Thomas Hanitzsch, The handbook of journalism studies, Routledge, New York and London, First pub

2009 ص 43

ولتحقيق هذه المشاركة المجتمعية أطلقت اليونسكو دليلا تدريبيا بشأن التربية الإعلامية لتمكن الناس من توسيع مشاركتهم في الحياة السياسية والثقافية في المجتمع ككل عن طريق وسائل الإعلام.

"وتعد مسألة أخلاقيات الإعلاميين المحترفين ومسؤولياتهم جزءا من التربية الإعلامية، وهي ترمي إلى الأهداف التالية:

- 1-زيادة وعي الطلاب وأفراد الجمهور بمسؤوليات وسائل الإعلام في ممارستها لعملها. 2-تذكير العاملين في الإعلام بمسؤولياتهم الأخلاقية، وضرورة مراعاة المعايير التي تحددها مهنتهم.
- 3-تشجيع المواطنين على معرفة حقوقهم وتمحيصها بالنسبة لوسائل الإعلام، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق الإعلاميين المحترفين ومساعدتهم على حل المشاكل التي يمكن أن يواجهوها.
- 4-تعزيز إمكانات التواصل والتعاون بين وسائل الإعلام والجمهور من أجل توضيح وتطبيق مبادئ الحرية والاستقلال للصحافة مع أخذ العناصر الأخلاقية والمسؤوليات الاجتماعية التي تقتضيها بالنسبة للإعلام بعين الاعتبار.
- 5- تشجيع الانضباط والضبط المشترك، بالإضافة إلى الضبط عند الحاجة، أي المفاهيم الرسمية وغير الرسمية للالتزام الأخلاقي والمدني من جانب سائر المشاركين في عملية التواصل"<sup>(1)</sup>.

---

(1) انظر يونسكو، التربية الإعلامية، راجعته دافينا فراو- ماينغز، ترجمة عارف أحمر، مطبعة الحجاوي رام الله، 2006 ص78

## الفصل الرابع

### مركز الجزيرة للتدريب وآليات التطوير

قبل أن نعرض لإنشاء مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير ودوره في مشهد التدريب الإعلامي، نرصد أولاً المشهد التدريبي في منطقة الشرق الأوسط قبيل وبعد إنشاء مركز الجزيرة، ثم أبرز مراكز التدريب الإعلامية.

"كان النصيب الأكبر في التدريب لمركز ICFJ (\*)-الفاعل في منطقة الشرق الأوسط- إذ درب 250 صحفياً في العالم العربي منذ أغسطس 2004 وحتى مايو 2005، وهو ما يدل على الاحتياج الشديد للتدريب الإعلامي في الشرق الأوسط.

وجاءت بي بي سي (\*\*\*) اللاعب الأبرز في التدريب مدعومة بالاسم التجاري الكبير لها، وذلك عبر ذراعها الدولي ( the world service trust )، وقال جالديب كاتوالا مدير مشروع التدريب إن بي بي سي تعتقد ان لديها فلسفة حقيقية من العمل بدون ضرر، وهو محاولة نقل قيم بي بي سي. صحافة بي بي سي ومهنتها.

---

(\*) هو المركز الدولي للصحفيين هو مؤسسة غير ربحية، تهدف إلى خدمة وتطوير الصحفيين وتقديم لهم دورات لتطوير الأداء الصحفي حول العالم. يقع المركز الدولي للصحفيين في واشنطن العاصمة، ويروج لفكرة أهمية استقلال وسائل الإعلام لتحسين التفاعل الثقافي في المجتمعات

(\*\*) هيئة الإذاعة البريطانية (بالإنجليزية: British Broadcasting Corporation) هيئة إعلامية مستقلة مقرها المملكة المتحدة، تأسست عام 1927

وجاء تمويل أنشطة التدريب القادمة من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة مجموعة مصادر متنوعة بينها وزارة الدفاع والخارجية الأمريكية والوكالة الأمريكية الدولية للتنمية ونظيرتها البريطانية وغيرها من المنظمات غير الحكومية(1).

"وبدا ظهور لاعبين فعليين من المنطقة في آخر عام 2003 بظهور مركز إم بي سي في أبو ظبي، لكنه واجه انتقادات، لأنه رغم أن الشبكة التي أطلقته عربية إلا أن التدريب كان باللغة الإنجليزية وهو ما لا يحسنها الكثير من المتدربين. وجاء إنشاء مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير(\*) بعد أن رأت القناة أنها رسخت عبر سبع سنوات من العمل جملة من المعايير والقيم جرى ترسيخها وتطويرها عبر المجموعة التي قدمت للتأسيس، مما شكل لديها تراكما للخبرات صادف نجاحا ملموسا في ساحة العمل التلفزيوني أصبح يصطلح عليها مدرسة الجزيرة. ولما تلاقت حاجة الجزيرة الداخلية في الحفاظ على ممارستها ونقل خبراتها لمنتسبيها، مع حاجة في سوق التدريب الإعلامي باللغة العربية بعد زيادة الطلب عليه والبحث عن النموذج البارز والناجح، برز اسم مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير.وقاد مركز الجزيرة للتدريب والتطوير عملية التدريب الإعلامي التجاري بأن جعل هذا التدريب متاحا للجميع(2).

---

(1) Gordon R. Robison, Tasting Western Journalism: MEDIA Training in the Middle EAST, Report from USC centet on Public Diplomacy, May 2005, p3

(2) المصدر السابق، من ص 3 إلى ص 8

(\*) أنشأت شبكة الجزيرة الفضائية مركز التدريب في فبراير عام 2004

## المبحث الأول: أبرز مراكز التدريب في المنطقة

### -أكاديمية التدريب الإعلامي في أبو ظبي:

تأسست عام 2008، وتدخل شراكة مع مؤسسات غربية من بينها هيئة الإذاعة البريطانية، ووكالة فرانس برس الفرنسية، سعياً إلى رفع معايير التدريب الإعلامي، وتوفير حلول تدريبية من طراز عالمي، في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط.

وتوفر الأكاديمية أكثر من 200 دورة تدريبية في العام، وأجرت تطوير البرامج التدريبية بالتعاون الوثيق مع شركائها الرئيسيين، لضمان اكتساب مهارات عالية تترجم إلى نتائج ملموسة في مكان العمل.

وتقدم الأكاديمية دورات تدريبية متعددة، تشمل المجالات التالية:

التلفزيون، الإعلام الرقمي، الرسوم المتحركة، الصحافة، الإذاعة،

تقنيات الإرسال، العلاقات العامة والاتصال، العمل الإعلامي، التصميم المرئي وتصميم المواقع، التقنيات السمعية والمرئية(1).

---

(1)الموقع الإلكتروني لأكاديمية التدريب الإعلامي في أبو ظبي

<http://tadreeb.twofour54.com/ar/article/about-tadreeb/what-we-offer.html>

## المركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني:

بدأ المركز خطواته الجديدة الأولى مع بداية تأسيس اتحاد إذاعات الدول العربية عام 1969 حين أكد الإذاعيون العرب أهمية التدريب المهني وضرورته للأجيال الإذاعية، مجارة للتطور الذي شهدته وسائل الاتصال الجماهيري في العالم. وتبنى الاتحاد فكرة هذا المشروع من منطلق قومي يقيناً منه بعدم جدوى إقامته إلا على المستوى الإقليمي وعلى أساس التعاون المشترك لمصلحة المنطقة العربية كلها. وفي عام 1972 توصلت الجمعية العمومية لاتحاد إذاعات الدول العربية إلى قرار بالإجماع يقضي بإقامة مركز إقليمي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني تكون العاصمة السورية دمشق مقراً له. واعتاد المركز -قبل الأحداث الأخيرة في سوريا- تنظيم 20 دورة تدريبية نصفها برامجي والنصف الآخر هندسي، ويتم اختيار الدورات وتحديدها بالتعاون فيما بين إدارة المركز والهيئات والمؤسسات والأعضاء في الاتحاد، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات هذه الهيئات من الدورات التدريبية. وينسق المركز ويتعاون مع الهيئات والمنظمات ومراكز التدريب العربية والأجنبية وشركات ومؤسسات الاتصال العالمية ذات الأهداف المتماثلة أو المشتركة في مجال تبادل المعلومات والخبرات والبحوث. ويهدف التدريب في المركز حسب نظامه الأساسي والخطط التي يقرها المجلس التنفيذي للاتحاد إلى إحداث تغيير نوعي في عدد من المحاور على صعيد المجال الإعلامي المطلوب، عبر تغيير في المعارف والمعلومات بهدف تنقيتها وتطويرها أو إضافة معارف ومعلومات جديدة ومستحدثة(1).

---

1-الموقع الإلكتروني للمركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني

<http://www.asbutc.com/asbutcHistory.php>



## -معهد الإذاعة والتلفزيون:

يعد المعهد المؤسسة المسؤولة عن التدريب الإعلامي باتحاد الإذاعة والتلفزيون بجمهورية مصر العربية وتمتد مظلة خدماته التدريبية إلى العاملين في الحقل الإعلامي المصري والإعلاميين من الدول العربية والإسلامية.

تأسس المعهد في عام 1953 ليقدم خدمات التدريب الإذاعي،

وفي عام 1961 - مع انطلاق التلفزيون العربي من مصر - توسع نشاط المعهد ليشمل التدريب على الفنون التلفزيونية.

ومع تحول الإعلام إلى العمل المؤسسي كان لابد من دخول المعهد إلى مجال التدريب الإداري فتأسست شعبة تدريبية لهذا التخصص المهم عام 1963.

ويرفع المعهد شعار تنمية الكوادر الإعلامية في مصر والدول العربية والإسلامية. ويهدف إلى تكوين وتأهيل الكوادر الإعلامية للنهوض برسالة الإعلام المسموع والمرئي، والإعلام بصورته الحديثة الذي يتخذ الإنترنت وتقنيات الجيل الثالث للهواتف المحمولة كوسائط جديدة لنشر المحتوى الإعلامي(1).

---

<http://www.e3lamya.com/?p=150-1>

## المبحث الثاني: مركز الجزيرة للتدريب والتطوير

أنشأت قناة الجزيرة الفضائية في قطر مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير (Aljazeera Media Training Development Center) في شهر فبراير عام 2004 لتحقيق وظيفة هي المساهمة في تدريب وتطوير المؤسسات الإعلامية ومنتسبيها - بما فيها قناة الجزيرة - على المستوى العربي بوجه خاص وعلى المستويين الإقليمي والدولي بشكل عام، وذلك في المجالات الإعلامية المختلفة<sup>(\*)</sup>.

وجاء ذلك "لما تلاقت حاجة الجزيرة الداخلية في الحفاظ على ممارساتها ومدرستها ونقل خبراتها لمنتسبيها، مع حاجة في سوق التدريب الإعلامي باللغة العربية بعد زيادة الطلب عليه والبحث عن النموذج البارز والناجح، برز اسم مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير"<sup>(1)</sup>.

ويقوم المركز بتأهيل وتدريب الكوادر الإعلامية نظرياً وتطبيقياً، والعمل على رفع كفاءتهم الإنتاجية وتأصيل فهمهم لطبيعة الإعلام ودوره ووظيفته، مع إعطاء الأولوية لمجالي الإعلام المرئي والإلكتروني نظراً للثورة التي يشهدها الإعلام المعاصر في القنوات التلفزيونية الفضائية<sup>(\*\*)</sup>.

---

(\*) قال وضاح خنفر مدير قناة الجزيرة السابق خلال حفل تدشين مركز الجزيرة للتدريب "بعد مرور نحو سبع سنوات على انطلاق قناة الجزيرة الفضائية من الدوحة عاصمة دولة قطر في نوفمبر 1996، افتتحت شبكة الجزيرة مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير في فبراير 2004، ليكون أحد روافدها في مجال نقل المعرفة في مجال الإعلام عموماً ونقل تجربتها كمدرسة إعلامية عربية تسعى للريادة عالمياً".-(موقع الجزيرة نت-24 فبراير 2004).

(\*\*) أنظر رؤية المركز في الملاحق شكل (1-4)

1- مقابلة للباحث مع مدير المركز منير الدايمي، 7 يناير 2014

وعبر الإنترنت والحاجة الماسة لمواكبة تطوراتها وتوسعاتها وتوفير الكوادر المدربة التي تحتاجها. والمركز لا يمنح أي درجات علمية وإنما يقتصر على منح شهادات تتصل بالدورات التي يجريها(1).

