



# أكاديمية التدريب الإعلامي (2017-2022)

سنوات

في خدمة الكفاءات العربية :  
الحصيلة والأفاق

# أكاديمية التدريب الإعلامي (2017-2022)



اتحاد إذاعات الدول العربية  
أكاديمية التدريب الإعلامي

نهج سفيان الشعري، المركز العمراني الشمالي - تونس - 1080 الجمهورية التونسية

الهاتف : (+216) 71 849 000 - التوصيلة : 504

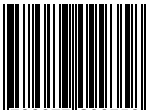
الفاكس : 71 843 505 - 71 843 303 (+216)

البريد الإلكتروني : [asbuacademy@asbu.net](mailto:asbuacademy@asbu.net)

الموقع : [www.asbu.net](http://www.asbu.net)

© ASBU, 2022

ISBN 978-9973-0993-5-8



9 789973 099358

# الفهرس

## مقدمة

5

1. كلمة رئيس اتحاد اذاعات الدول العربية الأستاذ محمد بن فهد الحارثي، الرئيس التنفيذي

7

لهيئة الإذاعة والتلفزيون السعودية

9

2. كلمة مدير عام اتحاد اذاعات الدول العربية، المهندس عبد الرحيم سليمان

3. كلمة رئيس المجلس الاستشاري لأكاديمية الاتحاد للتدريب الإعلامي ورئيس الندوة

11

د. المهندس رياض كمال نجم

12

4. حصيلة 5 سنوات في خدمة الكوادر العربية في المجال السمعي البصري، أ.د. رضا النجار

21

5. شهادات الشركاء:

21

1. السيدة نتالي لابوردات، مديرة أكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية

22

2. السيدة رودة الأمير، مسؤولة برامج، المكتب الإقليمي العربي للاتحاد الدولي للاتصالات

23

3. السيدة دلفين فيبو، مديرة العلاقات الدولية للمعهد الفرنسي للسمعي البصري

24

4. السيدة أرمال كارني، مديرة أكاديمية أنش بي برود كست

25

5. السيد ميك سلاتر، مدير أكاديمية بيوند

27

6. التقييم الخارجي: الأستاذ جوناثان بيكر والمهندس حسن رضا سيد حسن

51

7. النقاش العام

65

8. الاختتام : - كلمة مدير عام اتحاد اذاعات الدول العربية، المهندس عبد الرحيم سليمان

66

- كلمة رئيس اتحاد اذاعات الدول العربية، الأستاذ محمد بن فهد الحارثي

67

ثلاث دراسات متابعة

68

جاذبة منهجية

69

1. نتائج الاستبيان لدى المتدربين

79

2. نتائج الاستبيان لدى الهيئات

86

3. نتائج الاستبيان لدى المدربين





# المقدمة

احتفلت أكاديمية التدريب الإعلامي لاتحاد إذاعات الدول العربية بمرور خمس سنوات على تأسيسها (29 أبريل 2017 - 30 أبريل 2022) وقد تم ذلك في ندوة دولية بهيجة حول «الحصيلة والآفاق». انصهرت ضمن فعاليات اجتماع المجلس التنفيذي عدد 107 للاتحاد وذلك بمدينة الحمامات يوم الثلاثاء 2022/06/14.

ويسرّ اتحاد إذاعات الدول العربية أن يُقدم في هذا الكتاب كلّ فعاليات ومداولات هذه الندوة الهامة التي أبرزت مدى تطوّر هذه الأكاديمية الفتية التي استطاعت أن تبني صورة مشرقة على الصعيدين العربي والدولي في فترة وجيزة وأن تُقدّم للكوادر العربية تدريباً عالي الجودة. كما أفرزت هذه الندوة آفاقاً لتطوّر هذه الأكاديمية على مستوى محتويات التدريب والبنية التحتية والهيكل ودراسة الجانب الربحي لبعض أنشطتها ضماناً للمساهمة في سياسة الاتحاد في التمويل الذاتي.

ويأتي هذا الكتاب مكملاً للتمشّي العلمي والمهني الذي توخاه اتحاد إذاعات الدول العربية في إرساء هذه الأكاديمية وذلك بإنجاز دراسة جدوى بحث هذه الأكاديمية ومناقشتها وقد نُشرت هذه الدراسة في سلسلة بحوث ودراسات إذاعية لاتحاد إذاعات الدول العربية، عدد 80 لسنة 2017.

ويعكس هذا الكتاب كلّ فعاليات ومداولات هذه الندوة التقييمية وهي:

- كلمات الافتتاح والاختتام لكلّ من السيد المدير العام لاتحاد إذاعات الدول العربية، المهندس عبد الرحيم سليمان والسيد رئيس اتحاد إذاعات الدول العربية، المهندس محمد بن فهد الحارثي، الرئيس التنفيذي لهيئة الإذاعة والتلفزيون السعودية.
- عرض الأستاذ الدكتور رضا النجار، المشرف على أكاديمية التدريب الإعلامي، حول حصاد الأكاديمية خلال خمس سنوات (عرض مشفوع بفيديو).
- كلمات شركاء الأكاديمية.
- عرض تقرير التقييم الخارجي للمسيرة الأكاديمية 2017-2021 للأساتذة جوناثان بيكر والمهندس حسن السيد حسن.
- النقاش العام.

كما يتضمّن هذا الكتاب باللغتين العربية والإنجليزية نتائج الدراسات الثلاثة لتقييم الأكاديمية لدى كلّ من الهيئات الأعضاء في الاتحاد والمتدربين والمدرّبين و باللغة الإنجليزية مداخلات الشركاء وتقرير التقييم الخارجي.





الأستاذ محمد بن فهد الحارثي  
رئيس اتحاد إذاعات الدول العربية،  
الرئيس التنفيذي لهيئة الإذاعة والتلفزيون السعودية



## من خلال التدريب، نصنع التغيير

إنّ الاحتفاء بمرور خمس سنوات على إنشاء أكاديمية التدريب الإعلامي يمثل فرصة حقيقية للتوقف والمراجعة والتحليل، وأيضاً لاكتشاف نقاط الخلل، ليس بهدف تصيّد الأخطاء وليس بهدف الانتقاد، ولكن بهدف التطوير. المؤسسات الناجحة والمؤسسات المتمكّنة هي التي تراجع نفسها من وقت إلى آخر، وتحلّل وتراجع حتى تستطيع أن تواكب التغيير، وحتى تستطيع أن تصنع النجاح. ونحن ندرك أنّ الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الإنسان.

تخطئ بعض المؤسسات في منطقتنا أنها تركز على الأجهزة وعلى المباني وتتسى الإنسان، بينما «الاستثمار في الإنسان هو العائد الحقيقي» الذي يعود على المؤسسة بالنفع. وإذا كان هذا الاستثمار موجوداً، سواء كان مباني أو أجهزة بدون بناء الكوادر، فهو في حقيقة الأمر هدر وتضييع للموارد وتضييع للجهود. ونحن رأينا تجارب عربية أو أجنبية حينما ركزت على الشكل وعلى المباني وأهملت الإنسان كيف تراجع دورها واضمحلت وفشلت.

**من خلال التدريب، نستطيع أن نصنع التغيير.** المؤسسات لا بدّ أن تتغيّر مع الوقت، وكما يقال من لا يتغيّر يُغيّر، فمن خلال التدريب، نستطيع أن نغيّر المؤسسات.

أيضاً وحتى نحافظ على المكتسبات، لا بدّ أن نستثمر في التدريب. الاستثمار في التدريب ليس خسارة، بالعكس هو أفضل استثمار لأنه استثمار غير مُكلّف. حينما تستقطب كفاءات من الخارج للشركة أو للمؤسسة أو للكيان أيّاً كان، استقطاب الكفاءات له تكلفة عالية جداً، بينما لو نظرنا إلى الموضوع بطريقة ثانية، واستثمرنا في الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، فإنه في فترة بسيطة من خلال التدريب والاهتمام، سوف نجد هذه الكفاءات تنافس الكفاءات التي كنّا نفكر في استقطابها من الخارج.

لذلك، نعتقد أنّ فرصتنا هي التدريب والتطوير. التدريب مهمّ في كلّ القطاعات، لكن ربما من أهمّ القطاعات في ذلك هو القطاع الإعلامي، لأنّ التدريب في القطاع الإعلامي متغيّر بشكل سريع جداً، والتطور التقني الذي يحدث في الصناعة الإعلامية، يجعلنا نركض ونعيش في حالة ركض مستمرة حتى نلحق بالتطورات التي تحصل في صناعة الإعلام، وبالتالي فالتدريب في القطاع الإعلامي أكثر إلحاحاً من أيّ قطاع آخر. فيما يخصّ تطوير الجانب العملي للمهارات الإعلامية.





يجب أن نعترف أن الجامعات العربية في قطاع الإعلام بشكل عام، يغلب عليها الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي، ولذلك، ولعلّ جميعنا لاحظ المسألة: خَرَجُوا أقسام الإعلام ليسوا بالكفاءة المتوقعة أو المنتظرة منهم، فنضطرّ نحن في المؤسسات الإعلامية إلى وضع برنامج تدريبي حتى نعوّض الضعف الموجود في الجانب الحرفي. ويفترض أن تنحو الجامعات العربية ذات أقسام الإعلام، إلى الجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري والأكاديمي، لأنّ العمل الإعلامي في الأخير هو عمل تطبيقي، وليس نظريات وحفظاً، وبالتالي، أنا أعتقد أنّ التركيز على التدريب هو علاج لنقاط ضعف موجودة في الجانب الأكاديمي والتطبيقي في الجامعات العربية.

حقيقة، تطوير الجانب الإعلامي لا يقتصر على الإدارات المبتدئة والمتوسطة، ولا بدّ أن يشمل كلّ الإدارات وكلّ القيادات، لأنه لا يمكنك أن تصنع التغيير إلا إذا تغيّرت العقليات الموجودة والذهنية الموجودة في الكيان نفسه، فأنا لا أعتقد أنّ التدريب منحصر في فئة أو في إدارة، وأنّ هناك أشخاصاً يترفعون أو يكونون فوق التدريب. **كلّ القيادات وكلّ الموظفين يحتاجون إلى تدريب مستمر حتى يحققوا التغيير الحقيقي.**

بوَدّي أيضاً أن أشيد بتجربة أكاديمية التدريب في اتحاد إذاعات الدول العربية. ففي خمس سنوات أكثر من 2200 متدرّب. وأريد أن أشكر المسؤولين في الأكاديمية، الدكتور رضا النجار وجميع العاملين في أكاديمية التدريب. أعتقد أنّ توجيهنا ورؤيتنا أننا نركّز وندعم هذا القطاع بشكل كبير جداً، لأنه سوف يخدم الصناعة الإعلامية بشكل عام، وهذه مسؤولية علينا، وهذا جزء من المهمّات الأساسية في نظامنا الأساسي كاتحاد، أن نطوّر العمل الإعلامي وصناعة العمل الإعلامي. خطونا خطوة جيّدة في هذا المشوار، وأنا اطلعت على التقييم الذي قامت به جهات مستقلة ومحيدة حول دور أكاديمية التدريب، وأعتقد أنّ هناك نقاطاً ممتازة يجب معالجتها وتطويرها، ونقاطاً أخرى نستفيد منها فمشوار النجاح مستمرّ دائماً. بدأنا بخطوة وأمامنا درب طويل. نسأل الله التوفيق والنجاح للجميع.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

**كلمة الأستاذ محمد بن فهد الحارثي**

رئيس اتحاد إذاعات الدول العربية،

الرئيس التنفيذي لهيئة الإذاعة والتلفزيون السعودية

الحمامات : 2022/06/14

المهندس عبد الرحيم سليمان  
المدير العام لاتحاد إذاعات الدول العربية



## التدريب المستمر، قطاع استراتيجي

ينالنا شرفاً كبيراً وشعوراً بالاعتزاز العميق، ونحن نلتقي في هذه الندوة الدولية التي يقيمها الاتحاد، احتفاءً بالذكرى الخامسة لتأسيس أكاديمية التدريب الإعلامي. وهي إنجاز كان إذاك من قبيل الحلم، ولكنه تحقّق بمشيئة الله وعونه، وبفضل ما أظهرته كوادرننا وسائر الأطراف المساهمة مشكورين من حماس وتجاوب.

كما يعكس هذا الصّرح إيمان الاتحاد الراسخ، ومعه كافة هيئاته الأعضاء، بالأهميّة البالغة التي يكتسبها التدريب في عالمنا اليوم.

فقد أضحى هذا القطاع الاستراتيجي يمثّل ركناً أساسياً داخل مؤسساتنا الإعلامية التي تعيش حركية مهنية لا تعرف التوقّف، في ظلّ التحوّلات السريعة التي يمرّ بها المجال السمعي والبصري، وبفعل التطوّرات المتلاحقة التي تشهدها تكنولوجيات الاتصال الحديثة. وقد ولّد ذلك احتياجات متزايدة، باتت تحتمّ على الجميع الانخراط في عملية تدريب الموارد البشرية وإعادة تأهيلها.

ووعياً منه بجسامة التحدّيات المطروحة، وحرصاً على التهيؤ لها كأحسن ما يكون، أقدم الاتحاد خلال ظرف وجيز على تشييد هذه الأكاديمية في مقرّه بتونس، حيث جاءت لتعاضد جهود مركز التدريب الإذاعي والتلفزيوني بدمشق. وقد توفّرت لها بنية تحتية عنيدة، قوامها فضاءات عصرية ملائمة ومعدّات تقنية متطورة واستوديوهات إذاعية وتلفزيونية رقمية عالية الجودة ومتطورة.

وعلى وقع ممارسة العملية التدريبية برؤية جديدة، تمكّنت أكاديمية الاتحاد منذ انطلاقتها يوم 29 أبريل 2017 إلى يوم 30 أبريل 2022 من تنفيذ مئة و30 دورة تدريبية، في اختصاصات سمعية وبصرية وإعلامية وهندسية وإدارية، استفاد منها 2210 متدرّب ومتدّرة، يعملون في 152 هيئة إذاعية وتلفزيونية، بين عربية وأجنبية، وينتمون إلى 51 بلداً.

