

خاص

33 إدارة المؤسسات الإعلامية

م ٢١٧ تنمية القدرات في المؤسسات الصحفية

فتمت في ١٠/١٠/٢٠٢٤  
المطور: تالو  
بمبادرة من  
مركز الدراسات والبحوث  
الإعلامية

التدريب هو  
زيادة قدرات الموظفين  
وهو يتبع مهارات وكتابات  
وتابعه مهارات وكتابات  
وتابعه مهارات وكتابات  
٢١٧

م ٢١٧ تنمية القدرات في المؤسسات الصحفية

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه. إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة. أن التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة وبالتالي نحتاج إلى أن نتدرب عليها.

ولكن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكن التدريب له أسباب أخرى، من أهم هذه الأسباب تقوية نقاط الضعف لدينا أو لدى العاملين في المؤسسة. فالكثير من الطاقات الجديدة لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات، ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك

١٠٠٠  
(١-٨)



فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب. كثيرا ما ترى المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء. إننا لو حاولنا تدريب هؤلاء فإننا قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة وسيفيدون العمل كثيرا وسيكون لديهم قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرص التدريب، وكذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديرهم الذين اهتموا بتنمية مهاراتهم.

مفهوم  
علاج  
جوانب التدريب

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات وذلك لعدة أسباب؛  
أولاً: كثيرا ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف.

ثانياً: عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى، وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادرا على القيام بعمله ولكننا ندربه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي نتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر. هذا أسلوب متبع في كثير من سياسات الإدارة الحديثة.

- ٢ -

- علاج -



عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين. هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها. فالكثير من الشركات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل وخارج العمل. هذا النوع من التدريب قليل جدا ونادر. مثل قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على بعض اللغات الأجنبية، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي بعد الدخول في سن التقاعد، أو تأهيلهم لمرحلة التقاعد عند قربها بتعريفهم بما يمكنهم من الاستمتاع بتلك الفترة. بالإضافة إلى التأثير التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب فإن نمو الموظف فكريا واستقراره العائلي ونجاح أبنائه يجعله

أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل. بعض المؤسسات قد تساعد موظفيها على دراسة أي شيء حتى لو كان بعيدا عن مجال العمل لأن هذا ينمي فكره ويجعله يستغل وقته في شيء جيد بدلا من استغلاله بصورة سيئة. هذه الدورات التدريبية في الأمور التي لا علاقة لها بالعمل بصورة مباشرة قد يتم عقدها بعد ساعات العمل وقد تساهم فيها المؤسسة جزئيا مثل أن تتحمل نصف التكلفة ويتحمل الموظف الباقي وذلك لضمان الجدية في التدريب.

التدريب = تنمية مهارات  
والتأهيل والمعرفة

أهمية التدريب للأفراد

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تقيدنا في تنمية مهارتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته وتطوير ذاته في كافة المجالات الإدارية أو الفنية أو تعلم تقنيات حديثة ما أو اكتساب المعارف إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل.

نجاح وفشل التدريب

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يقيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم

هناك دورة  
التدريب  
هو تنمية مهاراتهم  
المعرفة  
وتطوير  
معارفهم

— ع —



قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كلها

١- أ- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية

٢- ب- الدورة التدريبية نظرية جداً: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع.

٣- ث- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لأبد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبهم الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.

٤- ج- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثلاً قريباً لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة



تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون  
الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة  
التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب

٥- ح- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات  
أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم  
قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام  
أساليب التدريب.

٦- خ- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب  
أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين  
وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

٧- د- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما  
تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب  
مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد  
الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه  
المهارات

### التدريب الداخلي والتدريب الخارجي

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به  
العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيهيم.  
هذا النوع من التدريب قد لا نهتم به بينما له  
فوائد كثيرة. التدريب الداخلي ينمي مهارات  
المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما إذا تم  
بطريقة سليمة. في التدريب الداخلي يكون  
التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة  
ومشاكلها. المدرب في التدريب الداخلي يكون  
أكثر حرصا على تنمية مهارات



لمتدربين. يعيب التدريب الداخلي عدم خبرة المدرب الكافية في التدريب أو عدم تقبل المتدربين لفكرة أن يكون زميلاً لهم هو المدرب. لذلك فقد يكون من المناسب تدريب هؤلاء المدربين على مبادئ التدريب. وكذلك يمكن أن يراعى أن يكون المدرب دائماً في موقع وظيفي أعلى من المتدربين أو أن يتمكن من خلق البيئة والثقافة التي تتقبل التعلم من الزملاء. من مخاطر التدريب الداخلي ألا يقوم المدرب بالتحضير الجيد للتدريب من المراجع والمصادر المختلفة بل يعتمد على خبرته فقط وهذا قد يؤدي إلى نقل عادات العمل الخاطئة للمتدربين. هذه المشكلة يمكن تلافيها بتدريب المدربين والإشراف على التدريب للتأكد من أن البرامج معدة بشكل جيد. على الجانب الآخر يتميز التدريب الخارجي بأن المدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية (أو عملية) أعمق التدريب الخارجي يضيف أفكاراً من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والاطلاع على الجديد. التدريب الخارجي قد يتوفر به وسائل تدريبية غير متوفرة في المؤسسة نفسها. الدوريات التدريبية التي يشارك فيها أكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين لتناقش والتحاوور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب مؤسسات



أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة.  
التدريب الخارجي قد يعيبه الناحية التجارية  
بمعنى أن الجهة القائمة بالتدريب قد لا تهتم  
كثيراً بنتائج التدريب وإنما تهتم بمجرد عقد  
الدورة والحصول على المقابل المادي. من  
عيوب التدريب الخارجي اتباع جهات التدريب  
أحياناً لأسلوب خلق دورات تدريبية بمسميات  
جذابة وجديدة في حين أن المحتوى التدريبي هو  
نفس المحتوى لدورات تدريبية سبق وأن قدمت  
من قبل وشارك فيها العاملون. التدريب  
الخارجي قد يعيبه بعد الأمثلة عن واقع المؤسسة  
وبعد المحتوى التدريبي عن احتياجات  
المتدربين. لكل من التدريب الداخلي والخارجي  
مميزات وعيوب ولذلك فإنه ينبغي وجود كلاهما  
بشكل متكامل. فالتدريب الداخلي يفضل في  
الأمور التي يستطيع الخبير بها في المؤسسة  
نقلها لمن هم أقل خبرة مثل أن ينقل المشرف أو  
المهندس خبرة للفنيين أو أن يقوم المدير الإداري  
بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على  
الجوانب الإدارية وهكذا أما التدريب الخارجي  
فتظهر قيمته في الدورات التدريبية المتخصصة  
والدورات المتعلقة بعلوم أو تطبيقات حديثة.

— ٨ —

— م —