### أسباب النشأة:

جاء في أسباب إنشاء المركز ما يلي(2):

- 1- حاجة قناة الجزيرة الدائمة والماسة لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم في مختلف الأقسام، وإلى تدريب الملتحقين الجدد.
- 2- حاجة المؤسسات الإعلامية العربية للتواصل مع الخبرات المتقدمة والمستجدات المتتابعة.
- 3- الضعف العام لمستوى أداء الإعلام العربي.
- 4- حاجة السوق الإعلامية وتزايد الطلب على العمالة الإعلامية المؤهلة والمدربة.
- 5- حاجة الإعلاميين الجدد إلى أماكن التدريب الملائمة التي تؤهلهم لبدء الحياة العملية.
- 6- افتقاد الساحة العربية إلى المراكز الإعلامية الحيوية المتطورة المتخصصة في التدريب الإعلامي.
- 7- الحاجة إلى إعداد الدراسات وتقديم الاستشارات الإعلامية التطويرية المتخصصة.
- 9- الحاجة إلى رصد ردود فعل الجمهور تجاه المؤسسات الإعلامية ووسائلها وما تقدمه فيها، وتحليل هذه الردود والاستفادة من نتائجها في تطوير الأداء الإعلامي.

1- مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، التعريفات الأساسية، وثائق غير منشورة، (2004)، ص 4

2- المصدر السابق، ص5

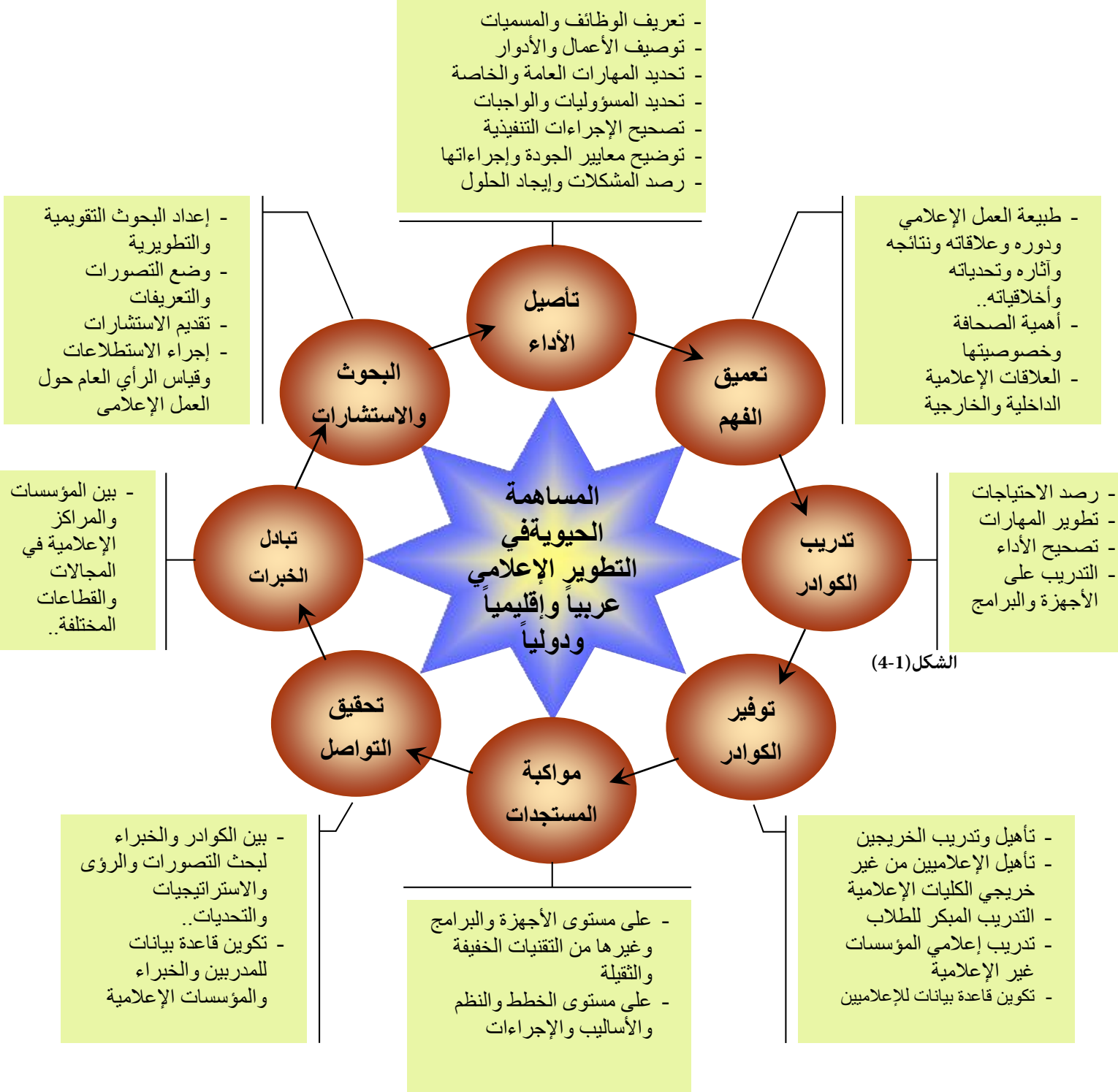
- 9- الحاجة إلى توعية الجمهور بالعمل الإعلامي وصناعته ودوره وأهميته وكيفية تلقيه والتفاعل معه.
- 10- حاجة المؤسسات غير الإعلامية إلى تطوير قدرات أقسامها الإعلامية وتوظيف الإعلام في تحقيق أهدافها المادية والمعنوية.

-الأهداف التي وضعها المركز عند التأسيس فتتمثل في(1):

- 1- تأصيل العمل الإعلامي على أسس علمية منهجية.
- 2- تعميق الوعي بالإعلام ورسالته ودوره في مجالات الحياة المختلفة.
- 3- تدريب وتأهيل ورفع كفاءة الكوادر الإعلامية بكل مستوياتها في المجالات الإعلامية المختلفة.
- 4- المساهمة في سد احتياجات السوق الإعلامية من الكوادر الإعلامية المدربة.
- 5- مواكبة التطورات والمستجدات الإعلامية المختلفة على المستويين النظري والتطبيقي.
- 6- تبادل الخبرات وإقامة العلاقات مع مؤسسات التدريب والتطوير الإعلامي المتميزة على المستويين الإقليمي والدولي.
- 7- تعميق وعي الجمهور بالإعلام ورسالته ووظائفه وكيفية عمله والتفاعل معه.
- 8- تقديم الاستشارات الإعلامية المتخصصة والدراسات والاستطلاعات التطويرية اللازمة. والشكل (2-4) يعرض

1- المصدر السابق، ص 7

## أهداف المركز



## -معايير اختيار المدربين والمتدربين:

وضع المركز منذ التأسيساً أيضاً معايير لاختيار المدربين كالتالي(1):

- 1-الاختيار على أساس الكفاءة العلمية والعملية مهنيّاً وتدريبياً بحيث يمتلك التخصص والخبرة في مجال النشاط.
  - 2-الالتزام بالأهداف المحددة للدورات والمحاضرات والمفردات التفصيلية المحددة لكل منها.
  - 3- تقديم ملخص شامل لموضوع النشاط يتضمن الجوانب التي يجب أن يلم بها المتدرب بما فيها تحديد المواصفات الأساسية لموضوع النشاط مع تأصيل للخطوات العملية المتبعة وإجراءات السلامة الخاصة به.
  - 4-إعداد الأسئلة والوسائل الأساسية اللازمة لاختبار مدى استيعاب المتدربين شفهيّاً أو تحريراً لموضوع النشاط.
  - 5- تبسيط لغة الخطاب المستخدمة.
  - 6- التأكد من استيعاب المتدربين لمادة التدريب.
- "ويأتي اختيار المدربين أيضاً عبر التأكد من الخبرة المتراكمة للمدرب، وقدرته على نقل المعلومات والمعرفة بطرق مبتكرة ومبدعة، وليس مجرد امتلاك المعلومة، وعدم مراعاة الاعتبارات الشخصية أو الشهرة في اختيار المدربين، ولا بد من اجتياز دورة تدريب المدربين. وضرورة التدرج في الحكم على المدرب بعد اجتيازه دورة تدريب المدربين، عبر دخوله أولاً لإلقاء محاضرة تدريبية، ثم جزء من دورة ثم دورة كاملة"(\*).

(1) التعريفات الأساسية، مرجع سابق، ص 12 و 20

(\*) مقابلة سابقة مع مدير مركز الجزيرة للتدريب

ولاحظ الباحث(\*) أن المركز لا يفلح في بعض الفترات باختيار المدرب الأمثل إما بسبب عدم تطبيق المعايير الصارمة في اختيار المدربين تحت ضغط الحاجة والوقت، وإما بسبب الاجتهاد غير السليم في الاعتماد على أسماء ذات باع أكاديمي ومهني، لكنها لا تتقن فن التدريب.

وغالبا ما يحدث حوارات جانبية بين المتدربين ومسؤولي التدريب في المركز بخصوص أداء المدربين او بشأن الدورة. ويوزع المركز دائما على المتدربين تقييما للمدربين للتعرف على إيجابيات وسلبيات المدرب والدورة التدريبية برمتها من حيث التنظيم.

ويعد المركز بعد ذلك تقريرا عن كل دورة عبر تجميع التقييمات السابقة. وسوف نعرض لكل من التقييم والتقرير عند الحديث عن التقييم والتجويد لدى المركز.

---

(\*) من خلال مشاركته في المركز مدربا أو متدربا وتفاعله مع المتدربين ومسؤولي المركز

## كما وضع المركز عند التأسيس معايير أيضا لاختيار المتدربين هي(1):

- أ- الاطلاع المسبق على الأهداف المحددة للأنشطة التدريبية التي يلتحقون بها ومفرداتها.
  - ب- التأكد من الاستفادة الكاملة من الدورات والأنشطة التي يلتحقون بها بكل مفرداتها.
  - ج- اختبار مستوى التحصيل تحريراً أو شفهيّاً أو تطبيقياً من قبل المدربين.
- ومن أجل أن يلبي المركز المستويات المتباينة سواء من الساعين للعمل في الحقل الإعلامي دون دراسة أكاديمية أو خبرة عملية فقد صنف الدورات، بحيث يقدم أربع مستويات بحسب الفئات المستهدفة والأهداف المحددة لكل دورة على حدة، وذلك كما يأتي(2):
- دورات متقدمة، مخصصة لكبار الموظفين المعنّين في المؤسسات الإعلامية وغير الإعلامية.
  - دورات تأهيلية، مخصصة للعاملين في المجالات الإعلامية المختلفة لصقل خبراتهم وتأسيس مهاراتهم وتنمية قدراتهم الإنتاجية كماً ونوعاً.
  - دورات ابتدائية، مخصصة للإعلاميين الجدد وطلبة وخريجي الكليات والمعاهد الإعلامية.
  - دورات تأسيسية، للمتدربين من خارج الحقل الإعلامي. أنظر شكل (2-4) في الملاحق للتعرف على عدد المتدربين بالمركز، مع العلم أنه لا توجد إحصائية لعامي 2004 و2005.

1- أنظر التعريفات الأساسية، ص 12 و20

2- المصدر السابق، ص 19



وتنقسم الدورات والأنشطة من حيث المدة إلى:

1- قصيرة، من يوم واحد إلى أسبوع.

2- متوسطة، ومدتها أسبوعين.

3- طويلة، من شهر إلى 3 أشهر.

والمقصود من هذا التقسيم هو تصنيف المتقدمين للتدريب حسب خلفيتهم الدراسية أو العملية في الحقل الإعلامي، بحيث يلتحق المتقدم بالدورة التي تتفق ومستواه.

والمفترض أن ترسل السيرات الذاتية للمتقدمين إلى المدرب ليدرسها، ويمكن له أن يبدي ملاحظات عليها.

لكن لا يجري التنفيذ العملي لهذا الأمر بنفس الدقة في كل الدورات بحسب ما لاحظ الباحث، إما بسبب ضغط عدد الدورات، وأعداد المتقدمين مع قلة عدد الإداريين، وإما بسبب تقصير في المتابعة.

أنظر شكل (3-4) للتعرف على عدد الدورات بالمركز، مع العلم أنه لا توجد إحصائية لعامي 2004 و2005.

## المركز من الداخل:

يشمل هذا المطلب تجهيزات المركز، وإدارات المركز، والدورات التي يقدمها وشراكات المركز.

### 1-التجهيزات:

يتألف المركز من التجهيزات التالية لأداء المهام التدريبية(1):

أ-ثلاثة أستوديوهات تلفزيونية

ب-غلافة الأخبار

ج-أستوديو الإذاعة

د-وحدات المونتاج

هـ-وحدة التصميم الفني

و-خمس عشرة قاعة تدريبية مجهزة بكافة الوسائل اللازمة للعملية التدريبية.

### 2- إدارات المركز:

يتكون المركز من ثلاث إدارات يتبعها سبعة أقسام (2):

أ-إدارة التسويق والشؤون الإدارية: تهتم هذه الإدارة بشؤون تسويق الخدمات التي يقدمها المركز من برامج تدريبية

واستشارات إعلامية، كما تقوم بإدارة المشاريع التي يتم التعاقد عليها بين المركز والجهات

المستفيدة من خدماته، وتسعى الإدارة إلى تحقيق التميز المؤسسي عن طريق دراسة أفضل الممارسات وتطويرها.