ومما يجدر التذكير به أنّ جائحة كوفيد التي تسبّبت في أكبر أزمة وبائية عرفتها البشرية، لم تُننِ الأكاديمية، عن الاستمرار في النشاط، وذلك بالاعتماد على آلية التكوين عن بعد التي لم تكن غريبة عنها بفضل منصّتها



التي أطلقتها منذ صائفة 2019. وفي هذا الإطار أنجزت 40 دورة وندوة (وبينار) بتطبيقه الزوم، تابعها 1012 مهنيًا. وبفضل شبكة شركائها الدوليين في مجال التدريب، أتاحت الأكاديمية لهيئاتنا المشاركة المجانية في بعض الأنشطة التي قامت بها هذه المؤسسات العربية عن بعد. وعلى هذا النحو، فتحت الأكاديمية أمام كل من قصدها سبل تنمية معارفه وتحسين مهاراته والارتقاء بأدائه في مختلف الاختصاصات الإعلامية والهندسية.

ولابد لنا من التنويه بالدور الفعال الذي يقوم به المجلس الاستشاري للأكاديمية في رسم خطط عملها بصفة دورية ومنتظمة، وهنا نترحم على عضوين عزيزين علينا، فقدناهما بكل أسى وحسرة، المغفور لهما بإذنه تعالى حسّان الغول وأحمد الشيخ، تاركين أطيب الذكر وأجلّ الإسهامات في دعم رسالة الأكاديمية التدريبية. لقد أثّرنا أن لا تكتسي الذكرى الخامسة لإنشاء الأكاديمية طابعا احتفاليا فقط، بل حرصنا على أن تُردف بندوة علمية دولية يشارك فيها أفضل الكفاءات من الخبراء العرب والأصدقاء، وتتولى تقييم حصيلة ما أنجزته من أعمال تدريبية طيلة خمس سنوات واستشراف آفاق مستقبلها.

ونحن نتطلع بنظرة متفائلة إلى أن تشهد الأكاديمية انطلاقة جديدة، وهي تدخل طورًا ماليا من الإنجاز والإضافة، تكون فيه أكثر قدرة على الاضطلاع برسالتها التدريبية، وأشدّ إدراكا للمتغيرات التي ما فتئت تطرأ على مهن الإعلام والاتصال الحديثة.

وليكن هذا الصّرح الإعلامي الذي أثبت حضوره الفاعل في الساحة العربية والدولية، بما هيأنا له من أسباب النجاح، سندًا قويا لهيئاتنا الأعضاء ولغيرها من الجهات الراغبة في الاستفادة من خدماتها في التدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

**كلمة المهندس عبد الرحيم سليمان**

المدير العام لاتحاد إذاعات الدول العربية

في الندوة الدولية : خمس سنوات من التدريب

الحمامات : 2022/06/14

المهندس الدكتور رياض كمال نجم  
رئيس المجلس الاستشاري لأكاديمية التدريب  
باتحاد إذاعات الدول العربية ورئيس الندوة



## تقييم للمسيرة واستشراف للمستقبل

أودّ أن أشكر الاتحاد على عقد هذه الندوة للاحتفال بمرور خمس سنوات على إنشاء الأكاديمية. وأظنّ أنها فكرة مفيدة جدًا، لأنّ هذه الندوة ستحتوي على ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول سيكون استعراضا لجميع النشاطات التي قامت بها الأكاديمية في السنوات الخمس الماضية، وهي خمس سنوات فعلا من ناحية الوقت، ولكن تخللها جزء لا يستهان به من فترة كانت عصيبة علينا جميعا وهي فترة الكوفيد 19 الذي وضعنا في تحدّيات كبيرة، ونحن ننثي على كلّ الجهود التي قامت بها الأكاديمية والعاملون فيها لمواجهة تلك التحديات وتأمين استمرارية التدريب وجودته.

القسم الثاني نطّلع على دراسة التقييم المستقلّة التي تولى إنجازها الخبراء.

والجزء الثالث والمهمّ: هو استشراف ما يمكن أن نقوم به لكي نحسّن ونطوّر من أداء هذه الأكاديمية.

الدكتور رضا النجار

المشرف على أكاديمية التدريب باتحاد إذاعات الدول العربية



## أكاديمية التدريب : حلم تحقق

لقد شاعت الأقدار أن ولدت الأكاديمية في هذه القاعة، وذلك لما قدّمنا دراسة الجدوى التي أذنت بها الجمعية العامة لاتحاد إذاعات الدول العربية، من خلالها تصوّر الأكاديمية قبل أن توجد حتى من ناحية البناء، وما نحن نلتقي لتقييم خمس سنوات من عمل الأكاديمية في هذه القاعة بالذات. هو في الحقيقة حلم تحقق، لأننا انطلقنا من تحت الصفر، ذلك أنّ المهندس عبد الرحيم سليمان حين زورني ورشة بناء الأكاديمية، قال لي ستكون جاهزة بعد ستة شهور فقلت له « مستحيل! »، لكن بالفعل تمّ الانتهاء من أشغال البناء قبل سبعة شهور، لأنّ الأكاديمية شيدت في طابق خامس أضيف على سطح مبنى الاتحاد، ثمّ جهّزت بأحدث التجهيزات: أستوديو تلفزيوني عالي الجودة، وأستوديو إذاعي بتقنية الإنترنت بروتوكول (IP)، وقاعة ملتيميديا وقاعة متعدّدة الاختصاصات مجهزة بكلّ الأجهزة العصرية.

كلّ شيء في هذا الحلم تحقق، بفضل اعتماد خطوات علمية، لأنّ دراسة الجدوى نوقشت وعُرضت على ثلّة من الخبراء العرب والأجانب لنقدها واستكمالها، فكانت خطوة تحضيرية علمية بأنّ معنى الكلمة من قبل هياكل الاتحاد، بما في ذلك المجلس التنفيذي والجمعية العامة.

ماذا فعلنا في خمس سنوات؟ ما هي حصيلة هذه الأكاديمية من الناحية الكميّة ومن الناحية النوعيّة؟ ما هي الثغرات بغرض تحسينها واستكمالها؟ ما هي تحدّيات المستقبل؟.

### حصيلة مرموقة في فترة قصيرة

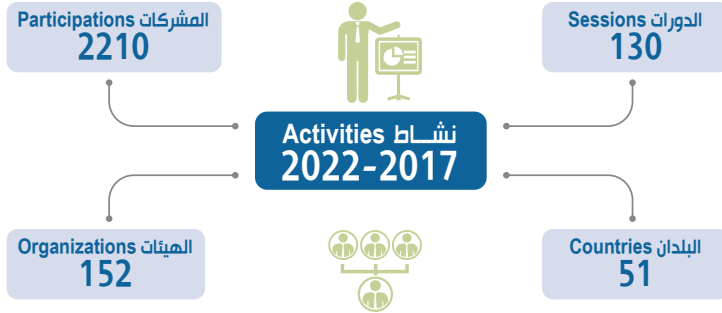
من الناحية الكميّة، فإنّ المعطيات هامّة جدّا. في خمس سنوات، من 29 أبريل 2017 إلى 30 أبريل من سنة 2022، نظمنا 130 دورة، ما يعني معدل 26 دورة سنوياً يُحذف منها شهر رمضان المعظم وكذلك شهر أغسطس شهر العطل. وشهر آخر هو الأعياد ونشاطات الاتحاد (المهرجان والجمعية العامة واجتماعات اللجان المتخصصة...) وبناء على ذلك فإننا نظمنا معدل 26 دورة في تسعة شهور، والحقيقة، أعتبر هذا هامّ جدّا من الناحية الكميّة (ما يقارب 3 دورات في الشهر).

وتابع هذه الدورات أكثر من 2200 متدرب، مع الملاحظ أن نفس المتدرب يمكن أن يتابع أكثر من دورة. ومعدل العودة إلى الأكاديمية مرة ثانية أو ثالثة (إلى حدّ تسع دورات) يمثل 2.6 %، بحيث يكون معدل الرجوع في حدود 3 %، وهذا مؤشر إيجابي من حيث الثقة في الأكاديمية، أن نفس الهيئة تبعث الشخص ذاته لمتابعة موضوع آخر أو متابعة نفس الموضوع في مستوى ثان.

إنّ كلّ الدول العربية، باستثناء الصومال، تابعت دورات تدريبية سواء كانت حضورية أو عن بعد، وهناك أيضاً دول أجنبية بحكم تعاوننا مع الاتحاد الدولي للاتصالات واتحاد الإذاعات الأوروبية وغيرهما، وإذ نظمنا عدّة

ملتقيات عالمية عبر الإنترنت (Webinars) بمشاركة من أستراليا وأمريكا وأوروبا وروسيا وغيرها، فوصل عدد البلدان المشاركة في دورات الأكاديمية 51 بلداً، وعدد الهيئات العربية والأجنبية المشاركة 152 هيئةً وأغلب المتدربين عرب بنسبة 95.5 %، وهذا هو جمهورنا المستهدف الأول مع أقل من 5 % من المتدربين الأجانب. ومن ناحية الجنس، تبلغ نسبة النساء 28.2 %، مقارنة بالرجال 71.8 %.

### عدد الدورات التدريبية Training Sessions



### ثقافة التقييم المستمر

نحن نقيم كل دورة عبر استبيان خفي الهوية، يقيم فيه المشاركون بكل حرية الدورة من حيث المحتوى والمدرسين والأكاديمية من حيث التنظيم والخدمات.

بالنسبة إلى المحتوى: بلغت نسبة الرضا 88 % وهناك نسبة رضا مماثلة بالنسبة إلى المدرسين، ونسبة رضا أعلى حول جودة التنظيم، ويمكن أن نقارنوا هذه النسب بدراسات المتابعة الثلاث التي أجريناها سنة 2022 لدى كل من الهيئات، والمتدربين، والمدرسين.

الأكاديمية ليست ثابتة في مقر الاتحاد فهي تذهب للهيئات، حيث تستجيب لها بتنظيم دورات عند الطلب، تلبية لحاجياتها الخاصة. وقد أقمنا 15 دورة من هذا النوع. انتقلنا 5 مرّات إلى جزر القمر وطلبت سلطنة عمان التي تشارك بكثافة في دورات الأكاديمية، 4 دورات في عُمان لحاجياتها الخاصة.

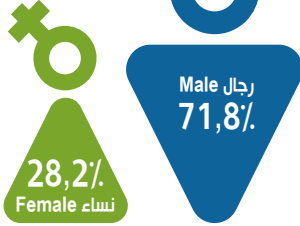
هناك إذن مرونة من الأكاديمية للاستجابة لاختصاصات يحتاجها بلد دون غيره، أو له عدد مهم من المتدربين لا يمكن أن ينتقلوا جميعهم إلى تونس، ففي هذه الحالة الأكاديمية هي التي تنتقل.

كذلك بالنسبة إلى المدرسين، ليس لنا عناصر قارة موظفة للتدريب فقد تعاوننا خلال 5 سنوات مع 125 مدرباً ينتمون إلى 27 بلداً، نسبة العرب منهم 65 % ونسبة الأجانب 35 %. وفي هذا الشأن لا بد أن يبقى دائما مفتحين على الخبرات المتقدمة في مجالات الإعلام الرقمي والتطورات التكنولوجية السريعة التي يعيشها القطاع بدعوة أحسن المدرسين.

ودعماً لإشعاع الأكاديمية، أضفنا قبل ظهور جائحة كوفيد منصة تدريب عن بعد، وخططنا لذلك قبل كل شيء بتدريب المدرسين العرب على تدريس الكهول. إذ يمكنك أن تكون مهندساً ممتازاً، ولكن ليست لك السبل البيداغوجية للتبليغ أو للتفاعل مع المتدربين الكهول المهنيين الذين يمثلون في حد ذاتهم تجربة مهمة، إذ نعتبر في الأكاديمية أنّ 50 % من العطاء من خلال أي دورة تدريبية يأتي به المتدربون أنفسهم، عبر التبادل وإثراء الآخرين بتجاربه.

وهذه المنصة للتدريب عن بعد مفتوحة على مدار الساعة 24/24، ويمكن النفاذ إليها بواسطة أي وسيلة استقبال (لوحة، موبايل، حاسوب...) وحتى الجمهور العريض يمكن أن يتابعها مجاناً، وأن يُقَيِّمَ ألياً عبر تطبيق مودل (Moodle). وهناك اليوم 10 دروس مفتوحة تركزت مواضيعها على الذكاء الاصطناعي في خدمة الإنتاج. صحافة الموبايل (وهو الدرس الوحيد الموجود باللغتين العربية والإنجليزية) صحافة البيانات. صحافة الاستقصاء. أخلاقيات المهنة في عهد انتشار الأخبار الزائفة. كيف نجلب من جديد جمهور الشباب خاصة لإذاعاتنا وتلفزيوناتنا باستعمال الشبكات الاجتماعية؟. كيف نتعامل مع أخبار الإرهاب في الإذاعات والتلفزيونات؟ المونتاج وأهمية الصوت علماً بأن الصوت فقير في التلفزيون فالمونتاج يعطي قيمة أخرى، نوعية، وقيمة جمالية للصوت في الإنتاج السمعي البصري.

جنس المشاركين  
Participants  
Gender



ويتابع هذه المنصة 525 شخصاً، طبعاً هناك من يدخل ويخرج دون أن يكمل أي درس، ولكن الذين يتابعونها بانتظام وفقاً لإحصائيات غوغل أناليتكس Google Analytics بلغ عددهم 409 في شهر مايو 2022، وهذا الرقم يتغير من شهر إلى آخر ونسبة النساء والرجال تختلف أيضاً، ففي شهر مايو كان الرجال 60 % والنساء 40 %، ولكن في شهر ديسمبر 2021، كانت النساء أغلبية بالنسبة إلى الرجال. وبالنسبة إلى الأعمار، أغلب المتابعين ينتمون على الفئة العمرية 40/31 سنة، هذا على صعيد الكم.

## النتائج النوعية

أما في مستوى النوع: فهل استطعنا في خمس سنوات أن نبني صورة ؟. أن نبني مصداقية لدى هيئتنا وشركائنا؟ فجمهورنا المستهدف الأول هو هيئتنا، ومن الصعب جداً بناء صورة، والأسهل أن تفقد مصداقيتك وصورتك إن ارتكبت أخطاءً !

نعتقد أننا نجحنا في بناء صورة إيجابية بفضل التصاقنا واحترامنا لقيمتنا، وهي أربع قيم:

- أولاً: **المهنية**، أي اعتماد مقاربة مهنية في التدريب. في اختيار المواضيع، في محتوياتها وفي اختيار المدربين وتحديد الجماهير المستهدفة.
- القيمة الثانية: **الشفافية**. نحن نختار المواضيع والمدربين والمتدربين كذلك، حسب مواصفات مطلوبة من الشخص ومن الهيئة، وبكل شفافية نقبل أو نرفض المرشحين أو نرفع أو نخفض في عدد المشاركين وفق أهداف الدورة ونوعيتها. ليست لنا أفكار مسبقة على هيئة أو بلد أو على موضوع ما.

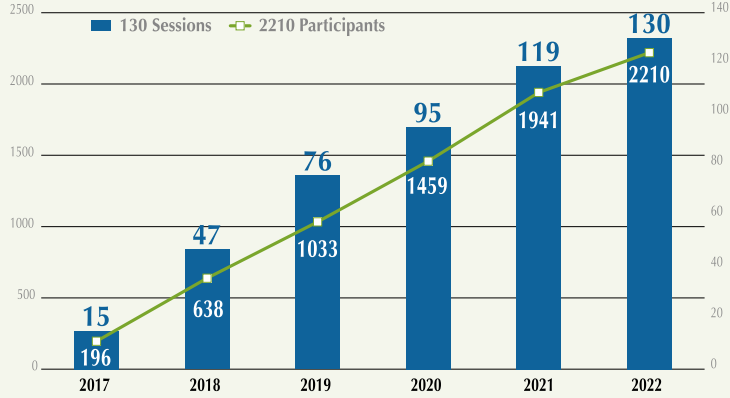
وبالتالي هناك شفافية كاملة وأرقام الأكاديمية وإحصائياتها موجودة ومفتوحة للجميع في قاعدة بيانات Database محينة دورياً، ويمكن استخراج أي إحصائية بخصوص المتدرب، الجنس، الجنسية أو الهيئة الخاصة بكل متدرب.

- القيمة الثالثة: **أخلاقيات المهنة**. هناك أسس للإعلام. للصحافة. للإنتاج، وهناك وجوب احترام المسؤولية



## تطور عدد الدورات وعدد المشاركين

## Evolution of number of Sessions and Participants



الاجتماعية عندما تثبت أنت كقناة. مسؤولية بالنسبة إلى الجمهور وبالنسبة إلى المجتمع وإلى انتماءاتك الثقافية. وهناك قيم ليست مكتوبة بالضرورة، ولكن يجب احترامها: مقاومة القرصنة وانتحال المقالات، احترام حقوق التأليف، احترام المبدعين، احترام الحياة الخاصة وقرينة البراءة... فهذه أشياء أساسية نحن مطالبون باحترامها في تعاملنا اليومي.

• أما القيمة الرابعة: **ثقافة الجودة** التي تملي علينا، مثلما هو الحال في هذه المناسبة، التقييم المستمر للتحسين وعدم الرضا على النفس.

## التركيز على التطبيق والتفاعل

كذلك يجب الإشارة إلى مقاربتنا التربوية أو البيداغوجية التي تركز أساساً على التفاعل بين المتدربين والمدرّبين. فنحن لسنا في مدرسة أو في جامعة. نحن في قاعة تحرير أو في ورشة إنتاج أو في ورشة هندسة، وبالتالي لا يوجد نظام عمودي ولا عمل هرمي من القمة إلى القاعدة. هناك تفاعل تام. وكذلك تركيز على الجانب التطبيقي وكما أشار إلى ذلك السيد رئيس الاتحاد وأنا جامعي وأنتشرف بأني درّست 36 عاماً في معهد الصحافة وعلوم الإخبار، ومع الأسف جامعات الإعلام العربية تميل أكثر إلى النظريات ولا تلمس بما فيه الكفاية العمل الحرفي. فالصحافة جرفة مثل النجارة والحداثة.

الأكاديمية أيضاً، تقدّم أحسن الممارسات العالمية، وبفضل شركائنا نحن ندعو أحسن المدرّبين الذين يكونون من الممارسين على الميدان، ويكونون محيّنين من ناحية معلوماتهم ومواكبتهم للتطورات السريعة للميدان. وأخيراً التبادل بين المتدربين: نحن نعتبر أن 50 % من العطاء في كلّ دورة يأتي به المتدربون أنفسهم.

لقد بنينا في خمس سنوات أكاديمية بلغت مستوى معترف به إقليمياً وعالمياً، بفضل من ساعدونا وتابعوا خطواتنا من الشركاء، وأخص بالذكر أكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية وأشكر المعهد الفرنسي للأرشيف السمعي البصري (INA) وهو المعهد العالمي المتخصص في رقمنة الأرشيف والشركة العالمية HBS Academy التي تنظّم التظاهرات العالمية الرياضية، مثل كأس العالم لكرة القدم، والاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) الذي يساعدنا من الناحية التقنية، وكذلك بعض الشركات المصنعة التي نتعامل معها مثل Netia، Winmedia، وغيرها. Avid، Sony، Dolby، Newtec.

هذه هي الصورة التي استطاعت الأكاديمية بناءها منذ تأسيسها إلى اليوم.



فكيف تأكدنا من وجود صورة إيجابية للأكاديمية لدى جمهورنا المستهدف؟ وكما قال السيد المدير العام، «التدريب المستمر خدمة استراتيجية بالنسبة إلى الاتحاد» وبدأ منذ بداية الثمانينات في مركز دمشق الذي ما زال يشتغل. نتبنا من ذلك عبر تنظيم ثلاثة دراسات متابعة، من خلال ثلاثة استبيانات إلكترونية أرسلناها إلى كل من الهيئات وللمدربين والمدربين، وهو ما يسمّى بالإنجليزية، Follow-up Survey. سألناهم عن تقييمهم للتدريب وللأكاديمية، وسألناهم إن كان للتدريب انعكاس على عملهم اليومي. سألنا المؤسسة. سألنا المدربين وكذلك المدربين (انظر لكامل نتائج هذه الدراسات في ملحق هذا الكتاب).

### جنسية المدربين Trainers Nationalities

عدد المدربين 125 Number of Trainers

عرب  
From Arab Countries

65%

35%

أجانب  
From Foreigns Countries

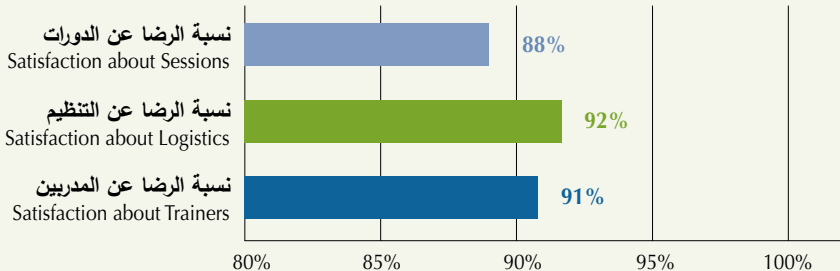
### جاذبة الدراسات

منهجياً، الدراسات أنجزت إلكترونياً بواسطة تطبيق ميكروسوفت فورم (Microsoft Forms) ما بين 15 فبراير وموفى مارس 2022. أرسلنا الاستبيانات إلى جميع الهيئات، والإجابات تعتبر ممثلة جداً، حيث تلقينا ريداً من 20 هيئة من 17 بلداً، يمثلون 32 إذاعة وتلفزيون، باعتبار ازدواجية بعض المؤسسات. وتراوحت نسب الرضا بين 90 % إلى 100 % ، لدى الهيئات والمدربين والمدربين، ما يبرز رضا كاملاً على محتوى التدريب وعلى كفاءة المدربين.

طبعاً، هناك فئة لا يمكن لها أن تحكم على فضاءاتنا وتجهيزاتنا، مثل جزر القمر، لأن الدورات التدريبية تمت إمّا لديهم على عين المكان أو عن بعد، ولذلك فهم يقيمون جودة التدريب ولا يشاركون في تقييم فضاءاتنا وإمكاناتنا التقنية، وإذا حذفنا نسبتهم في هذا الجانب، فقد نجد نسبة رضا بـ 100 % عن الفضاءات والتجهيزات، وكذلك عن التنظيم المادي واللوجستي للدورات.

بالنسبة إلى الرضا على تأثير التدريب على العمل اليومي، حين تسأل المؤسسة إن كان لذلك تأثير على نوعية العمل ونوعية المردود، فهذا سؤال هام جداً للهيئات وللمدربين أنفسهم. هناك أسئلة أخرى مفتوحة تضمّنّها الاستبيان حول الشبكات والعلاقات والحاجيات.

### معدل مؤشرات المردودية، أبريل 2017 إلى أبريل 2022 Average of Performance Indicator, April 2017 - April 2022





القاعة الفنية للأستوديو التلفزيوني

حول السؤال: « هل تريدون إرسال متدربين جدد إلى الأكاديمية؟ »، كانت الإجابة إيجابية بنعم بنسبة 100%، وحول السؤال: « هل تريدون الرجوع إلى التدريب في الأكاديمية؟ »، وهو سؤال موجّه إلى المتدربين، الإجابة كانت بنعم. أحيانا هناك من أجاب " لا أعرف " لأنّ الهيئة هي التي تتولّى التعيين، لكن 100 % من المتدربين عبّروا عن رغبتهم في العودة إلى التدريب في الأكاديمية، وهم راضون عن خدماتها وعطائها.

### التكثيف من التدريب الحضوري والتطبيقي

وهناك أسئلة مفتوحة في هذه الاستبيانات، أتحنا فيها الفرصة للاقتراحات والنقد، فكانت مقترحات الهيئات أن يكون التدريب تطبيقياً أكثر وحضورياً أكثر، مع تمديد مدّة الدورات إلى 5 أو 6 أيام. هذا ما تقوله الهيئات.

وماذا يقول المتدربون في الأسئلة المفتوحة؟. هم يريدون كذلك تدريباً تطبيقياً أكثر وحضورياً أكثر، مع إطالة مدّة الدورات بعض الشيء. وسألناهم حول لغة التدريب والترجمة، فخيروا اللغة العربية على اللغة الإنجليزية، ونحن في سياستنا في تدريب المدربين، نحاول قدر المستطاع توسيع شبكة المدربين العرب الأكفاء ، ولدينا كفاءات تحتاج فقط إلى بعض التقنيات والمهارات البيداغوجية.

ماذا يجب المتدربون عن الأسئلة المفتوحة؟ هم يريدون أيضاً تدريباً تطبيقياً وحضورياً أكثر، لكن مع تقليص مدّة الدورات التدريبية وتقليص عدد المتدربين، فأنت عندما تنظّم ورشة في هندسة الأستوديو بتقنية IP لا يمكن أن تتجاوز 6-8 مشاركين كذلك في مجال الإضاءة لا يتحمّل أكثر من 5 أو 6 أشخاص. الخلاصة: الجميع متفقون على أن يكون التدريب تطبيقياً حضورياً أكثر مع الميل إلى اللغة العربية. هذه هي نتائج الدراسات الثلاثة، تصاف إليها الدراسة الخارجية التي سنقدّم إليكم.



الاستوديو الإذاعي



قاعة الملتيميديا

## الشهادت العليا

ما هو الهدف الذي لم نتوفى إلى بلوغه؟. في البداية، كانت فكرة الأكاديمية أنها تؤسس كذلك إلى تدريب يؤدي إلى دبلوم في مستوى الماجستير أو الدكتوراه، وهذا الهدف لم نتوصل إلى تحقيقه، رغم المحاولات مع معهد الصحافة وعلوم الإخبار في تونس، ومع جامعة Esprit، وهي من أحسن الجامعات الخاصة في تونس. لماذا فشلنا؟. واجهتنا ثلاث مشاكل أساسية.

**المشكلة الأولى:** هو أن الدبلومات التونسية تفرض سنة حضورية بالكامل، فمن هو المهندس العربي، ربّ لعائلة، يشتغل في مؤسسة، يقبل أن يقضي سنة كاملة حضورياً؟ وهناك الآن تطورات إيجابية في مقارنة الجامعة التونسية تعتمد التدريب عن بعد.

**والمشكلة الثانية** هو الكلفة، وقد قمنا بدراسة مقارنة في إنجلترا، قدرت الكلفة بـ 17000 باوند (علاوة عن السفر والإقامة)، فقلنا تُتجز في تونس فقدرت كلفة الدراسة بـ 9000 دينار سنوياً، ولكن واجهنا مشكلاً ثالثاً وهو الاعتراف (تتفيل) بهذه الشهادات في كلّ البلدان. فهذه شهادة بين الجامعة التونسية والأكاديمية، فهل ستكون معترفاً بها في المملكة العربية السعودية أو في مصر وبقية البلدان؟. هي إذن ثلاث مشاكل، وسنعمل على إيجاد الحلول لها في المستقبل.

طبعاً لدينا تحدّيات أخرى، وتتمثل في الآتي:

- اليقظة وإجبارية أن نتابع بصفة دائمة التطورات التكنولوجية والمهنية السريعة
- إعطاء إشعاع أكبر للأكاديمية، نحن لدينا نشرة إخبارية (Newsletter) دورية وصفحة فايسبوك وصفحة تويتر وصفحة أخرى على يوتيوب، لكن لابدّ للهيئات أن تساعدنا من أجل إعطاء فرص تدريب أكبر لأعضائها،
- تطوير وتكثيف التدريب نوعاً وكماً،
- تطوّر المردود المالي للأكاديمية.