---

1- تقرير صادر عن مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير بدون سنة إصدار)

2- التقرير السابق

ب- إدارة البرامج التدريبية والاستشارات: تقوم بإعداد وتصميم برامج الدورات للأفراد والمؤسسات، إلى جانب تصميم المناهج التي توزع على المتدربين، وتقديم الاستشارات الإعلامية بحسب الطلب في مجالات الإعلام المختلفة، كما تشرّف على اختيار المدربين والتعاقد معهم.

ج- إدارة تنفيذ البرامج: تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية المعتمدة، وتسهيل مهمتها وتوفير احتياجاتها وتجهيزاتها الفنية واللوجستية، وتهيئة المناخ الملائم للتدريب والاهتمام بالمدربين والمتدربين ومتطلباتهم منذ لحظة التحاقهم بالدورات وحتى تخرجهم منها. إلى جانب الإشراف على تقديم الخدمات الفنية للدورات والحرص على تقييم الدورات التدريبية بشكل منتظم لضمان الجودة.

3- الدورات: يقدم المركز دورات (\*) وبرامج إذ يمنح المركز متدريه بالإضافة للدورات الاعتيادية، الدبلومات المهنية الاحترافية التي تشمل مجالات إعلامية مختلفة، إلى جانب برامج الأمن والسلامة المهنية للصحفيين في مناطق التوتر وبرنامج تعزيز وحماية حرية الرأي والتعبير والحق في الوصول للمعلومات في التغطية الصحفية. فضلا عن ذلك يقدم المركز برامج للجيل الجديد من إعلاميي المستقبل الذين تتراوح أعمارهم ما بين 12 حتى 18 عاما(1).

1- كراس جدول دورات مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير لعام 2014.

(\*) من هذه الدورات الخاصة بالحقل الإعلامي: التحرير الصحفي، مدخل في التقديم التلفزيوني، التقديم التلفزيوني، الإخباري، التقديم التلفزيوني الحوارية، مهارات المراسل التلفزيوني، الصحفي التلفزيوني الشامل، المراسل الصحفي في المناطق الساخنة، إنتاج القصة الإنسانية للتلفزيون، إنتاج النشرات الإخبارية التلفزيونية، الصحافة الاستقصائية، الصحافة الاقتصادية، إدارة غرف الأخبار، إعداد وتقديم البرامج الإذاعية، الكتابة الإذاعية، الإخراج الإذاعي، المونتاج التلفزيوني، الإخراج التلفزيوني، صحافة الإنترنت، الكتابة المتخصصة للإنترنت، الإعلام الجديد، المواطن الصحفي، الصحفي الشامل للإنترنت، أسس التصوير الفوتوغرافي، إعلامي المستقبل، تدريب المدربين، تخطيط وإدارة المؤسسات الإعلامية.

#### د- شراكات المركز

وعقد المركز شراكات إستراتيجية(\*) مع مؤسسات عدة ومن مدارس إعلامية مختلفة، حتى يحقق الاستفادة من خبراتها في مجال التدريب، كما إنه يحرص على توفير الاستشارات الإعلامية للمؤسسات الإعلامية لمساعدتها على تطوير قدراتها الإعلامية وتدريب كوادرها ورسم خططها الاستراتيجية(1).

---

1- المصدر السابق

(\*) من هذه المؤسسات: مؤسسة طومسون والمركز الدولي لتدريب الصحفيين (CFPJ) وراديو فرنسا الدولي والمعهد العالي للصحافة بفرنسا ومنظمة اليونسكو وجامعة أوهايو وكلية الإعلام بجامعة ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية.

### المبحث الثالث: ملامح التطوير لدى المركز:

تناول في هذا المبحث آليات مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير لتحقيق أهداف إنشائه التي حددها من تطوير الإعلام العربي، وترسيخ مدرسة الجزيرة المهنية، إلى تطوير المناهج المقدمة للمتدربين، والتدقيق في اختيار المدربين القادرين على تنفيذ أهداف التطوير وتعديل السلوك، وكذلك المتابعة وقياس التأثير بعد التدريب، وتطوير آليات التقييم والتجويد، والالتزام بالمعايير التحريرية والفنية التي أقرتها شبكة الجزيرة الإعلامية أخيراً عند التدريب.

#### - تطوير المناهج والمدربين:

يعمل المركز منذ نحو ثلاث سنوات على إعداد مناهج للتدريب يلتزم بمواصفات مهنية عالمية وتتوافق مع معايير الجزيرة. وأعد المركز بالفعل عدة مناهج ويخطط للانتهاء من هذا العمل بحلول عام 2015، على أن يتم تعميمه على جميع المدربين.

وأقام المركز في هذا الصدد ورش عمل لمدربين من الجزيرة وخارجها، لوضع السمات العامة للمنهج، ثم تكليف خبير متخصص في كل مجال لكتابة المنهج.

واضطر المركز في وضع معظم المناهج إلى اللجوء لخبراء في التخصص من خارج الجزيرة، لأن قدرة منتسبي الجزيرة على التنفيذ العملي قد تكون ممتازة، لكن تحويل الخبرة إلى التنظير ومادة تدريبية مكتوبة ما تزال ضعيفة.

وبنى المركز المناهج على الجانب العملي(\*) بهدف زيادة اكتساب المهارات وتغيير قناعات لدى المتدربين، وهو الدافع لحضورهم الدورات، ولذلك حدد القائمون على المركز نسبة 80% للتطبيقات، و20% للجانب النظري(1). وأضاف المركز في مناهجه مادة في الثقافة العامة وموسوعة في المصطلحات السياسية والأحداث التاريخية سيتم تدريب المدربين عليها قبل أن تعمم على المتدربين.

ورأى المركز أن من واجباته لتحقيق أحد أهدافه بتطوير الإعلام العربي هو السعي لردم هذه الهوة المعرفية، التي لا يسع المنتسبون في المجال الإعلامي جهلها، لأنها تعد جزءاً من فهمهم وتفسيرهم للأحداث. قام المركز بتطوير مفهومه للتدريب ليكون أداة فاعلة في التطوير الإعلامي في الوطن العربي بشكل خاص، وعلى الصعيد العالمي بشكل أعم، وليشمل كافة مجالات العمل الإعلامي المرئي والمسموع والمطبوع والإلكتروني(2).

1- مقابلة مع مدير إدارة برامج التدريب والاستشارات بالمركز د.عمار الشيخ 5 يناير 2014

(\*) قال منير الداهي مدير المركز إن التدريب يكون عبر التفاعل مع المتدربين وأن يأخذ معارف حقيقية، ويصلح المفاهيم ويغير القناعات لديه كي يتقدم ويتطور (مقابلة سابقة مع الباحث).

2-مقابلة سابقة مع مدير مركز الجزيرة للتدريب.

وضمن أهدافه منذ الافتتاح قال المركز إن لديه رؤية ومهمة واضحة تتمثل في تقديم التدريب والتأهيل الإعلامي النوعي لكافة فئات وشرائح الإعلاميين والعاملين في المجالات الإعلامية ابتداء من الهواة ووصولاً لأعلام الصحافة والإعلام في العالم العربي أجمع، إلى جانب تدريب الكوادر الإعلامية وفريق العمل الخاص بشبكة الجزيرة الإعلامية. وبعد عدة أشهر من بدء عمل المركز، بدأت عملية إعداد كوادر الجزيرة وتدريبهم لنقل خبراتهم ومدرسة الجزيرة، وذلك بتكثيف دورات تدريب المدربين.

وبعد الإعداد للتدريب بدأ مدربي الجزيرة في مهمتهم التدريبية بالمركز، وهو ما "جعل معظم الدورات باللغة العربية لكنها بمعايير أداء وجودة عالميتين، وانعكس ذلك على أن أصبح المركز الخيار الأول للمتدربين في العالم العربي وما حوله"<sup>(1)</sup>.

---

1- المقابلة السابقة مع الداوي

ورأى المركز أن فترة الشراكات طويلة الأمد مع مؤسسات التدريب المتفوقة والمعتمدة دولياً كان أمراً مهماً في البداية حتى يتم تأهيل أبناء الجزيرة للتدريب (1).  
وبعد عشر سنوات من عمر المركز استطاع زيادة نسبة الاعتماد على أبناء الجزيرة بنسبة تخطت 50% خلال عام 2013، مقابل تراجع الاعتماد على المدربين الأجانب (2).

---

1-مقابلة مع الدكتور محمد الأنواري رئيس قسم التدريب بالمركز (5-1-2014)

2- مقابلة سابقة مع مدير إدارة برامج التدريب والاستشارات بالمركز د.عمار الشيخ

## -المتابعة وقياس تأثير التدريب:

بدأ المركز في تطوير آلياته لمتابعة المتدربين بعد التدريب<sup>(\*)</sup>. ويقوم المركز حاليا بعمل برنامج متكامل تشترك فيه أقسام المركز - كل في تخصصه- وإدارة الموارد البشرية بالشبكة بحيث يتم متابعة المتدربين سواء داخل الشبكة أو خارجها سواء باستمرار التواصل معهم، أو تنظيم دورات يجري وضع صيغة مناسبة لها من حيث أن تكون مجانية أو برسوم مخفضة أو غير ذلك.

وبدأت أول تجربة للمركز بإرسال مستشارين لمتابعة المتدربين من منتسبي تلفزيون عمان، لمتابعة الحلول العملية في ميدان العمل.

وبدأ قسم الاستشارات في المركز بالإشراف على المهمة ليحدد بعدها إن كان العاملون بالتلفزيون العماني يريدون تدريباً في بيئة العمل أو إرسالهم إلى مقر المركز بالدوحة.

وحدد الفريق المجالات التي يقدم بها استشارات التدريب للعاملين في التلفزيون العماني ومعالجة الخلل بها طبقاً للمعايير التي تعتمدها شبكة الجزيرة، وكانت كالتالي :

1-التخطيط للنشرات الإخبارية -إنتاج النشرات اليومية

---

(\*) قال مدير المركز الدامي إن المتابعة بعد التدريب مهمة جدا ليس للمؤسسات التي قدم منها المتدربون وإنما من جانب المركز للحفاظ على اسمه وصيته في عالم التدريب واتساقا مع أنه يهدف إلى المساهمة في تطوير الإعلام العربي ولا يسعى للربح. وأضاف أن المركز يجري تطويراً لعملية قياس تأثير التدريب على المتدربين، والتقييم الذي يقدمه المدرب للمتدربين، والمتدربين للمدرب. وبعد ذلك ترسل عملية التقييم الشاملة ما قبل وبعد التدريب إلى المؤسسات التي أرسلت المتدربين لمتابعة قياس تأثير التدريب أثناء التطبيق العملي. وأضاف أن المركز يتلقى طلبات من مؤسسات تدريب ومتابعة بعد التدريب، ومن ضمنها استشارات إعلامية ميدانية لمراقبتهم داخل العمل، لأن التدريب قد يتعرض لنسيان جزئي أو ربما كلي بعد فترة، وقد لا يكون بالضرورة مرتبطاً بالكلية بأجواء العمل. (مقابلة سابقة مع الباحث)



2-تقطيع وتركيب الصور للتقارير التلفزيونية (المونتاج)

3-التبادل الإخباري -تقييم نشرات الأخبار

4-إجراء الحوارات المباشرة عبر الأقمار الصناعية والهاتف

مناقشة السياسة التحريرية، والتدريب على دليل الممارسة المهنية، وميثاق الشرف(\*) .

وبعد ذلك قام الفريق والمؤلف من شخصيات في مجالات العمل التلفزيوني بالجزيرة وأيضاً مدربون في مركز الجزيرة

للتدريب والتطوير بتدريب العاملين بالتلفزيون العماني عملياً على معالجة هذه الأخطاء ووضع حلول والتدريب

عليها. كان من أبرز الأخطاء كما حددها فريق الاستشارات:

1-عدم وجود رؤية واضحة إلى المدى الذي تريد أن تذهب إليه نشرة الأخبار (غياب الرؤية)، والتفكير في حلول وقتية بشكل غير منهجي.

2-نقص الكادر البشري المدرب في جميع الأقسام بلا استثناء.

3-وجود مشكلة تقنية في تكامل أجهزة التحرير بمصادر الأخبار.

4-عدم دخول منتج النشرة إلى غاليري الأخبار للتحكم فيها على الهواء.

5-عدم تحديد للمسؤوليات الخاصة بالصحفي ومنتج النشرة، كأن يقوم الصحفي بتصفح الأخبار الجديدة واقتراحها

على المنتج، وأن يقوم الصحفي بمتابعة تقريره بنفسه داخل غرفة المونتاج بدلا من إلقاء العبء على المونتير فقط.