مداخلة د. رضا النجار

المشرف على أكاديمية التدريب باتحاد إذاعات الدول العربية.

الحمامات : 2022/06/14

# التدريب عن بعد e-learning asbuacademy.online

بحثاً عن توسيع الفائدة لتشمل أكبر عدد من المهنيين العرب، أرست الأكاديمية منذ جوان/حزيران 2019، منصّة تدريب عن بُعد تقدّم دورات تدريبية مجانية في مجالات العمل الإعلامي والسمعي البصري. وتوفّر اليوم هذه المنصّة تسعة دروس (مقرّرات) مجانية وتحرص باستمرار على إثراء الأكاديمية بدروس جديدة.

Aiming at widening the circle of its targeted audience so as to include a wide range of Arab professionals, the Academy has launched on June 2019, a distance training platform that offers free training courses in the media and audiovisual fields. Today, this platform offers Nine free courses and the Academy works to add new courses



مقدمة لصحافة الهاتف الجوّال

Introduction to Mobile Journalism in Arabic



مقدمة بصحافة الهاتف الجوّال  
باللغة الإنجليزية

Introduction to Mobile Journalism  
in English



الأسلوب إخباري السمعي البصري  
Audio Visual Style in News



أساسيات في مكساج ومعالجة الصورة  
Audiovisual Style in News



أخلاقيات المهنة الصحفية  
Journalism Ethics



التسويق والشبكات الإجتماعية  
Marketing & Social Media



ذكاء الإصطناعي في خدمة الإنتاج  
السمعي البصري  
Artificial Intelligence

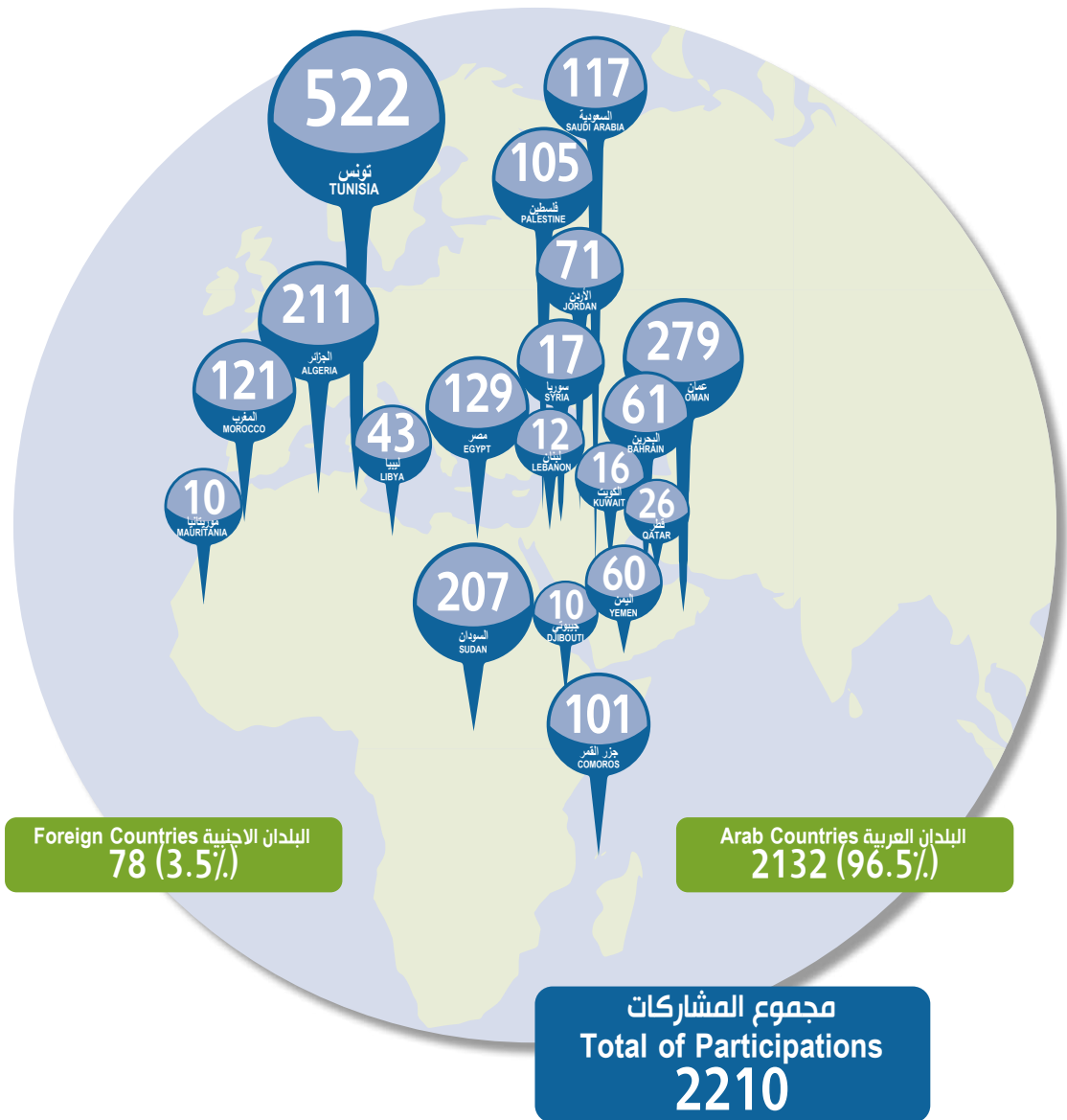


صحافة البيانات  
Data Journalism



أساسيات الصحافة الإستقصائية  
Investigative Journalism

## المشاركون من الدول العربية Participants from Arab countries



# شهادات الشركاء

أ. نتالي لابوردت Nathalie Labourdette  
مديرة أكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية EBU Academy



استطاعت الأكاديمية  
أن تبني علامة إيجابية

لديّ ثلاثة مفاهيم أودّ أن أنقاسها معكم، وهي «أخوة وكفاءة وعلامة». بالنسبة إلى كلمة أخوة اتحاد إذاعة الدول العربية واتحاد الإذاعات الأوروبية منظمتان شقيقتان، وبالتالي فإنّ أكاديمية اتحاد الإذاعات العربية وأكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية أختان شقيقتان. فمنذ بداية التفكير في إنشاء أكاديمية اتحاد إذاعات الدول العربية، كانت لها أكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية السند القويّ. إنّ الإرادة والالتزام اللذين أبدهما اتحاد إذاعات الدول العربية لإنشاء أكاديميته يظهر إقراره بالتعلّم والتدريب محرّكا لمجمل أسرته. لماذا نحن في حاجة إلى محرّك كهذا وإلى دافع كهذا ؟ الإجابة هي أن التدريب على المهارات هي الطريق الوحيدة لخلق القيمة وتحقيق التجديد.

أمّا النقطة الثانية فتتصل بالكفاءة، إذ في الوقت الذي تتطوّر فيه سوق السمعي البصري بسرعة فائقة ويتطوّر الإعلام التقليدي بأساليب مختلفة، في طريقتنا لإنتاج المحتوى وطريقتنا في توزيعه، علينا أن نعتني بعاملينا، وعلينا أن نعتني بكفاءتنا، فهؤلاء مطالبون بالتجديد وبالتميّز في وضع الأخبار على تيكوتك وبصحافة الموبايل، أو في استغلال الأرشيف الإخباري بشكل جيّد ومبدع. لهذا، وبما أننا ننقسم نفس القيم، وضعت أكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية نفسها كشريك مخلص لأكاديمية اتحاد إذاعات الدول العربية. ماذا يعني ذلك ؟ يعني أنني اقترحت أفضل الدورات وأفضل أعضاء هيئة التدريس وأفضل قضايا وموضوعات الساعة وأهمّ المهارات لمحترفيها.

هكذا، نظّمنا معا 19 دورة تدريبية مميزة، 2 في 2017، و3 في 2018، و4 في 2019. أمّا سنة 2020، فقد كانت سنة مهمة جدًا ، لأننا انتقلنا جميعا للعمل عن بعد، وكان هذا التغيير مربحا، وكانت المشاركات أكثر تنوعا وملاءمة، فقمنا بدورتين مميزتين عن بعد في 2020، و4 في 2021، و4 كذلك حتّى شهر يونيو 2022 أمّا المواضيع التي اشتغلنا عليها فتعلّقت بالصحافة البناءة وصحافة البيانات والتجميع الرقمي للأخبار والبلث المباشر ببرتوكول الإنترنت واستعمال الذكاء الاصطناعي. وكانت دورات ناجحة. لقد كان تعاوننا مثمرا ومتميّزا، وبفضل النقاشات المفتوحة والحوار والنّقة، أمكننا أن نبني كلّ عام وعاما بعد عام، شراكة متينة.



النقطة الثالثة هي العلامة المميّزة فقد عملت أكاديمية اتحاد إذاعات الدول العربية، طوال السنوات الخمس الماضية على بناء سمعة طيبة لجودة التدريب، وبالتالي صارت لها علامة مميّزة في ذلك، وأنا سعيدة وفخورة بأن كان لي إسهام في هذا النجاح الذي حققته الأكاديمية.

إنّ أسرة اتحاد إذاعات الدول العربية التي تمثّلونها اليوم جميعكم، تستحقّ وتحتاج إلى أن تتطلّع بشكل حقيقي إلى المهارات الفائقة وإلى إعادة التأهيل والتوجيه، واتحاد إذاعات الدول العربية يستحق أن يصير قوّة مؤثّرة من خلال التعلّم. لذا أريد اليوم أن أتوجّه بالتحية إلى أسرة الأكاديمية إلى المدربين المتعاونين وأنا أعتقد، أنّ احتفال اليوم هو اعتراف بما بذلته الأكاديمية من طاقة وما قامت به من عمل وما حقّقه من نتائج. فشكرا لكم على هذه الشراكة الوديّة وعلى العمل الكبير الذي أنجزتموه.

**رئيس الجلسة:** لقد أثارت انتباهي مسألة أنّ الأكاديمية أنشأت علامة Brand، وأعتقد أن هذا سيكون مهماً جداً في مستقبل الأكاديمية.

السيدة رودا الأمير  
مسؤولة البرامج بالمكتب الإقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

## الدعم المستمرّ للأكاديميّة



إنّ اتحاد إذاعات الدول العربية هو واحد من أعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات في قطاعاته الثلاثة، ونحن نتشرّف بالتعاون معه، ونشرفنا تحديداً في المكتب الإقليمي العربي للاتحاد الدولي للاتصالات بالتعاون والشراكة مع الأكاديمية في عدد من الدورات، فيما يتعلّق بالتكنولوجيا والأمن السيبراني وأمن البيانات، وندعو إلى استمرار هذا التعاون في ظلّ التحولات الرقمية المتسارعة والتقارب بين الخدمات الرقمية، بما فيها تلك المتعلقة بخدمات الإذاعة والتلفزيون والمجال السمعي البصري، لما فيه مصلحة الدول العربية.

ومن هذا الموقع، أودّ أن أكرّر دعمنا المستمرّ لأنشطة الأسبوع وأكاديميته من أجل بناء الكفاءات والقدرات التي تصبّ في دفع مستوى كوادر المؤسسات الوطنية العربية، ولا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

السيدة دلفين فيبو Delphine Wibaux  
مديرة العلاقات الخارجية بالمعهد الفرنسي للسمعي البصري INA



## أهمية الاعتناء بالأرشيف السمعي البصري

لقد دُعي المعهد الوطني الفرنسي للسمعي البصري إلى أن يكون عضواً في المجلس الاستشاري لأكاديمية اتحاد إذاعات الدول العربية منذ إنشائها في 2017، اعتباراً للعلاقات الوثيقة بين المنظمين، واعتباراً كذلك لتجربة المعهد الفرنسي للسمعي البصري في تنفيذ الدورات التدريبية، وتجربته في المحافظة على التراث الفرنسي السمعي البصري والتصرف فيه والنهوض به. هذه الشراكة أخذت في الاعتبار أيضاً الحاجة المتزايدة لدى الهيئات الأعضاء في اتحاد إذاعات الدول العربية فيما يتصل بالتصرف في تراثها السمعي البصري والمحافظة عليه.

هكذا، قدّمت أكاديمية الاتحاد بمعونة المعهد الفرنسي للسمعي البصري طوال السنوات الخمس الماضية دورات تدريبية مكثّفة حول الأرشيف السمعي البصري بهدف دعم القدرات المهنية، وأنا أعتقد حقاً أنّ قوة أكاديمية الاتحاد تمثّلت في اعتماد مدّرب من المعهد الفرنسي للسمعي البصري ومدّرب من تونس، ما انجز عنه ليس فقط تمكين المتدربين، ولكن تدريب المدربين كذلك.

لقد قامت أكاديمية اتحاد إذاعات الدول العربية للتدريب الإعلامي في السنوات الخمس الماضية بعمل مرموق، باعتبار عدد الدورات التدريبية، وبإدليل نتائج تقييم المتدربين لعملها.

هناك بالطبع تحسينات يتعيّن القيام بها كما هو الحال في أيّ من منظماتنا، في سبيل وضع استراتيجيات أبعد، وملاءمة مضمون التدريب مع حاجيات الأعضاء، ودعم قدرات الفرق العاملة لمواجهة تزايد الطلبات، لكن النتائج تبدو من الآن ظاهرة ومثيرة للإعجاب.

إنّ المعهد الوطني الفرنسي للسمعي البصري يشرفه أن يعمل مع أكاديمية اتحاد إذاعات الدول العربية لتحقيق الخطوة التالية لنموّها، ومن المقرّر الشروع بداية من عام 2023 في تنظيم دورات جديدة تهمّ إنتاج الوثائقيات. هنئياً لكم بعيدكم الخامس ولنمض معاً نحو الاحتفال بالعيد العاشر.



أ. أرمال كاني Armelle Canet  
مديرة HBS Broadcast Academy  
(Host Broadcast Services)



## شراكة جَدَّ ناجحة

لقد عملت HBS Academy مع اتحاد إذاعات الدول العربية منذ 2019 من أجل خلق إرث وتقاليد في المنطقة عبر توفير التدريب في النقل الرياضي الحيّ. هذا هو اختصاصنا. خلفيتنا هي تنظيم مقتضيات البثّ المعتمدة لتغطية كأس العالم، وكذلك دورة رولان غاروس وكأس العالم للرقبي ومباريات الرابطة الأولى في فرنسا.

وبفضل العمل الممتاز الذي تم القيام به من قبل سلفي Ekta Hutton، كانت لنا شراكة ناجحة جدًا لنبرهن على نجاح إقامة تعاون عابر للبلدان. في السنوات الثلاث الماضية، قدّمنا مجموعة متنوعة من التدريبات، مثل التدريب على الإخراج الرياضي المباشر، والتدريب أون لاين على التعليق الرياضي، ودورة أخرى أون لاين حول سرد القصص الرياضية، وقد تمّ تناول كلّ هذه المواضيع باللغتين الإنجليزية والعربية للتأقلم مع العدد الكثيف من المتدربين.

أعتقد أن هذا يثبت أنه بإمكاننا الترويج للمعايير التي نمتلكها لتغطية كأس عالمية في كلّ بلد نتعامل معه : كيف يمكننا أن نشرح للمتدربين في البلدان الأعضاء في اتحاد إذاعات الدول العربية، كما في أوروبا؟ وكيف يمكننا التأكد من أن مهارتنا التحريرية في السرد قد استوعبت من أغلب المتدربين ؟ وفضلا عن مهاراتهم التقنية، كيف يمكن للمتدربين أن يواصلوا تعلّم سبل إبراز اللعبة، سواء تعلّق الأمر بكرة القدم أو بلعبة التنس أيضا، وبالطريقة الأكثر قدرة على جلب مزيد من الجمهور، وعلى المدى البعيد توفير عائدات مالية مرتبطة بذلك؟

في إطار أكاديمية HBS أيضا، لدينا هدف يتمثّل في النهوض بالتنوّع وتوسيع دائرة الكفاءات عبر العالم، ولتحقيق ذلك، اخترنا إثر الدورة التدريبية حول الإخراج المباشر التي نظّمت في تونس، مرشحين هما، رفعت حميد من القناة الرياضية الفلسطينية وجوزفين مانكفو تالا من الكاميرون، أتحنا لهما الفرصة للسفر إلى أمستردام للالتحاق بـ IBC (International Broadcast Convention) والانضمام إلى الدورة التدريبية المقامة هناك، وكذلك الارتباط بشبكة تضمّ عددا كبيرا من المحترفين عبر العالم.

وأظنّ أنّ هذه طريقة من الطرق التي نتطلّع إليها للتدريب في أكاديمية الأسبو وتجسيد التنوّع، وضمان أن يكون هناك أكثر ما يمكن من الفرص لفائدة النساء والشبّان والطلبة للعمل في المنطقة، وربما لتصدير مهاراتهم إلى الخارج.

ونحن مستعدّون لمواصلة العمل والتعاون في السنوات الخمس القادمة على الأقل. سنكون حاضرين للدعم ولاقتراح تدريبات جديدة، ربما عن بعد بشكلٍ حضوري، بالفرنسية والإنجليزية والعربية.

لقد كانت لي محادثة هاتفية مع جون واتس، وهو أحد من تولّوا الإخراج التلفزيوني لكأس العالم وتولّى هنا إدارة الدورة التدريبية حول الإخراج الحيّ. قلت له إنني في تونس، أتذكر التدريب بالأسبوع؟، فإذا به لا يزال يقول إنها أفضل ما أدار من دورات لحسن الضيافة التي لقتها من أكاديمية الاتحاد، وللبنية التحتية التي تتفوّرون عليها هنا، ولكن أيضا لإحساسه بأنه كان يتعلّم من المتدربين، مثلما كانوا يتعلّمون منه، وهذا أمر مهمّ جدًا كما ذكر الدكتور رضا النجار، أي أن يتعلّم المتدربون من بعضهم البعض، وأن يتعلّم المدريّون من المتدربين بأن يطلّعوا على عدد من الأمور، وأن يضعوا أنفسهم بعض الشيء موضع السؤال.

إذن لنواصل السير قدما ولنأمل من تقدمنا ومن تبادلنا أن نمكّن كلّ واحد من النماء.

أ. مايك سلاتر Mick Slatter  
مدير Beyond Broadcasting



## دعم القيادات التحضيرية والإدارية

أصدقائي في اتحاد إذاعات الدول العربية. تهانينا. خمس سنوات جديدة بالثناء. والأكثر ثناء أنها حملت في طياتها كلّ هذه المتطلبات وكلّ هذا النجاح، لكنها وضعتكم في نفس الوقت أمام مشكلة: كيف ستفوّقون لخمس سنوات أخرى مستقبلاً؟ إنه أمر صعب حقاً.

إنه من دواعي سرور Beyond Broadcasting أنها انضمت إلى رحلتكم حتى الآن، وستواصل ذلك في المستقبل. لقد كانت تجربتنا في العمل معكم إيجابية للغاية، فقدركم على التنظيم والإدارة والمحافظة على المعايير المهنية مثالية، وقابليّكم لإدارة الشراكات وجمع الناس معاً كانت أيضاً لافتة وواضحة للعيان. لقد سررنا أيضاً بأن حماسنا لجعل الدورات تفاعلية لاقت دعمكم وهوما نشكركم عليه.

من الواضح أنّ هناك حاجة دائمة إلى تحديث مهارات أعواننا ضمن منظماتنا الأعضاء. ومن هذا الجانب، نحن نفرّ بأنّ الرهان يتمثّل في أن نتأكد من أنّ الأشخاص المناسبين هم من يتابعون شخصياً برنامج التدريبات في اتحاد إذاعات الدول العربية، وأن نتأكد من أنّ هذه التدريبات تظلّ وثيقة الصلة بحاجياتهم.

ونحن نمضي إلى الأمام، نحسّ أنّ بإمكان الأكاديمية أن تلعب بالفعل دوراً معتبراً في قيادة الهيئات الأعضاء ودعمها للتعامل مع المتغيرات والرهانات المستمرة في المجال التحريري، والتي علينا أن نتعايش معها. لقد جاء في وثائقكم أنّ السلسلة الإعلامية تشهد تغييراً في مختلف حلقاتها، والرهان في مثل هذه الحالة أنّ الثورات المختلفة تستدعي مقاربات مختلفة، ليس فقط في مستوى المهارات التطبيقية، على أهميتها، ولكن أيضاً فيما يخصّ الرؤى والقيادة التحريرية.

إنه من الوارد جداً أن يسأل شركاء اتحاد إذاعات الدول العربية أنفسهم هذا النوع من الأسئلة الوجودية، للتأكد من قدرتهم على رفع الرهانات، وقدرتهم على الفوز بجمهورهم والمحافظة عليه. سيتساءلون عن استراتيجيتهم التحريرية وعروضهم البرمجية وممارساتهم التحريرية، وكذلك حول تنظيمهم الإداري الهيكلي. والإجابة عن أسئلة كهذه يتطلب المهارة والشجاعة والزعامة، غير أنّ الكفاءات التي تتمتع بمثل هذه الخصال لا تأتي بشكل طبيعي للهيئات الإعلامية. من هنا، نتبين الرصيد الكبير الذي يتوفّر عليه اتحاد إذاعات الدول العربية لمواصلة دعم القيادات التحريرية والإدارية، تأسيساً لأفضل أنواع ثقافات العمل، بما يمكن من توفير محيط مبدع، ويمكن من تزويد المتصرفين الإداريين بمهارات القيادة، لكي يستطيع هؤلاء بثقة وشجاعة الإبحار عبر المياه الصعبة، تلك التي عادة ما تعترض وسائل الإعلام. وفي كلّ هذا يجب التعرف على ما يحتاجه الجمهور وبأية أشكال، ومن ثمة وضع استراتيجيات لإدراكه.

## للاتصال بالأكاديمية

asbuacademy@asbu.net

الهاتف: 71 849 000 (+216) - Ext.504

الفاكس: 71 843 505 - 71 843 303 (+216)

الموقع: www.asbuacademy.net



@ASBUACADEMY

## استمارة الترشح

يمكن تحميل استمارة

الترشح على موقع

الأكاديمية

# التقييم الخارجي



أكاديمية التدريب الإعلامي

التقييم الخارجي

مايو 2022

بقلم

جوناثان بيكر وحسن رضا سيد حسن



**ASBU**  
اتحاد إذاعات الدول العربية  
الاتحاد الإفريقي

## المؤلفان

مؤلفا التقرير هما حسن رضا سيد حسن وجوناثان بيكر. حسن رضا سيد حسن هو المدير العام لشركة Master Media التي أنشأها قبل عشر سنوات لتقديم استشارات عالية المستوى لصناعة الإنتاج والبث الإعلامي. يتمتع بخبرة 30 عامًا في صناعة الإعلام العالمية. وهو أيضًا رئيس المجموعة العربية للتلفزيون عالي الدقة وما بعد (Arab HDTV & Beyond Group).



م. حسن سيد حسن



أ. جوناثان بيكر

جوناثان بيكر محرر سابق في بي بي سي نيوز BBC News حيث شغل عددًا من المناصب العليا في مجال جمع الأخبار الإذاعية والتلفزيونية وفي الوسائط المتعددة. وهو أيضًا رئيس سابق لمعهد بي بي سي للصحافة، وأستاذ الصحافة بجامعة إسكس Essex. وهو مؤلف كتاب Essential Journalism، وهو الكتاب النموذجي لطلاب الصحافة في المملكة المتحدة.

## التقييم الخارجي

### الأهداف

هذا التقرير هو تقييم خارجي تم بتكليف من أكاديمية التدريب الإعلامي التابعة لاتحاد إذاعات الدول العربية احتفالاً بعيدها الخامس. يقيم التقرير تطور وأداء الأكاديمية خلال السنوات الخمس الأولى من تأسيسها، ويقدم توصيات لتوجيه تطورها خلال الفترة المقبلة.

### المنهجية

تم إجراء البحث الخاص بالتقرير خلال زيارة لأكاديمية الاتحاد في الفترة بين 21 و 25 مارس 2022. وتم منح المؤلفين الفرصة حرية وصول شاملة إلى الأكاديمية ومديرها الدكتور رضا نجار. كما تم منحهما مقابلة مع المهندس عبد الرحيم سليمان مدير عام الاتحاد، وتحدثا مع الدكتور عدنان سلهب رئيس قسم التدريب التقني، وأعضاء من موظفي الأكاديمية. لقد قاما بزيارة مرافق الأكاديمية، واطلعا على بعض التدريبات الجارية عبر الإنترنت، كما فحصا الأوراق المتعلقة بالتدريس بالأكاديمية على مدار السنوات الخمس الماضية.

### تأسيس أكاديمية الاتحاد

اتحاد إذاعات الدول العربية (ASBU) هو مؤسسة عربية مهنية مهمتها تعزيز وتكريس التعاون والتشارك بين المؤسسات التلفزيونية والإذاعية في الدول العربية. وتشمل أنشطتها الخدمات الهندسية، والتفاوض بشأن حقوق

البث التفضيلية، وتسهيل تبادل الأخبار والمحتوى الرياضي المرئي والمسموع بين الأعضاء. لديها أعضاء نشطون في أكثر من 20 دولة. مقرها الرئيسي في تونس.

أنشأ الاتحاد مرفقاً للتدريب الإعلامي في دمشق منذ الثمانينيات، ولكن الحرب في سوريا قيدت بشدة أنشطته هناك. وفي عام 2016 طلب المدير العام إجراء دراسة جدوى لأكاديمية التدريب الإعلامي في تونس. وحظي الاقتراح الناتج عن ذلك بالموافقة فتم بسرعة كبيرة إنشاء الأكاديمية الجديدة التي تم إيوؤها في طابق جديد تم بناؤه على الجزء العلوي من مقر الاتحاد الحالي. وقد تم تجهيزه بقاعتي تدريب إحداهما للوسائط المتعددة، واستوديو إذاعي، واستوديو تلفزيوني مجهز لاستقبال الصور الواردة ووصلات خارجية. تم تعيين الدكتور رضا النجار، وهو صحفي تونسي بارز ومدير إعلامي وخبير تدريب، مديراً للأكاديمية الجديدة التي انطلقت أشغالها في أبريل 2017. تشغل الأكاديمية ستة موظفين دائمين، ولا توظف مدربين، ولكنها تستعين بخبرات خارجية كما تدعو الحاجة.

## رسالة الأكاديمية وقيَمها

الأكاديمية هي منظمة غير ربحية هدفها الرئيسي تقديم تدريب إعلامي عالي الجودة ومناسب للمهنيين العاملين لدى الهيئات الأعضاء بالاتحاد. تطمح إلى الارتقاء بالمعايير من خلال تدريس أفضل الممارسات وضمان مواكبة الأعضاء لمشهد إعلامي سريع التغير، وتوفير فضاء لتبادل المعرفة والخبرة بين المهنيين في الهيئات الأعضاء.

تستند قيم الأكاديمية على نهج مهني وأخلاقي وعلى الشفافية والالتزام بالجودة والتقييم المستمر. يقدم المدير تقاريره مباشرة إلى المدير العام للاتحاد. كما أنه مسؤول أمام مجلس استشاري مؤلف من تسعة خبراء إعلاميين عرب ودوليين يساعدون الأكاديمية على مواكبة التطورات التحريرية والتقنية في عالم البث. ويجتمع المجلس مرتين في السنة، مرة لمراجعة أنشطة الأكاديمية في الأشهر السابقة ومرة للموافقة على برنامج التدريب المقترح للعام التالي.