---

\*تقرير غير منشور بقسم الاستشارات بمركز الجزيرة للتدريب

6-توجد جوانب نقص في ظهور المذيعين على الشاشة منها: الجمود وغياب لغة الجسد في الأداء والتلوين في القراءة، إضافة إلى عدم وجود ثراء في فن المقابلات وإدارة الحوار(1).

### -التقييم والتجويد:

يقوم المركز بتجويد عملية التقييم للمدربين لديه والمتدربين خلال عام 2014 لتكون عاكسة بشكل حقيقي لعملية التدريب، إضافة إلى بناء علاقة رباعية لم تكن موجودة بالشكل الأمثل بين مركز التدريب والجهة التي ترسل التدريب والمتدربين والمدربين.

ويسعى المركز إلى مقاييس لتأثير التدريب، تبدأ أولاً بمرحلة ما قبل التدريب: معرفة سجلات المتدربين والفجوة المعرفية في مجال الإعلام لديهم، يليها التعرف على ما يقدمه المدرب لردم هذه الفجوة طبقاً لمعايير الجزيرة المهنية التي يطبقها المركز(2).

وبعد انتهاء التدريب يوزع المركز استمارة تقييم برنامج التدريب على المتدربين بهدف تقييم خمسة عناصر هي: التدريب والمدرب والمحصلة العلمية وتنظيم البرنامج والبرنامج، ويضع تقديراً لكل عنصر يتألف من خمس درجات هي: ممتاز وجيد ومرضي وغير مقبول وغير مقبول على الإطلاق. والشكل (4-4) في الملاحق يعرض لهذا التقييم.

---

1- التقرير السابق

2- مقابلة سابقة مع مدير مركز الجزيرة للتدريب

## -استمارة تقييم المتدرب:

وتشمل استمارة تقييم المتدرب التي يملأها المدرب تسعة عناصر للتقييم كل عنصر له درجة تقييم، هذه العناصر هي:

- 1-الحضور والالتزام بمواعيد التدريب
- 2-الجدية والرغبة في التعلم
- 3-التطبيقات العملية ومشروع التخرج
- 4-تقدير المسؤولية (المحافظة على التجهيزات والمرافق والجدية في الأداء.
- 5-الإبداع (قادر على إنتاج افكار جديدة)
- 6-مستوى المشاركة (المناقشة/توجيه الأسئلة/الإجابة على الأسئلة)
- 7-مهارات التواصل مع الزملاء بشكل إيجابي (احترام/تعاون/تبادل خبرات/تحلي بروح الفريق)
- 8-القابلية للتطور (تطور مستواه خلال الدورة مما يعطي إشارة لتطوره في ميدان العمل بسرعة)
- 9-استيعاب المادة المعرفية (خلال النقاش والتطبيق العملي نجد أنه مستوعب لما تعلمه خلال الدورة). تابع شكل (5-4) في الملاحق.

وتقوم إدارةالمركز بعد ذلك بعمل تقرير ختامي لتقييم كل دورة يعرض فيها العناصر التالية:

- 1-المعلومات الأساسية للدورة: تاريخ انعقادها ومجموع المتدربين، وعدد الساعات، وأيام التدريب، ومستوى الدورة واسم المدرب/ المدربون.
  - 2-التقييم: ويشمل نسب عامة لتقييم كل من المدرب/المدرين والمتدربين.
  - 3- خلاصة تقييم الدورة وتشمل متوسط نسبتي تقييم المدرب للمدرين والمتدربين للدورة.
  - 4-تحديد أبرز الملاحظات وتقسيمها إلى إيجابيات وسلبيات وأبرز الاقتراحات.
- أنظر شكل (4-6) في الملاحق

## -المعايير التحريرية والفنية في التدريب:

أصدرت شبكة الجزيرة كتابين<sup>(\*)</sup> في المعايير التحريرية والفنية للقناة. والكتابان ليسا مونتسبيها للعملاؤ ومدريها في المركز للتدريب فحسب، بل كي يتم الالتزام بها خلال التدريب داخل مركز الجزيرة للتدريب للمتدربين. ولا بأس مما يضيفه المدرب بعد سرد تجربة الجزيرة ومعاييرها إذ سيعد ذلك في إطارة تجربته الشخصية(1).

---

\* يعد الكتابان الصادران في الربع الأول لعام 2014 إتمام لجهد استمر سنوات جمع ما استقرت عليه القناة خلال الممارسات منذ إنشائها. وقد وضعت الجزيرة منذ انطلاقتها عام 1996 ما أسمته ثوابت مهنة الصحافة ودونته في البداية داخل كتيب صغير عنونته بميثاق الشرف المهني. ومن أبرز ما جاء في الكتيب هو أن القناة قدمت نفسها على أنها "خدمة إعلامية عالمية"، وتلتزم بالتمسك بالقيم الصحفية من: صدق وجرأة وإنصاف وتوازن واستقلالية، ونسب كل خبر أو رواية إلى مصدر معلوم وموثوق به، وأن الاستثناء هو الحجب لأسباب خاصة. وهي تسعى إلى الوصول للحقيقة وإعلانها، وتقديم وجهات النظر والآراء المختلفة دون محاباة أو انحياز لأي منها. وقالت إنها تميز بين الخبر والتعليق والتحليل والتعليق لتجنب الوقوع في فخ الدعاية والتكهن. وحال الوقوع في خطأ تعترف القناة به فور وقوعه، بل والمبادرة إلى تصحيحه وتفادي تكراره. وألزمت القناة نفسها بمراعاة الشفافية في التعامل مع الأخبار ومصادرها، والالتزام بالممارسات الدولية المرعية فيما يتعلق بحقوق هذه المصادر. كما أكدت كفاءة موضوعية وصدقية واستقلالية القناة. ونصت على معاملة الجمهور بما يستحق من احترام والتعامل مع كل قضية أو خبر بالاهتمام المناسب وتعزيز ثقة المشاهد بالقناة لتقديم صورة واضحة واقعية دقيقة. كما نصت على تعزيز وتكريس حرية العمل الصحفي، والوقوع إلى جانب زملاء المهنة.

1-مقابلة سابقة مع مدير مركز الجزيرة للتدريب.

## الفصل الخامس

### الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية:

اعتمد الباحث الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات من المتدربين السابقين (خلال عام 2012) في مركز الجزيرة للتدريب والتطوير، بغرض استخراج نتائج تتعلق بتأثير التدريب على تطوير أدائهم في الوسائل الإعلامية التي يعملون بها. وقد قام الباحث بإعداد استبيان مقنن خاص بالدراسة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه الخاصة بقياس تأثير التدريب على تطوير الأداء الإعلامي من خلال العينة العمدية التي اختارها الباحث من العاملين في الحقل الإعلامي والمتدربين لدى المركز.

### -إعداد الاستبيان:

أعد الباحث الأسئلة التي تحقق أهداف البحث وتجب على أسئلته. وتألف الاستبيان من 17 سؤالاً، ثم البيانات الأساسية للمبحوث. واحتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة للوصول إلى إجابات محددة ترتبط بما حققه التدريب من تأثير على المتدرب. ويتميز هذا النوع من الأسئلة بأنه يسهل الحصول على البيانات المرتبطة بالحقائق أو السلوك الظاهر لدى المبحوث، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة. واستهدف الاستبيان أولاً التعرف على المبحوث من حيث وظيفته في المجال الإعلامي، واهتمامه بالتدريب من حيث عدد أيام التدريب التي حصل عليها، وأسباب سعيه للتدريب. وفي المرحلة التالية استهدفت الأسئلة تقييم المبحوث للدورات التي حصل عليها في مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، والأهداف التي يرى أن المركز حققها له. وفي المرحلة الثالثة استهدف الاستبيان التعرف على تأثير التدريب في إنتاج تطوير احترافي للمبحوث بما انعكس على سلوكه وأدائه المهني عقب عودته لمقر عمله من عدمه. وفي المرحلة الرابعة استهدفت الأسئلة تقييم المبحوث لمركز الجزيرة للتدريب والتواصل مع المركز والمشاركة في إعداد مناهج المركز والتخطيط للعودة إلى دورات جديدة.

### -اختبار صدق المحتوى:

وأخضع الباحث الاستبيان لاختبار صدق المحتوى، ولتلافي أية مشكلات تطرأ على فهم الأسئلة، جرى إرسال الاستبيان إلى عدد من المحكمين من أساتذة الإعلام والرأي العام<sup>(\*)</sup>. ومن ملاحظات المحكمين على أسئلة الاستبيان، للوصول إلى صياغة قادرة على تحقيق أهداف الدراسة، بلغت نسبة الصدق في الأسئلة 96.7%.

(\*)الدكتور سعيد الغريب أستاذ الإعلام بجامعة القاهرة، والدكتور شعيب الغباشي أستاذ الإعلام بجامعة الأزهر والبحرين، والدكتور حامد عبد الماجد أستاذ الرأي العام والنظم السياسية بجامعة لندن والقاهرة.

## -مجتمع البحث الكلي:

ظهر أن عدد المتدربين في الدورات المتعلقة بالحقل الصحفي والإعلامي بالمركز خلال عام 2012 بلغ 474 متدربا. قام الباحث بعمل تحليل لبيانات مجتمع البحث، من حيث الجنس والوظيفة وجاءت كالتالي أ- الجنس: بلغ عدد الذكور: 334 في حين عدد الإناث: 140، أنظر جدول (5-1).

النوع	ذكر	أنثى	مجموع
العدد	334	140	474
النسبة	%70.5	%29.5	%100

جدول رقم (5-1)

### ب- الوظيفة

جرى تصنيف الوظائف في مجتمع البحث إلى خمس فئات هي:

- 1- الوظائف الإعلامية: وهي المنخرطة في العمل الإعلامي والمعاونة له وهي: الصحفي والمراسل والمذيع ومنتج الأخبار ومعد البرامج والمصور والمونتير ومصمم البرامج والوسائط المتعددة وبلغ عددها 219 مفردة بنسبة %46.3 وهي الأكبر.
- 2- وظائف إدارية وتضم الموظف والمنسق الإداري والمدير الإداري وبلغت 104 مفردة بنسبة %21.9.
- 3- طلاب وخريجون وباحثون بلغ 57 مفردة بنسبة %12.
- 4- المهن والاعمال الحرة وتضم الطبيب والمهندس والمعلم والتاجر والتسويق وبلغت 64 مفردة بنسبة %13.5.
- 5- بلا عمل وبلغ العدد 30 مفردة بنسبة %6.3. أنظر جدول (5-2)

الوظيفة	إعلامية	إدارية	طلاب وخريجون وباحثون	مهن وأعمال حرة	بلا عمل	مجموع
العدد	219	104	57	64	30	474
النسبة	%46.3	%21.9	%12	%13.5	%6.3	%10

جدول رقم (5-2)

-مجتمع البحث: قام الباحث باختيار المتدربين الإعلاميين لأنهم هدف البحث الأساسي، وظهر أن عددهم 219 متدرباً (\*) يتوزعون على عدد من الدول والمؤسسات الإعلامية، وقد تم اعتبار هذا العدد هو مجتمع البحث، للتعرف من خلالهم على تأثير التدريب عليه وهو يؤدي دوره كقائم بالاتصال.

### -وصف مجتمع البحث:

وظائف مفردات العينة: شملت العينة العاملين في المجال الإعلامي بحسب البيانات المسجلة في مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير وهي: الصحفي، والمراسل، والمذيع، ومنتج الأخبار، ومعد البرامج، والمصور، والمونتير، ومصمم البرامج، والوسائط المتعددة، وبلغ عددها 219 مفردة بنسبة 46.3% من المجتمع الكلي، وذلك بحسب جدول (5-3)

---

(\*) أي بنسبة 46.3%



النسبة	المجموع	مجال الوظيفة
33.3%	73	صحفي
16.4%	36	مذيع
13.2%	29	منتج أخبار
11%	24	مصور
8.7%	19	إعلامي
4.6%	10	مراسل
4.1%	9	مقدم برامج
3.7%	8	مخرج
3.2%	7	وسائط متعددة
0.9%	2	معد برامج
0.9%	2	مدير إنتاج
100%	219	

جدول (3-5) يحدد عدد العاملين في كل حقل إعلامي

#### -الفئة المستجيبة:

قام الباحث بإرسال استمارة الاستبيان إلى جميع المتدربين العاملين في الوظائف الإعلامية استجاب منهم 50 شخصا ورد الاستمارة، ومثل مجموع الإجابات نسبة 22.8% من مجموع العينة، وهي نسبة جيدة وكافية لتعميم النتائج.