## السنوات الخمس الأولى

قطعت الأكاديمية شوطاً طويلاً في وقت قصير جداً. لقد كانت السرعة التي تم إنشاؤها بها بعد الحصول على الموافقة مثيرة للإعجاب، لا سيما بالنظر إلى كونها تضمنت بناء طابق جديد بالكامل وتركيب المرافق التقنية. وبين أبريل وديسمبر 2017 أقيمت 15 دورة تدريبية في الأكاديمية لحوالي 200 متدرب غطت مجموعة واسعة من المجالات التقنية والصحفية.

بحلول الذكرى السنوية الخامسة لتأسيسها كانت الأكاديمية قد أجرت 130 جلسة تدريبية وحلقات دراسية على شبكة الإنترنت لأكثر من 2200 مشارك من 51 دولة و153 هيئة مختلفة. ويشكل الذكور نسبة 72% من مجموع المتدربين والإناث 28%. كما حضر أكثر من ثلث المتدربين أكثر من دورة.



عند انطلاق نشاط الأكاديمية كان الشكل المفضل هو التدريب الحضوري (وجهًا لوجه)، حيث كان المتدربون يأتون إلى تونس لحضور دورات تدوم عادةً خمسة أيام ويتم توفير الإقامة لهم على حساب الأكاديمية، مما قلل من تكلفة التدريب للهيئات الأعضاء.

سرعان ما بدأت الأكاديمية في تجربة تقديم التدريب عن بُعد من خلال مرافق عقد المؤتمرات عبر الفيديو. أثبتت هذه التجربة أنها مفيدة للغاية عندما أدى ظهور فيروس كورونا إلى استحالة اعتماد التدريب الحضوري لعدة أشهر. وتم تعليق معظم الدورات التدريبية التقنية التي تتطلب الاستخدام العملي للمعدات والحضور الفعلي للمتدربين. ولكن تم تحويل العديد من الدورات التدريبية الأخرى بنجاح إلى التدريس عن بعد عبر الإنترنت. يأتي نشر هذا التقرير في وقت أصبح فيه من الممكن العودة إلى التدريب الحضوري. وسوف نناقش لاحقًا الطريقة التي يمكن أن تستجيب بها الأكاديمية بشكل أفضل لعودة المزيد من الظروف الطبيعية. بعض الدورات متاحة الآن للعموم كوحداث تدريبية إلكترونية يستطيع أي مستخدم للإنترنت أن يتدرب عليها بنفسه. وسوف يتم النظر في الإمكانيات المتاحة في هذا المجال لاحقًا. نتواصل الأكاديمية أيضًا مع الأعضاء من خلال حلقات دراسية شبكية وندوات عبر الإنترنت.

يقدم المتدربون تقييمات إيجابية إلى حد كبير لتجاربهم في الأكاديمية، وفي غضون فترة زمنية قصيرة يبدو أنها قد بنت سمعة طيبة فيما يتعلق بجودة ودقة التدريب الذي تقدمه. إنه من الصعب جدًا إطلاق مشروع مثل هذا من لا شيء، لذا يجب تهنئة الدكتور رضا وموظفيه على تأسيس الأكاديمية على أساس ثابت ومهني، وعلى تحقيق مستوى عالٍ من المصداقية والثقة في مثل هذا الوقت القصير. ومع ذلك فإن إدارة الأكاديمية مدركة أنه من غير الممكن أن يحصل كل شيء بشكل مثالي من الوهلة الأولى، وخاصة عندما تجري الأمور بهذه السرعة. إنهم منفتحون جدًا على إجراء تحسينات تستند إلى الأسس التي تم وضعها. لذا يبين هذا التقرير المواضيع التي نعتقد أنه يمكن فيها إجراء تلك التحسينات.

## السنوات الخمس القادمة

تواجه الأكاديمية عددًا من القرارات الأساسية في الفترة المقبلة. لقد أشرنا سابقًا إلى أحدهما: التوازن في المستقبل بين التدريب الحضوري والتدريب عبر الإنترنت عندما يصبح من الممكن بشكل منتظم القيام بكلا الأمرين. يمنح هذا التقرير الأكاديمية أيضًا فرصة لمراجعة عروضها من حيث الدورات التي تقدمها، والعدد الإجمالي للدورات التي يتم تقديمها كل عام، والوتيرة التي تتم بها جدولة كل دورة، نظرًا لأن بعضها مطلوب أكثر من البعض الآخر. وهذا بدوره يؤدي إلى نقاش أوسع حول مدى الحجم الذي تطمح إليه الأكاديمية، والآثار المترتبة على نموها في المستقبل.

يؤدي تقديم الدورات عبر الإنترنت إلى زيادة القدرة على فعل المزيد، ومن المؤكد أنه يجب أن يكون هناك طموح للاستفادة بشكل أكبر من المرافق التقنية الممتازة التي تمتلكها الأكاديمية تحت تصرفها. لكن المزيد من الدورات التدريبية يتطلب عددًا أكبر من الموظفين، فلا يتوقع من الموظفين الستة العاملين حاليًا بالأكاديمية القيام بأي عمل أكثر مما يتحملونه بالفعل. كما سيتطلب الأمر بالطبع ميزانية أكبر. فالطموح يحتاج إلى أن

يلطّف بالواقعية. على المدى الطويل، يتم تشجيع الأكاديمية على البحث في إمكانيات تحقيق إيرادات من خلال تطوير بعض الأنشطة التجارية، على سبيل المثال من خلال توفير مقاعد في دورات تدريبية أو دورات كاملة للعملاء القادرين مادياً على ذلك. ونتناول كل من هذه المسائل في تقريرنا. ونلاحظ أيضاً أن الاتحاد سيحتاج إلى تطوير خطة تعاقب للمضي قدماً ببعض أو كل هذا العمل.

### أ. منهج أكاديمية الاتحاد

يتناول تدريب الأكاديمية مسألة الكفاءات في جميع الأنشطة السمعية والبصرية التي تعدّ مجالاً هائلاً. وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربعة محاور استراتيجية:

- وسائل الإعلام الجديدة
- الأخبار والبرامج
- التكنولوجيا والابتكار
- القيادة والموارد البشرية

أدت ممارسات العمل المتعددة المهارات والوسائط إلى انهيار التقسيمات التقليدية مثل تلك التي كانت قائمة بين التقنية والتحريرية، وجعلت من الصعب تصنيف العديد من الأنشطة ووضعها بشكل لا لبس فيه في أحد هذه المحاور الأربعة. هناك العديد من التداخلات مما يجعلنا نتساءل عن مدى قيمة هذه التقسيمات مع تسارع هذه العملية.

تقرّ الأكاديمية في البرنامج التدريبي الذي تقدمه بضبابية الحدود. وتعكس العديد من دوراتها تغييرات أساسية في أساليب العمل في عصر الوسائط الرقمية والجديدة، وهو أمر ينبغي التنويه به. لكن الأكاديمية لا تستطيع تغطية كل شيء. ففي الوقت الحالي لا يتجاوز عدد الدورات التدريبية التي لديها القدرة على تقديمها حوالي 25 دورة في السنة. ويتعين عليها تحديد أولويات أنشطتها واعتماد رؤية استراتيجية لتخصيص مواردها. خلال سنواتها الخمس الأولى نظمت الأكاديمية حوالي 80 دورة مختلفة بمعدل 16 عنواناً جديداً كل سنة، تغطي بينها طيفاً هائلاً. تم تقديم حوالي نصف هذه الدورات الثمانية مرة واحدة فقط، مما يشير إلى أن النطاق كبير جداً أو أن بعض الدورات التدريبية لم تكن ذات صلة أو مرغوبة بشكل كافٍ لئتم تكرارها، أو أنه لم يكن هناك مكان في الجدول لتكرارها. لذا نقترح أن تجري الأكاديمية عملية مراجعة لإلقاء نظرة على كل تلك الدورات بهدف تحليل سبب تقديم الكثير منها لمرة واحدة فقط.

بالافتتان مع وجهات نظر أعضاء الاتحاد، فإن هذه العملية ستشكل نهجاً استراتيجياً لاتخاذ القرار بشأن ما هو في نطاق عمل الأكاديمية في المستقبل وما هو غير ذلك، وما هي الدورات التدريبية الأكثر صلة والأكثر أهمية بالنسبة للأعضاء. من خلال قائمة «حسب الطلب» من الصعب تركيز الجهود والموارد ومن السهل تشتيتها. ستسمح مراجعة منهجية للتجربة منذ عام 2017 للأكاديمية بإلغاء بعض الدورات التدريبية من القائمة. في هذا السياق لا نعتقد أن الأكاديمية بحاجة إلى توفير التدريب في مجال القيادة والموارد البشرية. فبعض



المواضيع التي تدرج ضمن هذه الفئة مثل إدارة شؤون الموظفين والشؤون المالية هي أنشطة أساسية في جميع المؤسسات الكبرى وليست خاصة بمؤسسات الاعلام السمعي البصري. فهي لا تحتاج إلى أن تدرّس في أكاديمية إعلامية إلا إذا يتم تصميم الدورات بشكل متعمّد لجعلها خاصة بالإعلام، كقيادة فريق إخباري أو تنظيم البث على سبيل المثال. في الحقيقة تم تنظيم عدد قليل نسبياً من الدورات التدريبية في مجال القيادة والموارد البشرية منذ عام 2017.

يبيّن مخطط الأكاديمية الذي يقسم الدورات حسب الموضوع أن معظم الدورات التقنية وأكثر من نصف دورات البرامج في السنوات الخمس الأولى كانت في مجال النشاط الأساسي مثل الصحافة والإنتاج. نعتقد أن هذا ما ينبغي التركيز عليه، ونوصي بأن تقوم الأكاديمية بإلغاء مواضيع مثل القيادة والموارد البشرية من مناهجها الدراسية، حتى تتمكن من التركيز بشكل أكبر على قضايا البث والإنتاج السمعي البصري. كما يجب الإبقاء على برنامج «تدريب المدربين».

في السنوات الخمس الأولى كانت الدورات المقدمة في أغلب الأحيان تتعلّق بالمواضيع التالية: أتمتة البث الإذاعي وتصميم الاستوديوهات الإذاعية بتقنية بروتوكول الإنترنت (5 مرات لكل منها) IP، والشبكة السحابية للاتحاد ASBU Cloud وتصميم الاستوديوهات التلفزيونية بتقنية بروتوكول الإنترنت IP والأمن السيبراني والأرشفات الرقمية وصحافة الهاتف الجوّال والإضاءة وأنظمة إدارة المحتوى (4 مرات لكل منها). وبالتالي فقد استحوذت هذه الدورات التسع على أكثر من ثلث مجموع الدورات التدريبية المتاحة في معظم السنوات. قد يكون هذا مناسباً لموضوعات مثل تصميم الاستوديوهات التلفزيونية بتقنية بروتوكول الإنترنت نظراً لأن التقنيات والمعايير في هذا المجال جديدة جداً ولا تزال قيد التطوير وأن معظم أعضاء الاتحاد حريصون على تبنيها. لكننا نعتقد أنه يمكن تقديم دورات مثل أتمتة البث الإذاعي بشكل أقل تواتراً، مع تقديم موضوعات أخرى ضمن البث الإذاعي مثل البث الصوتي الرقمي DAB أو الإذاعة عبر الأقمار الصناعية على نحو أكثر تواتراً. إن نصف برنامج الأكاديمية السنوي، حوالي 12 إلى 15 دورة في السنة، مخصص للتدريب التقني. وتغطي هذه الدورات مجموعة متنوعة من التخصصات التقنية والتشغيلية في مجال تقنيات وعمليات الإذاعة والتلفزيون تتراوح ما بين دورات تدريبية متعلقة بالإنتاج اليومي مثل الإضاءة في استوديوهات التلفزيون إلى أحدث الاتجاهات التكنولوجية في البث الإذاعي والتلفزيوني مثل البنية التحتية التقنية لبروتوكول الإنترنت والحوسبة السحابية. يعكس هذا النطاق الواسع بلا شك حقيقة أن مستويات التطور التكنولوجي تختلف من هيئة عضو في الاتحاد إلى أخرى، وبالتالي لكل منها متطلبات تدريب مختلفة.

نعتقد بشكل عام أن التركيز يجب أن يكون أكثر على أحدث التطورات التكنولوجية، وبدرجة أقل على الدورات التدريبية الأساسية والعامّة. لذلك ندعو الأكاديمية، في إطار عملية المراجعة الخاصة بها، للنظر فيما إذا كانت كل دورة من الدورات التسع المقدمة حالياً كل سنة تستحق تلك الدرجة من الأهمية. فالبعض لا شك يستحق ذلك. ولكن يمكن تقديم البعض الآخر على الأقل بشكل أقل تواتراً، لا سيما الدورات التي تستهدف جمهوراً صغيراً نسبياً، مما يوفر مساحة لدورات أخرى. إذا كانت إحدى الهيئات الأعضاء في الاتحاد ترغب في تنظيم

دورة تدريبية معينة أو بموضوع لا يتم تقديمه، فيإمكانها أن تطلب من الأكاديمية تقديم دورة تدريبية عند الطلب في مقر الهيئة الخاص.

من ناحية أخرى نعتقد أن هناك بعض الدورات التي يمكن تقديمها أكثر من مرة في السنة إذا كان الطلب كبيراً وكان الموضوع شديد الأهمية. من الأمثلة على ذلك: صحافة الهاتف الجوال، صحافة البيانات، التحقق والتثبت من الأخبار، استراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي، وتصور القصة (عرض الوسائط المتعددة للقصص عبر الإنترنت). كل هذه المواضيع هي جزء من الخط الأمامي في العصر الرقمي، وهي تتطلب مهارات لا يمتلكها حتى بعض المحترفين ذوو الخبرة العالية. فكلما ازداد عدد الأشخاص الذين يفهمون كيف يعمل العالم الجديد ويتمكنون من العمل داخله بشكل فعال كان ذلك أفضل.