#### -وصف الفئة المستجيبة:

وقام الباحث بعمل تحليل لبيانات العينة التي استجابت للاستبيان، من حيث الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والوظيفة والحقل الإعلامي وعدد الدورات التي حصل عليها المتدرب وجاءت كالتالي:  
أ-الجنس

بلغ عدد الذكور: 40 بنسبة 80% في حين عدد الإناث: 10 بنسبة 20%. أنظر جدول (4-5)

النوع	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	40	10	50
النسبة	80%	20%	100%

جدول رقم (4-5) يوضح مفردات الجنس

ب-العمر: تراوحت أعمار المبحوثين بين ثلاث فئات:

أ- أقل من 25 عاما : 3 مبحوثين بنسبة 6%.

ب- من 25 -40 عاما : 30 مبحوثا بنسبة 60%

ج-فوق 40 عاما : 16 مبحوثا بنسبة 32%

- لم يذكر: مبحوث واحد بنسبة 2% أنظر جدول (5-5)

الفئة العمرية	أقل من 25	من 25-40	فوق 40	لم يذكر	المجموع
العدد	3	30	16	1	50
النسبة	6%	60%	32%	2%	100%

جدول رقم (5-5) يبين الفئات العمرية

ج-الحالة الاجتماعية: تنوعت الحالة الاجتماعية بين المبحوثين إلى أعزب بنسبة (24%) ومتزوج بنسبة (72%) وأخرى

بنسبة 2%، ولم يذكر أحد المبحوثين حالته بنسبة (2%). أنظر جدول (5-6)

الفئة العمرية	أعزب	متزوج	أخرى	لم يذكر	المجموع
العدد	12	36	1	1	50
النسبة	24%	72%	2%	4%	100%

جدول رقم (5-6) يبين الفئة العمرية

د-الوظيفة: شملت الوظائف عدة تخصصات في العمل الصحفي هي:

-منتج: ويشمل الإنتاج في مجالات الأخبار (النشرات) والبرامج والتخطيط والأفلام الوثائقية، وبلغ عددهم 16 مفردة بنسبة 32%.

-المحرر: وتشمل الصحفي في غرفة الاخبار والمراسل، وبلغ عددهم 11 مفردة بنسبة 22%.

-المذيع: وبلغ عددهم 10 مفردات بنسبة 20%.

-المخرج: وبلغ عددهم 2 مفردة بنسبة 4%

-المهنة المعاونة في العمل الإعلامي مثل المصور والجرافيك والمنسق الإخباري بلغ عددهم: 11 مفردة بنسبة 22%.

-ملاحظة:أحد المبحوثين قال إنه حصل على إجازة من عمله للتفرغ للدراسة. أنظر جدول (5-7)

الوظيفة	منتج	محرر	مذيع	مخرج	مهن معاونة	المجموع
العدد	16	11	10	2	11	50
النسبة	%32	%22	%20	%4	%22	%100

جدول رقم (5-7) يبين الوظائف

هـ-الحقل الإعلامي:

شملت الحقول الإعلامية التي ينتمي لها المبحوثون التالي:

-التلفزيون: 37 مفردة بنسبة %74.

-الصحافة الإلكترونية: 8 مفردات بنسبة %16.

-الصحافة الورقية: 3 مفردات بنسبة %6

د-الإذاعة: 2 مفردة بنسبة %4. أنظر جدول (5-8)

الحقل الإعلامي	التلفزيون	الإلكترونية	الورقية	الإذاعة	المجموع
العدد	37	8	3	2	50
النسبة	%74	%16	%6	%4	%100

جدول رقم (5-8) يبين الحقل الإعلامي

و-عدد الدورات: تنوعت الدورات التي حصل عليها المبحوثون كالتالي:

-من دورة واحدة إلى 3 دورات حصل عليها 16 مبحوثاً بنسبة %32

-من 4 إلى 6 دورات حصل عليها 21 مبحوثاً بنسبة %42

-من 7 إلى 10 دورات حصل عليها 10 مبحوثين بنسبة %20

- من 11 إلى 15 دورة حصل عليها 3 مبحوثين بنسبة %6

أنظر جدول (5-9)

عدد الدورات	من 3-1	من 4-6	من 7-10	من 11-15	المجموع
العدد	16	21	10	3	50
النسبة	%32	%42	%20	%6	%100

جدول رقم (5-9) يبين عدد الدورات

ز- أيام الدورات: تنوع عدد أيام الدورات التي حصل عليها المبحوثون كالتالي:

-من يوم واحد إلى 5 أيام حصل عليها 6 مبحوثين بنسبة 12%.

-من 5 إلى 15 يوما حصل عليها 11 مبحوثا بنسبة 22%.

-من 15 إلى 30 يوما حصل عليها 15 مبحوثا بنسبة 30%.

- من 30 إلى 50 يوما حصل عليها 11 مبحوثا بنسبة 22%.

-من 50 إلى 75 مبحوثا حصل عليها 5 مبحوثين بنسبة 10%.

-من 100 إلى 150 يوما حصل عليها مبحوثان بنسبة 4%.

أنظر جدول (5-10)

أيام الدورات	من 5-1	من 15-5	من 30-15	من 50-30	من 75-50	من 100-	المجموع
العدد	6	11	15	11	5	2	50
النسبة	12%	22%	30%	22%	10%	4%	100%

جدول (5-10) يبين عدد أيام الدورات

ز- بلد الإقامة: تنوعت بلد الإقامة بين المبحوثين على سبعة دول يعملون في مؤسسات إعلامية، وليس شرطا بالطبع أن يكون بلد الإقامة للعمل هو نفس البلد الذي ينتمي له المبحوث في حين لم يذكر ثلاثة من المبحوثين مكان إقامته. أنظر

جدول (5-11)

البلد	قطر	سعودية	عمان	عراق	أردن	جزائر	أمريكا	لم يذكر
عدد	37	4	2	1	1	1	1	3
نسبة	74%	8%	4%	2%	2%	2%	2%	6%

جدول (5-11) يبين بلد الإقامة

ح-مكان العمل:تنوع مكان العمل للمبحوثين على 12 موضعا في حين لم يذكر 6 مبحوثين ذلك. أنظر جدول (12)-

(5)

النسبة	العدد	العمل
64%	32	شبكة الجزيرة
2%	1	الجزيرة للأطفال
2%	1	المؤسسة القطرية للإعلام
2%	1	الراية القطرية
2%	1	قناة الكأس القطرية
2%	1	الهيئة الملكية السعودية
2%	1	موقع إيلاف
2%	1	وزارة التراث والثقافة بعمان
2%	1	الهيئة العامة لسوق المال بعمان
2%	1	قناة كورك بالعراق
2%	1	صحيفة النهار بلبنان
2%	1	مجلة خاصة بالدوحة
2%	1	صحيفة الرياض بالسعودية
12%	6	لم يذكر
100%	50	المجموع

جدول (12-5) يبين مكان العمل

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها:

بعد أن قام الباحث باستعراض البيانات الخاصة بالعينة، نعرض في هذا المبحث لتحليل الأسئلة التي تجيب على أسئلة البحث وهي:

- ١- ما حجم التأثير الذي حققه مركز الجزيرة للتدريب على المتدربين؟
  - ٢- ما حجم التغيير الذي طرأ على المتدربين وأحدث تحسناً في أدائهم الاعلامي؟
  - ٣- ما المهارات التي اكتسبها المتدربون خلال التدريب؟
  - ٤- ما التعديل في السلوك الذي طرأ على المتدربين بعد التدريب ؟
- وسنتناول تحليل البيانات من خلال المحاور التالي:
- 1- محور أسباب الانتظام بدورات مركز الجزيرة للتدريب:
- اختارت النسبة الأكبر (\*) من المبحوثين من أسباب الانتظام بدورات مركز الجزيرة للتدريب تطوير المهارات بنسبة (84%) واكتساب مهارات بنسبة (78%)

---

(\*) في هذا السؤال أعطى الاستبيان للمبحوث الإجابة على أكثر من متغير، لذلك لم تكن مجاميع الأعداد أو النسب مطابقة لعدد مفردات العينة ونسبة 100%

ثم جاءت الاختيارات الأخرى على الترتيب كالتالي: التطلع للعمل في الشبكة مستقبلا (20%)، والتواصل مع شبكة الجزيرة والعاملين فيها (10%)، والتعرف على الأسماء الشهيرة في الجزيرة (10%). بحسب الجدول (5-13).

الاختيار	التكرار	النسبة
تطوير المهارات	42	84%
اكتساب مهارات	39	78%
سعي للعمل	10	20%
تواصل	5	10%
تعارف	5	10%
أخرى: - وقت مستقطع من ضغوط العمل - تعلم التصوير التلفزيوني - تعلم آلية عمل مركز التدريب	3	6%

جدول (5-13) يبين أسباب الانتظام في دورات مركز الجزيرة للتدريب

2-محور تقييم دورات مركز الجزيرة للتدريب:

اعتبرت نسبة كبيرة من المبحوثين أن دورات المركز مفيدة جدا (48%) ومفيدة بنسبة (48%) في حين رأت نسبة قليلة جدا أنها قليلة الفائدة (4%)، عن سؤال (ما هو تقييمك لدورة (دورات) مركز الجزيرة الإعلامي التي انتظمت فيها؟).

(5 - 14)

الاختيار	مفيدة جدا	مفيدة	قليلة الفائدة	بلا فائدة	لا رأي	مجموع
التكرار	24	24	2	-	-	50
النسبة	48%	48%	4%	-	-	100%

جدول (5-14) يبين التقييم لدورات مركز التدريب

### 3-محور تطوير الأداء الإعلامي عبر التدريب في مركز الجزيرة:

أوضحت نتائج الاستبيان أن الغالبية العظمى من المتدربين يشعرون بأن التدريب في مركز الجزيرة قد أدى إلى تطوير أدائهم الإعلامي، وتراوحت إجاباتهم بين 50% من مجمل العينة تعتقد أن التدريب أسهم بشكل (كبير) في تطوير أدائها الإعلامي و40% أسهم بشكل (متوسط) فيما قالت نسبة 10% إن التدريب أسهم بشكل محدود في تطوير أدائها، وظلت خانة من يعتقد بعدم وجود أي تأثير خالية بنسبة صفر%. أنظر جدول 4-15

الاختيار	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل محدود	لم يؤثر مطلقا	لا رأي	المجموع
التكرار	25	20	5	-	-	50
النسبة	50%	40%	10%	-	-	100%

جدول (5-15) يبين نسبة تطوير الأداء الإعلامي في مركز

### 4-محور الأهداف التي يعتقد المتدربون أن مركز الجزيرة حققها لهم.

أظهرت نتائج الاستبيان أن تطوير المهارات التطبيقية أو العملية كان في مقدمة الأهداف التي يعتقد المتدربون أن مركز الجزيرة قد حققها لهم بنسبة (86%) ثم جاء اختيار (الاحتكاك بخبرات جديدة) بنسبة (60%)، ثم (الاحتراف المهني) بنسبة (42%)، ثم (تطوير فهم محتوى المادة الإعلامية) بنسبة (40%). أنظر جدول (5-16)

الاختيار	التكرار	النسبة
تطوير المهارات التطبيقية	43	86%
الاحتكاك بخبرات جديدة	30	60%
الاحتراف المهني	21	42%
تطوير فهم محتوى المادة الإعلامية	20	20%
فهم وتعزيز القيم المهنية	14	28%
أخرى:- لم يكن الوقت كافيا لتحقيق هدي -حب مهنة الإعلام، والثقة عند التحدث -تعلم المنهجية-تباين مستوى الدورات (2) - راحة من ضغوط العمل	7	14%

جدول (5-16) يبين الأهداف التي يعتقد المتدربون أن مركز الجزيرة حققها لهم (أتيح للمبحوث الإجابة على أكثر من هدف)



5- محور دور التدريب في التطوير الاحترافي:

رأت أغلبية كبيرة بلغت 90% أن التدريب أنتج لديهم تطويرا احترافيا أو تعديل في سلوكه إلى الأفضل، بينما

نفدت نسبة بلغت 10% حدوث ذلك

أنظر جدول (5-17)

المجموع	لا	نعم	هل أنتج التدريب تطويرا احترافيا أو تعديل في سلوكك لأفضل
50	5	45	التكرار
%100	%10	%90	النسبة

جدول (5-17) يبين دور التدريب في التطوير الاحترافي

7- محور: تقييم الأداء المهني.

ارتبط هذا السؤال بالإجابة على السؤال السابق بنعم، فالمبحوثون الذين أشروا بنعم

أبدت غالبية نسبتها (52%) أنها راضية عن أدائها المهني بعد الحصول على التدريب بالمركز، في حين أبدت عدد آخر

بنسبة (28%) عن أنها راضية جدا.

أنظر جدول (5-18)

مجموع	لم يجب	لا رأي	غير مرضي	مرضي بشكل محدود	مرضي	مرضي جدا	ما هو تقييمك لأدائك المهني
46	1	-	-	5	26	14	التكرار
%92	%2	-	-	%10	%52	%28	النسبة

جدول (5-18) يبين تقييم الأداء المهني

8-محور: الإفادة من التدريب في العمل:

رأت غالبية كبيرة بلغت 90% أن التدريب بالمركز أفادها في العمل داخل مؤسساتهم، في حين رأى 8% أنها لم تفدها، ولم يجب 2% على السؤال (هل أفادك التدريب في عملك؟). أنظر جدول (5-19)

هل أفادك التدريب في عملك	نعم	لا	لم يجب	مجموع
التكرار	45	4	1	50
النسبة	90%	8%	2%	100%

جدول (5-19) يبين مدى الإفادة من التدريب في العمل

9-محور: الاستفادة من التدريب في العمل.

ارتبط هذا السؤال بالإجابة على السؤال السابق بنعم، ورأت نسبة كبيرة من المبحوثين أن الاستفادة من التدريب انعكست في عملهم عبر تعزيز قدراتهم في نفس دورهم الوظيفي بنسبة (66%)، بينما رأى نسبة قدرها (38%) أنه هذه الاستفادة تجلت في تكليفهم بمهام جديدة تتناسب مع خبرتهم بعد التدريب. أنظر جدول (5-20)

الاختيار	التكرار	النسبة
تعزيز قدراتك في نفس دورك الوظيفي	33	66%
تكليفك بمهام جديدة تتناسب مع خبرتك بعد التدريب	19	38%
أخرى: -زادت ثقفتي بنفسك -تحديد خطة العمل -خبرة المراسل التلفزيوني -المساعدة بمهام لا تندرج تحت المسمى الوظيفي	5	10%

جدول (5-20) يبين مجالات الاستفادة من التدريب في العمل

10- محور: سبب عدم الاستفادة من التدريب. رأت نسبة قليلة جدا من المبحوثين نسبتها (6%) أن عدم قدرة مؤسساتهم على استيعاب مهاراتهم، والاستفادة منها، هو السبب من وراء عدم الاستفادة من التدريب. وجاءت نسبة أقل بنسبة 2% السبب هو عدم تناسب مفردات التدريب أو التجهيزات مع الواقع الحقيقي، وجاءت نفس النسبة في أن السبب هو: عدم الاستفادة لغياب الجانب العملي. أنظر ذلك جدول (5-21)

الاختيار	التكرار	النسبة
عدم قدرة مؤسستك على استيعاب مهاراتك والاستفادة منها	3	6%
عدم تناسب مفردات التدريب أو التجهيزات مع الواقع الحقيقي	1	2%
التكيز على الجوانب النظرية دون العملية	-	-
أخرى: -عدم الاستفادة لغياب الجانب العملي	1	2%

جدول (5-21) يبين سبب عدم الاستفادة من التدريب

11- محور: تقييم الأداء بمركز الجزيرة للتدريب:

رأت نسبة كبيرة من المبحوثين أن تقييم أداء مركز الجزيرة للتدريب والتطوير الإعلامي مرضي (64%)، بينما رآته نسبة أقل (32%) أنه (مرضي جدا). وقالت نسبة ضئيلة قدرها 2% أنها قليلة الفائدة، ونسبة مماثلة أنها لا رأي لها. أنظر

جدول (5-22)

الاختيار	مرضي جدا	مرضي	قليل الفائدة	غير مرضي	لا رأي	مجموع
التكرار	16	32	1		1	50
النسبة	32%	64%	2%	-	2%	100%

جدول (5-22) يبين نسبة تقييم أداء مركز الجزيرة للتدريب

12-محور: التواصل مع مركز الجزيرة للتدريب:

أقرت نسبة كبيرة بلغت (58%) باستمرار التواصل مع مركز الجزيرة للتدريب أو المدرب (المدرين) أو المتدربين بعد حضور الدورة / الدورات، في حين نفي 42% ذلك، ولم يجب 2% على السؤال.

أنظر جدول (5-23)

هل استمر تواصلك مع المركز أو المدرب (المدرين) أو المتدربين	نعم	لا	المجموع
التكرار	29	21	50
النسبة	%58	%42	%100

جدول (5-23) يبين نسبة التواصل مع مركز الجزيرة للتدريب

13-محور: مشاركة المتدربين في تحديد مفردات منهج التدريب:

أبدت نسبة كبيرة من المبحوثين (بلغت 66%) تأييدها لمشاركة المتدربين في تحديد مفردات منهج التدريب بشكل مسبق بدلا من تركها للمدرب، في حين رفض (30%) ذلك. أنظر جدول (5-24)

هل تعتقد أنه من الأفضل مشاركة المتدربين في تحديد مفردات منهج التدريب	نعم	لا	لا رأي	مجموع
التكرار	33	15	2	50
النسبة	%66	%30	%4	%100

(5-23) يبين نسبة الموافقة على المشاركة في تحديد مفردات منهج التدريب

14-محور: التخطيط للعودة لدورات جديدة لمركز الجزيرة للتدريب:

أعربت نسبة كبيرة من المبحوثين ((96%) عن نيتها التخطيط للعودة لدورات جديدة بمركز الجزيرة للتدريب، في حين رفض (2%). أنظر جدول (5-25)

هل تخطط للعودة لدورات جديدة بمركز الجزيرة للتدريب؟	نعم	لا	لا رأي	مجموع
التكرار	48	1	1	50
النسبة	%96	%2	%2	%100

(5-25) يبين نسبة التخطيط للعودة لدورات جديدة لمركز الجزيرة

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: نتائج الجزء النظري:

خرجت الدراسة بالنتائج التالية من الجزء النظري:

- الوصول إلى التطوير والاحتراف المهني يأتي عبر مسارين هما: التعليم والتدريب بشقيه الرسمي وغير الرسمي.
- التدريب لا يتحقق إلا بعد تغيير السلوك، لأنه ليس مجرد إيصال معلومات فقط، ولكنه تغيير للسلوك والقناعات، فلا يتم التدريب إلا إذا تحول لواقع وممارسة.
- تحقيق الجودة الشاملة في أية مؤسسة على مستوى الفرد يأتي عبر التحسن والتطور لتحقيق (المصادقية).
- التطوير هو إعادة تذكير أو ترميم أو ربما إعادة بناء لأسس ومبادئ موجودة بالفعل في المؤسسة، جرى نسيانها أو إهمالها ولا يمكن الحكم على نجاح التطوير إلا باستعادة هذه الأسس والمبادئ.
- درجة معرفة الناس وتوافقهم مع المبادئ الأساسية مثل العدالة والمساواة والصدق والثقة إما أن تحقق نجاحهم واستقرارهم وإما فسادهم ودمارهم.
- إن وسائل الاعلام سوف تستمر وتبقى فقط اذا أصرت على الدقة والمصادقية والنزاهة كاتجاه سائد في أداؤها وأن تدع الجمهور يحدد ما يريد أن يراه.
- إن تحقيق التطوير لتطبيق المعايير الأخلاقية لا يحتاج إلى الوعي والالتزام بالمواثيق الأخلاقية فحسب، ولكن بتوفير آليات مراقبة تنفيذها عبر قوانين تكون محمية بنصوص دستورية كي لا تنتهكها أية مؤسسات رسمية أو غير رسمية
- لكي يؤدي التعليم والتدريب للصحفيين الثمرة المرجوة منه في الأداء الاحترافي وتعزيز الثقة لدى الجمهور في الأداء الإعلامي فلا بد من إرساء وتطبيق قواعد مهنية ومعايير أخلاقية لضبط المنتج الإعلامي وتقييمه ومراقبته ومحاسبته.
- هناك حاجة لتحديد معايير دولية لبرامج تطوير وسائل الإعلام والصحفيين تتمثل في ترسيخ معايير عالية المستوى وهو ما يعد أمراً حاسماً لتحقيق ليس فقط احترافية وسائل الإعلام بل لتقديم أثر إيجابي للجمهور.
- إن الاختبار الأول لجودة الصحافة هو كيفية تعاطي وسائل الإعلام مع أخطائها وما هية الخطوات التي يتخذونها لمواجهة الفساد والممارسات غير الأخلاقية، لأنه إذا فقد الجمهور الثقة فيهم فسوف يتوجهون إلى وسائل إعلام أخرى.
- إن مصير مصادقية وسائل الإعلام مرتبط بمدى حفاظ هذه الوسائل وصحفييها على مثل هذه المواثيق وتطبيقها.

## توصيات الجزء النظري:

- أهمية تأهيل وإعداد الصحفي منذ مرحلة التعليم مروراً بالتدريب والتطوير أثناء عمله لربط الإطار النظري للتعليم بالواقع العملي والتطبيقي ليكون قادراً على تطبيق المعايير الأخلاقية والمهنية في القوالب الصحفية وقرارات النشر.
- إذا لم يفهم الصحفيون أن غاية عملهم هو توفير حق المعرفة والمعلومة الصحيحة للناس، فإن تطوير أدائهم في هذه الحالة يعتبر أمراً محتوماً.
- ضرورة حصول الصحفي على حقوق محددة تسمح له بالنيابة عن الجمهور في توفير حق المعرفة.
- يعد التزام الصحفيين والإعلاميين بالمعايير الأخلاقية الركن الأول في تحقيق مهمة توفير حق المعرفة للجمهور، وينعكس أي خلل في هذا الركن سلباً على الوصول لهذه المهمة بقدر ما يقدر في الوسيلة الإعلامية والصحفيين أنفسهم.
- ضرورة أن تول الأوساط العلمية المهتمة بالتدريس والبحث في الإعلام والاتصال العناية الكافية لتدريس البعد الأخلاقي.
- يجب أن تحرص المؤسسات الصحفية على تزويد صحفييها بدليل العمل لديها، والاستمرار في إعطاء الصحفيين دورات حتى لو كان محترفين لضمان التناغم في عملهم مع أسلوب الصحيفة وقيمها.
- يشهد التدريب على الصحافة الاستقصائية ( التحقيقات الطويلة عن قضية) من دور وسائل الإعلام في الرقابة العامة، ويساعد الدول النامية على مكافحة المشكلات المستعصية في الجريمة والفساد.
- ضرورة قيام المؤسسة الإعلامية بالتأهيل السريع للوافدين الجدد، وتعريفهم بثقافة وتوجهات المؤسسة (معايير وقيم وأساليب العمل) لأنه من الممكن أن يؤدي تعلمهم السابق إلى عرقلة سير العمل، بل يمكن للمؤسسة الاستفادة من عمليات التعلم والخبرات السابقة عبر تعديلها والتأكيد على المناسب منها.
- يجب أن يفوق المدرب المتدربين بقدراته العلمية والمهارية المتدربين كي يتمكن من التعامل مع أصناف المتدربين المختلفة إضافة إلى قدرته على مواجهة الراشدين وتعليمهم، وتحقيق الأهداف التي يستهدفونها ليستفيدوا منها في حياتهم العملية.
- على المدرب التعرف على كيفية تعليم الراشدين، وأساليب التعليم فالناس لا يتعلمون بطريقة واحدة إضافة إلى ضرورة تركيزه على حل المشكلات الحقيقية للمتدربين بطرق عملية.