ترتبط معظم هذه التخصصات الرقمية الجديدة بإنتاج الأخبار. ونحن ندرك أن النشرات الإخبارية والبرامج المتعلقة بالشؤون الراهنة هي أكثر بروزاً في بعض البلدان من غيرها. ويتضمن الإنتاج التلفزيوني والإذاعي والإلكتروني في بعض الهيئات الأعضاء القليل من المحتوى الإخباري نسبياً. فهاته الهيئات قد لا يكون لديها أي اهتمام بدورة تتعلق بصحافة الهاتف الجوال. ومع ذلك، فإن الرابط المشترك بينها هو الحاجة إلى المهارات والقيم الحرفية التقليدية المرتبطة بالجانب التقني والبرمجي للإنتاج الإذاعي والتلفزيوني. فهذه لا تقل أهمية في العصر الرقمي عما كانت عليه دوماً، ولكن لا يتم تمثيلها بشكل جيد عمومًا في المعارض الحالي للأكاديمية. قد يكون أحد الأسباب هو أن الأشخاص الذين يعملون لدى الهيئات الأعضاء في الاتحاد، سواء كانوا منخرطين في الصحافة أو الهندسة أو التنفيذ التقني، هم بالفعل مهنيون أكفاء ولا يحتاجون إلى التدريب التمهيدي. لكننا نعتقد أن هناك مجالاً للتدريب المتقدم الذي سيمكنهم من تحسين مهاراتهم والانتقال إلى المستوى التالي وتبادل خبراتهم مع الآخرين. تشمل المواضيع غير الخاصة بالأخبار والتي يمكن أخذها في الاعتبار للدورات التدريبية من المستوى المتقدم تشغيل الكاميرات وتوليف الفيديو والرسومات وبرامج البث المباشر وصناعة البرامج الطويلة (كالأفلام الوثائقية).

في رأينا تمثل مجالات المهارات هذه- سواءً جديدة أو تقليدية- الأنشطة الأساسية للهيئات الإعلامية، وهذا هو الموضوع الذي يجب أن تركز فيه الأكاديمية جهودها. قد يؤدي هذا إلى عرض نطاق أصغر من الدورات، ولكن مع تقديم الدورات التدريبية الأكثر طلباً بشكل أكثر انتظاماً، ربما مرتين أو ثلاث مرات في السنة. وعندما تكون الدورات التدريبية مناسبة للتنفيذ عبر الإنترنت بدلاً من تقديمها حضورياً، سيكون من الأسهل تقديمها بشكل أكثر تواتراً.

من أجل النظر في هذه الأسئلة بشكل أكثر فاعلية تحتاج الأكاديمية إلى فهم متطلبات السوق على نحو أكثر تفصيلاً. في الوقت الحالي تعتمد الأكاديمية على أربعة مصادر رئيسية عند تقييم مستوى الطلب لأنواع معينة من التدريب. وتتمثل هذه في: تعليقات المتدربين، وآراء الإدارات المختلفة داخل الاتحاد (الإذاعية والتلفزيونية والرياضية والتقنية.. الخ)، وملاحظات إدارة الأكاديمية الخاصة بالسوق، والمجلس الاستشاري للأكاديمية.

نعتقد أنه من المهم أيضاً إشراك الهيئات الأعضاء في عملية تحديد الدورات التدريبية التي يجب التخلي عنها وتلك التي يجب إعطاؤها الأولوية. إنهم العملاء والأشخاص الأقدر على الحكم على مواضع فجوات مهارات موظفيهم وما هم في أمس الحاجة إليه. نعتقد أنه يجب على الأكاديمية مضاعفة جهودها للتعرف على مديري التدريب في الهيئات الأعضاء والعمل معهم، على الرغم من إدراكنا للصعوبات للقيام بذلك. نعتقد أن هؤلاء المديرين يجب أن يكونوا أيضاً جزءاً من هذه العملية لإثراء برنامج الدورات التي تقدمها الأكاديمية كل سنة.

### ب. أشكال التدريب/ الأساليب التعليمية (البيداغوجيا)

للأكاديمية أربع وسائل لتقديم الدورات التدريبية:

- تدريب حضوري لمجموعات صغيرة من الأفراد
- دورات تدريبية تقدم مباشرة عبر الإنترنت لمجموعات صغيرة من الأفراد
- وحدات التعلم الإلكتروني المتاحة للجمهور على منصة [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net)
- ندوات وحلقات دراسية شبكية

#### التدريب الحضوري للأفراد

من المتفق عليه بشكل عام داخل الأكاديمية واتحاد إذاعات الدول العربية وغيرهما أن التدريب الحضوري هو الشكل الأكثر نجاعة وقيمة في معظم الحالات. بالنسبة للتدريب الذي يتضمن استخدام المعدات، مثل استوديوهات الإذاعة والتلفزيون، التدريب الحضوري ضروري، ولكن له عيوبه أيضاً. فهو يتطلب تواجد الموظفين بعيداً عن المنزل ومكان العمل لعدة أيام، وهو أكثر تكلفة بسبب رسوم السفر والإقامة.

على الرغم من أن الأكاديمية توفر الطعام والإقامة للمندوبين الذين يحضرون دورات في تونس، فلا يزال يتعين دفع هذه التكاليف. وفي الوقت الذي توقف فيه التدريب الحضوري بسبب جائحة فيروس كورونا وانتقل إلى التقديم عبر الإنترنت، حققت الأكاديمية مدخرات مالية كبيرة. ولكن من وجهة نظر بيداغوجية، فإن التدريب الحضوري هو أفضل وسيلة تنفيذ محبذة، ونحن ندعم رغبة الأكاديمية في العودة إليها بمجرد أن تسمح الظروف بذلك.

#### الدورات التدريبية المباشرة عبر الإنترنت

أثناء الجائحة اضطرت الأكاديمية إلى الانتقال إلى التدريب عبر الإنترنت، وتستحق التهنية على الارتقاء إلى مستوى التحدي والحفاظ على برنامج كامل من الدورات طوال الأزمة. لم يكن هناك انخفاض كبير في مؤشرات الأداء الرئيسية للرضا خلال هذه الفترة، وهو تقدير للأكاديمية ومديريها وما أبدوه من التزام ومرونة. وكما سبقت الإشارة، يعد هذا شكلاً أقل تكلفة بكثير، وبالتالي فهو اقتراح جذاب للهيئات الأعضاء ذات الموارد الأقل أو لا تستطيع تحمل غياب أحد الموظفين لمدة أسبوع أو أكثر.

لكنه خيار دون المستوى الأمثل لعدد من الأسباب. يمكن أن ينقل التدريب المعرفة، ولكنه أقل نجاعة في نقل المهارات العملية. وتضيق فرص المتدربين للمشاركة الكاملة والتفاعل مع بعضهم البعض بشكل جزئي على الأقل. لا توجد فرصة لهم للعمل معاً في مجموعات صغيرة في التدريبات أو لتبادل المعرفة والخبرة مع

بعضهم البعض في التفاعلات الاجتماعية خارج الفصل الدراسي. ومن الصعب التركيز عندما تحقق في شاشة الكمبيوتر لفترات طويلة، ربما مع عوامل محلية لصرف الانتباه، ويستخدم المدربون عددًا أقل من الأدوات والمواد الدراسية عندما يعملون عبر الإنترنت.

ومع ذلك فقد أظهرت التجربة الحديثة أن هناك بعض الدورات التدريبية التي يمكن تقديمها بشكل مناسب تمامًا عبر الإنترنت ويمكن جعل ذلك أقل صعوبة من خلال تقديمها خلال فترة أقصر، لنقل 3 أو 4 أيام بدلاً من 5. نوصي الأكاديمية بالتفكير في تجربة العاملين الماضيين، من أجل تحديد الدورات التي يجب أن تعود إلى التقديم الحضوري، وأي الدورات يمكن الاستمرار في تقديمها عن بُعد.

### وحدات التعليم الإلكتروني المتاحة على المنصة الإلكترونية

تقدم الأكاديمية حوالي اثنتي عشرة دورة تدريبية على منصتها الإلكترونية [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net) وهي متاحة مجانًا لكل شخص يقوم بالتسجيل في الموقع. وهي وحدات تدريبية تسمح للمتدرب بالعمل بمفرده من المنزل أو المكتب في الوقت الذي يختاره. وهي متاحة باللغة العربية، مع واحدة (صحافة الهاتف الجوال) متوفرة أيضًا باللغة الإنجليزية، دون تدخل من جانب الأكاديمية.

تم تطوير وحدات التعليم الإلكتروني خصيصًا للتعلم عن بعد في إطار أربع ورش العمل «لتدريب المدربين» نظمتها الأكاديمية منذ عام 2018 حول موضوعات مثل النهج التربوي عبر الإنترنت، واستخدام منصة مودل، وكتابة نصوص وحدات التدريب عبر الإنترنت، والاختلافات عن التدريب وجهًا لوجه، وأساليب التقييم. جاءت ورش العمل هذه بعد دعوة لتقديم الطلبات من المدربين/ المؤلفين الذين اقترحوا مواضيع مبتكرة من قائمة أولويات أكاديمية الاتحاد. جرت عملية اختيار قبل كل من الجلسات التدريبية الأربع لاختيار المشاركين والوحدات الأكثر ملاءمة للتدريب عبر الإنترنت. بعد تدريبهم، تم أيضًا دعم مؤلفي الدورات التدريبية عبر الإنترنت لتطوير محتوَاهم وإنشاء تمارين وتقييمات. تم فحص المحتوى بالنسبة للحقوق القانونية للنصوص والصور ومقاطع الفيديو ...، ثم تمت مراجعته ونشره عبر الإنترنت من قبل فريق الأكاديمية والتحقق من صحته من قبل المؤلفين. كما تم توقيع عقد استغلال حقوق هذه الدورات من قبل كل مؤلف لمدة 3 سنوات. إن عملية الإنتاج طويلة وشاقة، ويمكن أن يستغرق الأمر ستة أشهر لإنتاج دورة واحدة للتدريب على الإنترنت قائمة بذاتها.

يبدو أن تقديم مواد تدريبية عالية الجودة لجمهور عربي أوسع عبر الإنترنت هو تمامًا ما يجب على الأكاديمية القيام به في سياق تطورها ونموها. إنه طموح مشروع يستحق الدعم. وهو أمر جيد لصورة الأكاديمية ومكانتها، ويمكن أن يكون عنصرًا مهمًا في استراتيجية تجارية مستقبلية. لكنها لا تحصل في الوقت الحالي على حجم متابعة كافية لتكون فعالة من حيث التكلفة. مقدار المشاركة في هذه الدورات منخفض للغاية، وفي الوضع الراهن لا يبرر مستوى الاستجابة جهود الإنتاج المطولة.

نقترح البحث عن طرق أخرى يمكن من خلالها إنشاء وتقديم مثل هذه المواد. قد يكون من الضروري تطوير إستراتيجية منفصلة تماماً لـ [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net). فأحد الدروس المستفادة في السنوات الأخيرة هو أن المواد المصممة لإحدى المنصات نادراً ما تعمل عند نقلها مباشرة إلى منصة أخرى، بل تتطلب انتاج صيغ جديدة وإعادة تصميم.

كما سيكون من الممكن أيضاً تقسيم المحتوى إلى شرائح أصغر تناسب بشكل أفضل الطريقة التي يتصرف بها الأشخاص عبر الإنترنت. على سبيل المثال، من المحتمل أن تتكون وحدة تدريب عبر الإنترنت حول إنشاء تقرير إخباري تلفزيوني من خمسة أو ستة أجزاء قصيرة قائمة بذاتها يستغرق كل جزء منها بضع دقائق فقط للعمل من خلالها ويتعلق بجانب واحد من العملية: تصوير مقابلة، الإضاءة والتأطير، الحصول على مجموعة من الصور، استخدام الصور، الكتابة للصورة، وحديث المراسل للكاميرا وما إلى ذلك. قد يعتبر المستخدم عبر الإنترنت هذا طريقة أكثر ملاءمة للاستخدام والتعلم من الالتزام بإتمام الوحدة بأكملها في زيارة واحدة. يبدو أن النموذج الحالي معقد للغاية ولا يلقي نجاحاً لدى الجمهور. ولكن سيكون من العار اتخاذ قرار بشأن الآفاق طويلة المدى لهذه الميزة لأنشطة الأكاديمية دون استكشاف هذه الاحتمالات ودون أخذها بعين الاعتبار في سياق طموحات الأكاديمية المستقبلية.

### الندوات والحلقات الدراسية الشبكية

هذه الندوات مخصصة لمناقشة أوسع لقضايا الساعة، والتي يحضرها جمهور كبير من الهيئات الأعضاء في الاتحاد. يبدو أن المواضيع قد تم اختيارها بشكل جيد وأن الندوات شهدت حضوراً جيداً. ويمكن للمشاركين التفاعل عبر الأسئلة والأجوبة أو الدردشة على شبكة الإنترنت. كما نشجع الأكاديمية على الاستمرار في هذا الجانب من عملها.

### الأساليب التعليمية (البيداغوجيا)

في جميع التدريبات الحضورية وعبر الإنترنت وجدنا أن النهج البيداغوجي سليم. هناك التزام عام بالمهنية وأفضل الممارسات والمعايير الأخلاقية العالية. تعتقد الأكاديمية أن 50% من قيمة الدورة يقدمها المتدربون. وهذا يوحي باتباع نهج تفاعلي وجماعي يخلق جوّاً إيجابياً للتعليم والمشاركة، ويشجع المتدربين على جني أقصى فائدة من الدورة. يشجع المدربون المساهمات من المتدربين الذين يكون لديهم غالباً دراسات حالة مفيدة للغاية من تجربتهم الخاصة للمساهمة في المناقشات. ونحن نؤيد بقوة هذا النهج.