## ثانيا- الجزء الميداني

### نتائج الجزء الميداني:

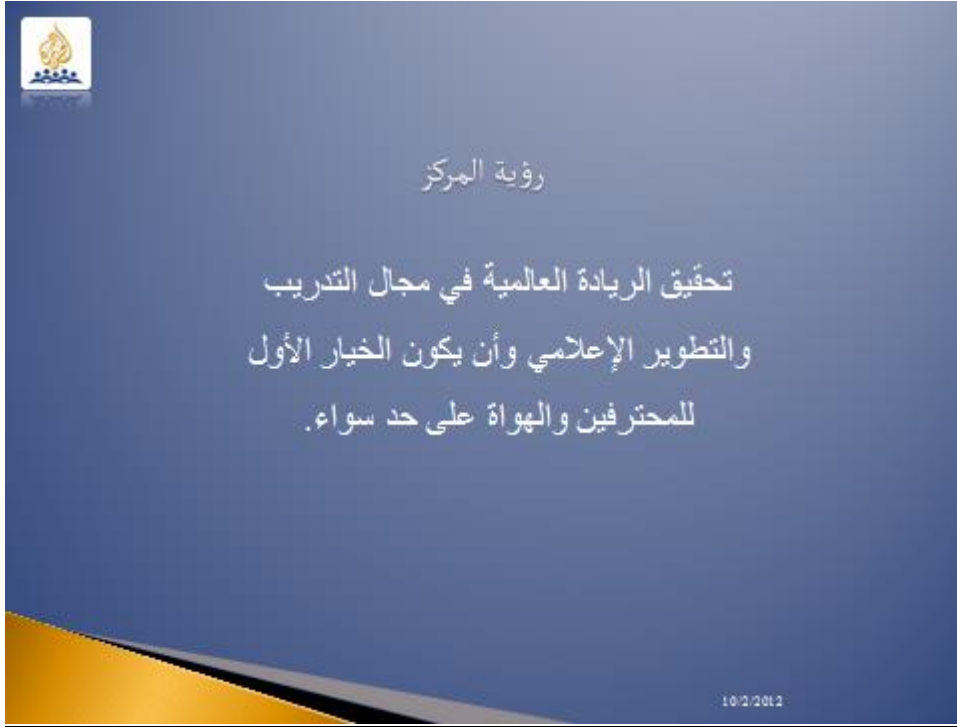
- 1-نسبة كبيرة من المتدربين تنخرط في دورات المركز بهدف تطوير الذات واكتساب مهارات جديدة.
- 2-تقييم المتدربين لمركز الجزيرة للتدريب كان إيجابيا إذ رأى (48%) أن الدورات به مفيدة جدا، ونفس النسبة رأتهامفيدة، لتحقق النسبة الإيجابية 96% في حين أن من رأوها قليلة الفائدة نسبة 4%.
- 3-جاء تقييم المتدربين عن تطوير أدائهم الإعلامي عبر دورات المركز متفاوتا إذ رأى النصف (50%) أن التطوير كان بشكل كبير في حين رأى قرابة النصف (40%) أن التطوير تم بشكل متوسط، وجاء النسبة القليلة (10%) في أن التطوير بشكل محدود.
- 4-رأت نسبة كبيرة أن تطوير المهارات التطبيقية من أهم الاهداف التي حققها المركز، يليها هدف الاحتكاك بخبرات جديدة والاحتراف المهني والاحتكاك بخبرات جديدة، وهي نتيجة تتسق مع نتيجة السؤال الخامس أن سعي المتدربين للتدريب بالمركز بهدف تطوير المهارت واكتساب أخرى جديدة.
- 5-رأت النسبة الغالبة من المتدربين (90%) أن التدريب بالمركز أنتج لديهم تطورا احترافيا أو تعديلا في سلوكهم إلى الأفضل أثناء عملهم الإعلامي، في حين رفضت نسبة قليلة (10%) حدوث هذا التطوير الاحترافي.
- 6-جاء أداء المتدربين متفاوتا بشأن تقييمهم لأدائهم المهني بعد الحصول على التدريب بالمركز، إذ رأى (28%) أنه مرضي جدا، و(52%) أنه مرضي، (10%) مرضي بشكل محدود، في حين نفى 10% حدوث ذلك.
- 7-رأت النسبة الغالبة من المتدربين (90%) أن التدريب بالمركز أفادهم في العمل داخل مؤسساتهم، في حين أنه لم يفد البعض بنسبة (8%) وجاء 2% بلا رأي.
- 8-أقرت نسبة كبيرة من المتدربين بأن التدريب ساهم في تعزيز قدراتهم في نفس دورهم الوظيفي في حين أقرت نسبة معتبرة أنه تم تكليفهم بمهام جديدة تتناسب مع خبرتهم بعد التدريب. وتتسق هاتان النسبتان مع الإجابة على السؤال السابق من أن التدريب أفادهم في العمل.
- 9-رأت نسبة قليلة من المتدربين أن التدريب لم يفدهم داخل مؤسستها بسبب عدم قدرة المؤسسة على الاستفادة منهم، في حين رأّت نسبة أقل أن الأمر مرده إلى تركيز الدورات على الجوانب النظرية دون العملية، و أن هناك عدم تناسب لمفردات التدريب أو التجهيزات مع الواقع الحقيقي .
- 10-كان تقييم النسبة الغالبة من المتدربين لأداء مركز الجزيرة للتدريب والتطوير إيجابيا.
- 11- رأّت نسبة غالبية أنه من الأفضل مشاركة المتدربين في تحديد مفردات منهج التدريب بشكل مسبق بدلا من تركها للمدرب، في حين رفض ذلك نسبة أقل.
- 12-أقرت نسبة غالبية أنها تخطط للعودة لدورات جديدة بمركز الجزيرة للتدريب.



## -توصيات الجزء الميداني

- 1- ضرورة الاهتمام بتعزيز التطوير الاحترافي للمتدربين في مجال العمل الإعلامي وإكسابهم مهارات جديدة، لأنهما الهدفان الرئيسيان لإقدام المتدرب على مراكز التدريب الإعلامية.
- 2- زيادة الاهتمام بالجانب التطبيقي في مجال التدريب الإعلامي كما وكيفا، لأن من شأن تعزيز المهارات التطبيقية تعديل سلوك المتدرب نحو تحقيق الأداء الأمثل بحسب معايير الجودة في تخصصه.
- 3- أهمية قيام مراكز التدريب الإعلامية بوضع البرامج والمعايير التي من خلالها يقيسون تعديل السلوك أثناء وبعد التدريب، وذلك عبر وضع برامج تطبيقية ومشاريع تخرج مكثفة تكفل الوصول بالمتدربين تعديل السلوك ليحقق الأداء الاحترافي.
- 4- ضرورة وضع آليات تشارك فيها مراكز التدريب والمؤسسات الإعلامية لضمان الاستفادة من التدريب بالطريقة المثلى.
- 5- يمكن أن يكون من هذه الآليات المقترحة في البند السابق:
  - أ- تقديم المؤسسة الإعلامية تعريف بكل متدرب وجوانب النقص المطلوب علاجها نظريا وتطبيقيا، لتحقيق الاستفادة المطلوبة من المتدرب بعد عودته سواء في موقعه الحالي أو أي موقع آخر.
  - ب- وضع لجنة مشتركة مؤلفة من قسم خاص بمركز التدريب والمؤسسة الإعلامية يكون من مهامها التعرف على مشاكل المتدربين قبل التدريب، وقياس تأثير التدريب بعد انتهاء الدورات لتقييم النتائج ووضع التوصيات إما لتكرار التدريب كليا أو جزئيا أو تقديم إشراف مؤقت لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب.
- 6- أهمية الاختيار الدقيق للمدربين الذي يجمعون بين الإطارين النظري والتطبيقي بحيث يسهم بشكل فعال في إنتاج تطوير احترافي للمتدربين، عبر التعديل في القنوات للوصول إلى السلوك الصحيح في المهنة.

## الملاحق



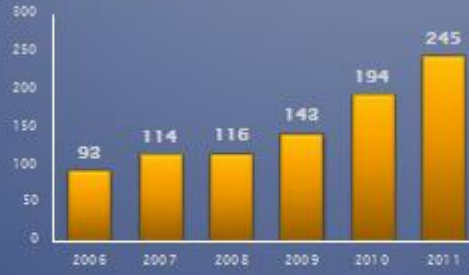
شكل (4-1)



## إحصائيات

الدورات من عام ٢٠٠٦ - ٢٠١١م

٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦
245	194	116	116	114	93



5/21/2014

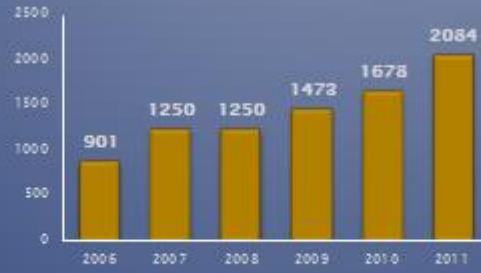
إحصائيات عدد الدورات بين عامي 2006 و2011 شكل (4-3)



## احصائيات

أعداد المتدربين من عام ٢٠٠٦ - ٢٠١١م

٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦
<b>2084</b>	1678	1478	1250	1250	901



5/21/2014

إحصائيات عدد المتدربين بين عامي 2006 و2011 شكل (4-4)

السنة	عدد الدورات	إجمالي عدد المتدربين
2012	202	1861
2013	337	3685

إحصائيات عدد الدورات والمتدربين بين عام 2012 و2013(\*)

(\*) حصلت على الإحصائيات هكذا من المركز

التدريب	ممتاز	جيد	مرضي	غيرمقبول	غيرمقبول إطلاقا
محتوى الدورة متطابق مع أهداف التدريب					
مدة الدورة كافية لتقديم المحتوى					
متابعي لمحتوى وتصميم الدورة كان يسيرا					
لقد شجعتني تصميم الدورة على المشاركة					
المدرّب					
لقد استوعبت الأهداف التعليمية للبرنامج					
لقد قمت بالمشاركة خلال الدورة					
المدرّب حضر جيدا والمواد العلمية مفيدة					
المناهج والنشاطات المقدمة ممتعة ومتنوعة					
الأجواء مشجعة على تعلم المهارات					
شجعتني المدرّب على توليد الأفكار					
أعطيت عدة فرص للتحقق من استيعاب وتطبيق المهارات التي طلب مني تعلمها					
المحصلة العلمية					
التدريب استثمار جيد لوقتي					
تعلمت المهارات ومعارف جديدة ستحسن من أدائي لدى عودتي لممارسة وظيفتي					
مشاركتي بالدورة ستحدث تقدما بمساري المهني					
تنظيم البرنامج					
القاعة والمرافق الخاصة بالتدريب مناسبة ومريحة					
الأجهزة والمعدات ملائمة للدورة التدريبية					
البرنامج					
عملية التسجيل سهلة					
المنسقون متعاونون ومجتهدون					
الخدمات المقدمة من المطعم مرضية ولاتقة					
أهم المعارف/المهارات التي تعلمتها وسأطبقها					

شكل (4-5)

عناصر التقييم	درجة التقييم	درجة تقييم المدرب
1	الحضور والالتزام بمواعيد التدريب	%10
2	الجدية والرغبة في التعلم	%10
3	التطبيقات العملية ومشروع التخرج	%10
4	تقدير المسؤولية (المحافظة على التجهيزات والمرافق والجدية في الأداء).	%10
5	الإبداع (قادر على إنتاج افكار جديدة)	%15
6	مستوى المشاركة (المناقشة/توجيه الأسئلة/الإجابة على الأسئلة)	%15
7	مهارات التواصل مع الزملاء بشكل إيجابي (احترام/تعاون/تبادل خبرات/تحلي بروح الفريق)	%10
8	القابلية للتطور (تطور مستواه خلال الدورة مما يعطي إشارة لتطوره في ميدان العمل بسرعة)	%10
9	استيعاب المادة المعرفية (خلال النقاش والتطبيق العملي نجد أنه مستوعب لما تعلمه خلال الدورة)	%10
	النسبة الكلية لتقييم أداء المتدرب	%100

شكل (4-6)



### التقرير الختامي لدورة التحرير صحفي

أولاً : المعلومات الأساسية للدورة														
1.	تاريخ انعقاد البرنامج	5-9/1/2014	2.	طبيعة الدورة (عامة/خاصة)	عامة									
3.	المجموع الكلي للمتدربين	14	4.	مكان انعقاد البرنامج	المركز									
5.	مجموع المتدربين القطريين	10	6.	الجهات المتعاونة	--									
7.	مجموع المتدربين من الجزيرة	1	8.	المدرسون الأساسيون	أ.منير الجالودي									
9.	عدد الساعات / عدد الأيام	5/35	10.	الفنيون - المركز	--									
11.	وقت الدورة (صباحية / مسائية)	صباحية	12.	الفنيون - المتعاونون	--									
13.	مستوى الدورة	ابتدائي	14.	منسق الدورة	أحمد السيد									
ثانياً : التقييم														
أ	التدريب	%	ب	المدرّب	%	ج	المحصلة العلمية	%	د	تنظيم البرنامج	%	هـ	البرنامج	%
1.	مطابقة الأهداف	95	استيعاب الأهداف	95	الوقت المستثمر	92	القاعة و المرافق	74	عملية التسجيل	83				
2.	مدة الدورة	89	المشاركة	85	المهارات المكتسبة	92	الأجهزة و المعدات	83	منسق الدورة	97				
3.	محتوى الدورة	82	تحضير المدرّب	89	تأثير الدورة	90	المطعم	66						
4.	تصميم الدورة	88	المناهج و النشاطات	88										
5.			أجواء الدورة	94										
6.			التشجيع و التحفيز	95										
7.			تطبيق المهارات	94										
ثالثاً : خلاصة تقييم الدورة														
التدريب	88	المدرّب	91	المحصلة العلمية	91.6	تنظيم البرنامج	78.5	البرنامج	82.1					
التقييم العام للدورة %86.4														
رابعاً : أبرز الملاحظات														
أبرز الإيجابيات :														
- تعلم أسس التحرير الصحفي و كيفية التعامل مع أنواع التحرير المختلفة.														
- تعلم تنسيق الخبر و التعامل معه وفق المعايير المهنية اعلامياً و تعلم أركان الخبر بأهميته و المصادقية و الحيادية														
- شكر خاص للمدرّب أستاذ الدورة على جهوده في توصيل المعلومة بكافة الأوجه و أضافت جهوده مهارات ستنتفد في الأعمال الوظيفية														
أبرز السلبيات:														
- القاعة تحتاج الى وضعية أفضل للمناقشة و الحوار و التطبيق و التجهيزات														
أبرز الاقتراحات :														
- إطالة مدة الدورة لتطبيق كافة أشكال التحرير عملياً														
- يوم عملي داخل أحد المؤسسات (زيارة ميدانية) يكون حافزاً للتعلم														
- تقليل من الساعات اليومية للمحاضرة و زيادة أيام الدورة														

نموذج لتقييم نهائي لدورة مركز الجزيرة للتدريب شكل (4-7)



### استبانة البحث

السؤال الأول - حدد الحقل الإعلامي الذي تعمل فيه:

- صحافة ورقية ( ) - صحافة إلكترونية ( ) -تلفزيون ( ) -إذاعة ( )  
-أخرى تذكر ( )

السؤال الثاني - ماهو عملك داخل مؤسستك الإعلامية؟ ( )

السؤال الثالث : ما هي عدد الدورات التي انتظمت فيها منذ ممارستك العمل الإعلامي ( )

السؤال الرابع: ما عدد أيام الدورات التي انتظمت فيها بمركز الجزيرة للتدريب والتطوير الإعلامي  
( )

السؤال الخامس : ما هي أسباب انتظامك في الدورات الخاصة بمركز الجزيرة للتدريب؟

1- تطوير مهارتك الحالية ( )

2- اكتساب مهارات جديدة ( )

3-التواصل مع شبكة الجزيرة والعاملين فيها ( )

4-التعرف على الأسماء الشهيرة في الجزيرة ( )

5-التطلع للعمل في الشبكة مستقبلا ( )

6-أخرى تذكر ( )

السؤال السادس : ما هو تقييمك لدورة (دورات) مركز الجزيرة الإعلامي التي انتظمت فيها.

-مفيدة جدا ( ) -مفيدة ( ) -قليلة الفائدة ( ) -بلا فائدة ( ) لا رأي ( )

السؤال السابع - هل أدى التدريب في مركز الجزيرة إلى تطوير أدائك الإعلامي؟

-بشكل كبير ( ) - بشكل متوسط ( ) -بشكل محدود ( ) - لم يؤثر مطلقا ( ) - لا رأي ( )

السؤال الثامن : ما هي الأهداف التي ترى أن مركز الجزيرة للتدريب حققها لك (يمكنك تأشير أكثر من اختيار)

-تطوير فهم محتوى المادة الإعلامية ( ) -تطوير المهارات التطبيقية ( )

-فهم وتعزيز القيم المهنية ( ) -الاحتكاك بخبرات جديدة ( )

- الاحتراف المهني ( ) -أخرى، تذكر رجاء ( )

السؤال التاسع: هل أنتج التدريب تطورا احترافيا أو تعديلا في سلوكك إلى الأفضل أثناء عملك الإعلامي؟

-نعم ( ) -لا ( )

السؤال العاشر: إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بنعم، فما هو تقييمك لأدائك المهني بعد الحصول على التدريب

بالمركز؟

-مرضي جدا ( ) - مرضي ( ) -مرضي بشكل محدود ( ) -غير مرضي ( ) لا رأي ( )

السؤال الحادي عشر - هل أفادك التدريب بالمركز في عملك داخل مؤسستك؟

- نعم ( ) - لا ( )

السؤال الثاني عشر - إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بنعم فكيف انعكست هذه الاستفادة في عملك:

- تعزيز قدراتك في نفس دورك الوظيفي ( ) - تكليفك بمهام جديدة تتناسب مع خبرتك بعد التدريب ( )  
- أخرى تذكر ( )

السؤال الثالث عشر : إن كانت الإجابة بالنفي على السؤال 11، فما هو السبب؟

-ضعف مستوى التدريب ( )

-التركيز على الجوانب النظرية دون العملية ( )

-عدم تناسب مفردات التدريب أو التجهيزات مع الواقع الحقيقي في مؤسستك أو بلدك ( )

-عدم قدرة مؤسستك على استيعاب مهاراتك والاستفادة منها ( )

السؤال الرابع عشر :- ما هو تقييمك لأداء مركز الجزيرة للتدريب والتطوير الإعلامي؟

-مرضي جدا ( ) - مرضي ( ) --قليلة الفائدة ( ) -بلا فائدة ( ) - لا رأي ( )

السؤال الخامس عشر - هل استمر تواصلك مع المركز أو المدرب (المدرين) أو المتدربين بعد حضور الدورة / الدورات ؟

- نعم ( ) - لا ( )

السؤال السادس عشر - هل تعتقد أنه من الأفضل مشاركة المتدربين في تحديد مفردات منهج التدريب بشكل مسبق

بدلاً من تركها للمدرب.

- نعم ( ) - لا ( )

السؤال السابع عشر - هل تخطط للعودة لدورات جديدة بمركز الجزيرة للتدريب؟

- نعم ( ) - لا ( )

البيانات الأساسية للاستبيان :

النوع : ذكر - أنثي

الحالة الاجتماعية : أعزب - متزوج - أخرى

السن: -أقل من 25 عاما ( ) -من 25 إلى 40عاما ( ) -فوق 40 عاما ( ) .

المستوي التعليمي : - أقل من الثانوية العامة ( ) ، ثانوية عامة ( ) -بكالوريوس ( ) -ماجستير ( ) -دكتوراه ( ) .

المستوي الاقتصادي : أقل - متوسط - مرتفع

مكان العمل : مكان الإقامة :

( جميع البيانات الواردة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط )

## المراجع والمصادر

أولاً، القرآن الكريم وكتب الحديث:

1-القرآن الكريم

2-(ابن حنبل أحمد، مسند الإمام الحافظ أبي عبد الله أحمد بن حنبل (5365)،بيت الأفكار الدولية،1989)  
ثانياً، المعاجم والقواميس:

1-ابن منظور،لسان العرب، (بيروت: دار صادر) بدون سنة نشر.

2-الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، (بيروت: مكتبة لبنان) بدون سنة نشر.

ثالثاً، الكتب العربية:

1-ابن تيمية، (لا توجد سنة نشر): إصلاح الراعية والرعية، القاهرة: لا يوجد اسم دار للنشر.

2- السلمي، علي.(لا توجد سنة نشر):السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب للنشر.

3- حسام الدين، محمد. (2003): المسؤولية الاجتماعية للصحافة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

4- حمزة، عبد اللطيف. (1960): أزمة الضمير الصحفي، القاهرة، دار الفكر العربي.

5-حسين، سمير. (1976): بحوث الاعلام الأسس والمبادئ، القاهرة، عالم الكتب.

6- سويدان، طارق. (بدون سنة نشر): التدريب والتدريس الإبداعي، الكويت، دار الإبداع.

7- عبد الحميد، محمد. (1987): دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، الرياض، مكتبة السعودية الفيصلية.

8-علم الدين، محمود. (2008): أساسيات الصحافة في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار النهضة العربية.

9-صابات، خليل. (بدون سنة نشر): الصحافة مهنة ورسالة، القاهرة، دار المعارف.

10- صالح، سليمان (بدون سنة نشر): حقوق الصحفيين في العالم العربي، القاهرة، دار النشر.

11- قيراط، محمد. (2001): الإعلام والمجتمع ..الرهانات والتحديات، الكويت، مكتبة الفلاح.

12- متولى، فتحي قابيل. (1990): التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

13-مكاوي، حسن عماد.(2003): أخلاقيات العمل الإعلامي دراسة مقارنة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط.3

14-ناشد، محمد محمد. (1997): الفكر الإداري في الإسلام، دبي، الماجد للثقافة والتراث.

رابعاً، الكتب المترجمة:

- 1- برس، يورك برس. (2005): إدارة الموارد البشرية، سلسلة المميزون الإدارية القاهرة، مكتبة لبنان ناشرون والشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، الطبعة العربية.
- 2- تشارني، ساي وكونواي، كاثي (2001) وسائل المدرب الناجح، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
- 3- كوفي، ستيفن أر. (2012): القيادة المرتكزة على المبادئ، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
- 4- ناعوم، تشومسكي. (بدون سنة نشر): السيطرة على الإعلام.. الإنجازات الهائلة للبروباجندا، تعريب أميمة عبد اللطيف، القاهرة، الشروق الدولية.
- 5- نوليس، مالكوم اس وهولتون، إلوود إف وآنسون، ريتشارد إي سو آنسون. الاشراف العلمي المعمار محمد بدره. (2010) تعليم الراشدين، دبي، إيلاف ترين للنشر.
- 6- يونسكو، التربية الإعلامية، راجعته دافينا فراو- مايغز، ترجمة عارف أحمر، مطبعة الحجاوي رام الله، (2006) خامساً، المقابلات الشخصية:

1- روجر جافك، ورشة تدريبية، مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، 2008

2- مقابلة مع د.عمار الشيخ مدير إدارة برامج التدريب والاستشارات (2014-1-5).

3- مقابلة مع الدكتور محمد الأنواري رئيس قسم التدريب بالمركز 2014-1-5

4- مقابلة مع منير الدايمي مدير مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير 2014-1-7.

5- مقابلة مع إيمان العامري مدير إدارة تنفيذ التدريب 2014-1-8

سادساً، مواقع الإنترنت

1- الموقع الإلكتروني لأكاديمية التدريب الإعلامي في أبو ظبي <http://tadreeb.twofour54.com/ar>

2- الموقع الإلكتروني للمركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني <http://www.asbutc.com>

3- <http://www.e3lamya.com/?p=150-3>

4- موقع الجزيرة نت

[www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net)

ثامناً، المنشورات والصحف والمجلات:

- التعريفات الأساسية، مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير، وثائق غير منشورة

- الميثاق المهني لشبكة الجزيرة، وثيقة داخلية غير منشورة

- (تقرير صادر عن مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير بدون سنة إصدار)

- كراس جدول دورات مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير لعام 2014.

- شبكة الجزيرة الإعلامية، ضبط الجودة والمعايير التحريرية، المعايير التحريرية، الدوحة، 2014

- نشرة، مركز الجزيرة للتدريب والتطوير، (الدوحة: بدون عام إصدار)

-المصادر الأجنبية:

أولا-الكتب:

1- BLAZA, STEPHEN.((2011):ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT,  
MC GRAW-HILL COMPANIES,INC,USA

- 2-BROWN, FRED.(2011): ethical thinking, journalism A casebook of  
brown professional conduct for news media, publish by Marion street  
press portland USA

3-CURTIS, ANTHONY R(NO YEAR):MASS MEDIA INFLUENCE  
ON SOCIETY. ARTICLE,MASS COMMUNICATION DEPARTMENT  
UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA

4-Jorgensen, Karin Wahl - Hanitzsch ,Thomas.(2009),The handbook of  
journalism studies,Routledge,Newyork and London)

5- lucas, Robert w,(NO YEAR):The creative training idea  
book,Amacom,Newyork

6-PIKE,BOB AND SOLEM, LYNN(1997),50 CREATIVE TRAINING  
CLOSERS,JOSSEY-BASS,PFEIFFER,SAN  
FRANCISCO.CALIFORNIA,USA

7-WHITE AIDAN,THE ETHICAL JOURNALISM  
INITIATIVE,PUBLISHED IN BELGIUM BY INTERNATIONAL  
FEDERATION OF JOURNALISTS (IFJ

1- DEUZE MARK,JOURNALISM EDUCATION

JOURNALISM STUDIES VOL7 2006

2-Robison,Gordon R:Tasting Western Journalism:MEDIA Training in the Middle EAST,Report from USC centet on Public Diplomacy,May 2005,

the3-weiss carin s.(1981):development of professional role: commitment among graduate student;,vol.34,no1

4-THE REPRESENTATIVE ON FREEDOM OF THE MEDIA

(OSCE),THE IMPACT OF MEDIA CNCENTRAATION ON

PROFESSIONAL JOURNALISM,VIENNA 2003

1- الموقع الإلكتروني لليونسكو (SITE:UNESCO.ORG/THEMES)

2-موقع المعهد الأمريكي للجودة على الإنترنت (<http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>)

3- موقع الأمم المتحدة على الإنترنت،

[/http://www.un.org/ar/documents/udhr](http://www.un.org/ar/documents/udhr)

4-انظر الموقع الإلكتروني للمركز الدولي لمساعدة وسائل الإعلام ( CIMA: CENTER

FOR INTERNATIONAL MEDIA ASSISTANCE,PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND JOURNALISM EDUCATION)

**Impact of Training on Media Performance Development  
"Case Study on Al-Jazeera Media Training & Development  
Center"**

An MA Thesis Presented to  
The Board of the Faculty of Arts & Education at the Arab  
Academy in Denmark  
It is a part of requirements for an MA Degree in Media and  
Communication

**Prepared by Mahmoud Mohamed Abdul-Ghaffar**

Under the Supervision of Professor  
Leqaa Makki

**1435 Hijra Year – 2014 Gregorian**