هناك أيضاً تأكيد مرحّب به على المهارات العملية لدعم الجوانب النظرية للدورات. لا يحب معظم المتدربين إلقاء المحاضرات عليهم لفترات طويلة ويفضلون أكثر القيام بشيء عملي. عندما تنتقل دورة تدريبية حضورية إلى دورة عبر الإنترنت فمن العادة أن يكون هناك ضغط لجعلها أقصر، وقد يكون من المغري جداً تقليل الوقت المخصص للتطبيق العملي أو إزالته تماماً. ويسرنا أن الأكاديمية تقاوم هذا الإغراء.

حتى أثناء تقديم دورة «صحافة الهاتف الجوال» عبر الإنترنت على سبيل المثال، تم تخصيص متسع من الوقت للمتدربين للخروج وتطبيق ما تعلموه. ظلت الأكاديمية على اتصال بهم عبر WhatsApp أثناء وجودهم في الميدان، وقدمت بعد ذلك نقدًا مفصلاً لجهودهم المنجزة. نحن نحيا هذا الإقدام الذي نشهده هنا. ونتوقع أن يظهر العمل التطبيقي بشكل كامل عندما يمكن عقد الدورات مرة أخرى بشكل حضوري. كما نحت الأكاديمية على الاستمرار في ضمان الاحتفاظ به في الدورات التدريبية التي تظل متاحة عبر شبكة الإنترنت. نحن لا ندعم تقديم دورات تدريبية مختلطة حيث يكون بعض المتدربين في الغرفة والبعض الآخر يعمل عن بعد لأننا نعتقد أن هذا يضع ضغطاً كبيراً على المدرب ويقلل بشكل كبير من قيمة التجربة بالنسبة إلى جميع المتدربين سواء كانوا حاضرين جسدياً أم لا. لذا نحت الأكاديمية على عدم النظر في هذه الفكرة.

### المزيج المستقبلي

يرغب اتحاد الإذاعات العربية والأكاديمية في استعادة التدريب الحضوري في تونس بأسرع ما يمكن. ومع ذلك ثمة قناعة بأن بعض الدورات يمكن أن تظل على الإنترنت بشكل مرضٍ. فنحن لا نرى أي مشكلة في اعتماد نهج هجين يجمع بين التدريب الحضوري والتدريب عبر الإنترنت. ونعتقد بالفعل أنه الطريقة الأكثر منطقية وبراغماتية للمضي قدماً. فهو يوفر للأكاديمية، من جملة أمور أخرى، فرصة لتكون أكثر إنتاجية. من الناحية النظرية لا يوجد (ربما باستثناء نقص جهود الدعم الإداري) ما يحول دون تقديم دورة تدريبية حضورية ودورة تدريبية مختلفة عبر الإنترنت في وقت واحد. فمن حيث الحفاظ على التوازن العام نحن ندعم تطلع الأكاديمية لتقديم حوالي 75% من الدروس في الفصول الدراسية في تونس عندما تسود الظروف العادية.

### ج. التقييمات والملاحظات

للأكاديمية عدد من الوسائل التي تقيم من خلالها أدائها.

- ملاحظات المتدربين.
- جميع الإحصاءات التفصيلية المتعلقة بجميع جوانب أنشطتها.
- إسهامات المجلس الاستشاري.

على الرغم من أن كل هذه المعلومات مفيدة إلا أننا لا نعتبرها واسعة النطاق بما يكفي للسماح للأكاديمية بإجراء تقييم مستنير لبرنامجها أو تأثير وفعالية التدريب الذي تقدمه. فكما نود أن يكون للهيئات الأعضاء دور أكبر في تطوير برامج التدريب السنوية، نود أيضاً أن تقدم هذه الهيئات ملاحظات أكثر انتظاماً عندما ترسل موظفيها إلى دورات الأكاديمية ثم يعودون لعملهم. لا تكتشف الأكاديمية ما إذا كان صاحب العمل يعتبر التدريب مفيداً أو أنه أحدث فرقاً للموظف أو للهيئة. فالوضع الأمثل هو أن يكون هناك مؤشرات أداء رئيسية منفصلة في هذا المجال. لكننا نتفهم أنه قد يكون من الصعب الحصول على مثل هذه الملاحظات.

### ملاحظات المتدربين

يستكمل المتدربون ملاحظاتهم عبر استبيان في نهاية كل دورة. وتكون الردود مجهولة المصدر للتشجيع على الصراحة. يُطلب من المتدربين تقييم جميع جوانب التدريب الذي تلقوه. وكما تعلم جميع مؤسسات التدريب فإن هذا ليس توقيتاً مثاليًا لأنه من المحتمل أن يكون المتدربون في حالة ذهنية متفائلة لأن الدورة التدريبية قد انتهت أو قد يكونون في عجلة من أمرهم للمغادرة وللحاق بالطائرة. فعقولهم منشغلة بأشياء أخرى. في هذا التوقيت لا يمكنهم التأكد من الفوائد متوسطة أو طويلة المدى للتدريب. من ناحية أخرى إذا طُلب منهم تقييم الدورة بعد أسبوع أو شهر فلن يكلف الكثيرون عناء القيام بذلك، ولن يقدموا أي ملاحظات على الإطلاق. أما القيام بالأمرين، أي طلب الملاحظات في نهاية الدورة ومرة أخرى بعد بضعة أسابيع، فهو أمر محبذ ولكن قد يكون تنظيمه مرهقاً للغاية. ربما تكون الطريقة التي تستخدمها الأكاديمية هي الخيار الأقل سوءاً، ولكن ينبغي الاعتراف بمحدوبيتها.

نظراً لأن وسيلة التقييم هذه لها عيوبها، فمن المهم أن تبحث الأكاديمية على نطاق أوسع عن التعليقات النوعية. وكما قلنا، سيكون المصدر الواضح والمثالي للتعليقات هو المدير الذي وافق على التدريب في المقام الأول. نحن نتفهم مدى صعوبة استخلاص أي تعليق، لكننا نشعر أنه من الضروري المحاولة. هناك سبب آخر للقيام بذلك وهو أن الأكاديمية قد ترغب في إرسال ملاحظات إلى صاحب العمل، على سبيل المثال، للإشارة إلى أن المتدرب الذي أرسله لم يكن لديه مستوى الخبرة والمعرفة المطلوبين للدورة التي حضرها.

### تجميع الإحصائيات التفصيلية

سجلات الأكاديمية مثيرة للإعجاب، حيث يتم تسجيل تفاصيل كل دورة ويتم الاحتفاظ بقوائم المشاركين وبلدهم الأصلي وتعليقاتهم بالإضافة إلى تفاصيل أخرى. هذه المعلومات شفافة أيضاً، فهي تنشر في التقرير السنوي للأكاديمية. تتطلب هذه الإحصائيات جهوداً إدارية كبيرة لتجميعها وأرشفتها. ولكنها تقدم بيانات كمية قيمة وتسمح بإجراء مقارنات مفصلة سنة بسنة. إنها الوسيلة الرئيسية التي تقيس بها الأكاديمية أداءها.

### إسهامات المجلس الاستشاري

يجتمع المجلس مرتين في السنة لمراجعة أنشطة الأكاديمية والموافقة على برنامجها المقترح للأشهر الـ 12 المقبلة. على الرغم من أهمية إسهاماته والموافقة عليها، إلا أن هناك حداً لمستوى التفاصيل التي يمكن للأعضاء المشاركة بها في اجتماعين. ففريقهم لعمل الأكاديمية محدود من حيث أنه يعتمد هو أيضاً على تقييم المتدربين والسجلات الإحصائية.

### آفاق المستقبل

خطت الأكاديمية خطوات مهمة نحو تحسين هذا الوضع في إطار أنشطة الذكرى السنوية الخامسة لها. لقد استخدمت هذا الحدث المهم للبحث عن جملة من التعليقات والتغذية الاسترجاعية التفصيلية حول عملها. كما أجرت:

- تقييماً خارجياً (هذا التقرير).
- مسحاً تقييماً لآراء أصحاب المصلحة (الهيئات الأعضاء).

• مسحًا تقييميًا لآراء المدربين.

• مسحًا تقييميًا لآراء المتدربين.

لذلك، ولأول مرة حصلت الأكاديمية على تعليقات مفصلة من مجموعة كاملة من الأشخاص الذين تتواصل معهم بالإضافة إلى تقييم خارجي مفصل لعملها. على الرغم من أن هذا العملية كانت تمرينًا لمرة واحدة، فإننا نحث الأكاديمية على تكرار استطلاع رأي الهيئات الأعضاء على فترات منتظمة، على الأقل كل سنتين ويفضل أن يكون ذلك كل سنة.

فيما يلي بعض النقاط البارزة من الردود التي تلقتها الأكاديمية على الاستبيانات التي أرسلتها إلى الأعضاء والمدربين والخريجين في الربع الأول من سنة 2022 بمناسبة الذكرى السنوية الخامسة لتأسيسها. تلقت الأكاديمية 20 ردًا من الهيئات الأعضاء و285 من المتدربين السابقين و45 من المدربين (الذين قدموا فيما بينهم أكثر من 80% من الدورات):

#### ◀ الهيئات الأعضاء:

• 95% من المستجيبين يعتبرون أن طرق جمع المعلومات حول فرص التدريب التي تقدمها الأكاديمية مرضية أو مرضية جدًا.

• 100% من المستجيبين يعتبرون عمومًا أن:

– التدريب المقدم

– الشروط والاستعدادات اللوجستية والمادية

– المرافق والمساحات المخصصة للتدريب

– كفاءة المدربين

مرضية أو مرضية جدًا.

• 25% من المستجيبين يرغبون في تقليص أو إلغاء دورات التعلم عن بعد.

• 100% من المستجيبين أفادوا بأن تدريب موظفيهم في الأكاديمية أضاف معرفة جديدة و/ أو حسن مهاراتهم الفردية.

#### ◀ المتدربون السابقون/ الخريجون:

• 51% من المستجيبين أخذوا دورتين أو أكثر في الأكاديمية (متدربان اثنان أخذوا 10 دورات!). يمكن فهم ذلك بالنسبة للدورات ذات المستويات المتعددة (المبتدئين والمتوسطين والمتقدمين على سبيل المثال) ولكن من المتوقع أن يكون هناك تنوع أكبر في المتدربين.

• بالنسبة لأكثر من 75% من المستجيبين، فإن المعرفة بفرص التدريب في الأكاديمية جاءت بشكل أساسي من رؤسائهم. نحن نعتقد أنه يجب تعزيز طرق الاتصال الأخرى لتوسيع نطاق وصول رسائل الأكاديمية.

• 99% من المستجيبين يعتبرون عمومًا أن التدريب الذي حضروه في الأكاديمية مرضٍ أو مرضٍ جدًا.

• 100% من المستجيبين يعتبرون أن الاستقبال الذي تلقوه من فريق الأكاديمية مرضٍ أو مرضٍ جدًا.



- 98% من المستجيبين يقرّون بكفاءة وجودة المدربين في دورات الأكاديمية.
- 96% من المستجيبين يعتبرون أن المناهج التعليمية التي تتبعها الأكاديمية مرضية أو مرضية جدًا.
- حوالي 82% من المستجيبين هم على دراية بمنصة التعلم الإلكتروني التابعة للأكاديمية، و 49% تابعوا الدورات المجانية المقّمة هناك، و 96% منهم يعتبرون الدورات التي تلقوها مرضية أو مرضية جدًا.
- 96% من المستجيبين قالوا إنهم تعلموا مهارات جديدة و/ أو قاموا بتحديث وتعزيز مهاراتهم الخاصة بعد إجراء دورات تدريبية في الأكاديمية.
- 92% من المستجيبين أفادوا بأن التدريب الذي حصلوا عليه في الأكاديمية كان له تأثير إيجابي أو إيجابي جدًا على عملهم اليومي، و 52% قالوا إن له تأثير إيجابي أو إيجابي جدًا على التقدم في مسيرة حياتهم المهنية.

#### ◀ المدربون:

- 53% من المدربين قدموا دورتين أو أكثر من الدورات أو الجلسات التدريبية.
- 100% يعتبرون أن التواصل والعمل التحضيري التربوي واللوجستي من قبل فريق الأكاديمية مُرض أو مُرض جدًا.
- 40% من المدربين قالوا إن التدريب عبر الإنترنت كان أقل نجاحًا من التدريب الحضوري.
- 95% من المدربين أبدوا اهتمامًا بتقديم دورات إضافية في الأكاديمية في المستقبل.

هذه النتائج مشجعة للغاية وتشير إلى أن الأكاديمية تسير إلى حد كبير في الاتجاه الصحيح مع نهجها العام. ونعتقد أن المدربين يدعمون أيضًا التوصيات التي نقدمها في هذا التقرير. نحن نفهم أن الأسئلة المفتوحة التي تدعو إلى اقتراحات للتحسين قد تم تضمينها في الاستبيانات، لكن الردود التفصيلية على هذه الأسئلة لم تكن متاحة لنا في وقت كتابة هذا التقرير.

#### د. الموارد والمرافق التقنية

تقع مرافق الأكاديمية ومساحات التدريب في طابق مشيّد لهذا الغرض على المستوى العلوي من مقر الاتحاد في تونس. توجد قاعة تدريب، إحداها مخصصة للوسائط المتعددة، واستوديو إذاعي يعمل بكامل طاقته، واستوديو تلفزيوني يعمل بكامل طاقته مجهز لاستقبال الصور الواردة ووصلات خارجية. وتتسع قاعة التدريب/ المتعددة الأغراض الأكبر حجمًا لحوالي 30 مشاركًا، وهي مجهزة تجهيزًا كاملاً بالمعدات السمعية والبصرية وشاشات الفيديو الكبيرة ومقصورات التعليق/ الترجمة التي تسمح بعقد جلسات تدريبية ومؤتمرات حضرية وعن بعد وهجينة.

يمكن أن تستوعب قاعة التدريب الأصغر حجمًا ما يصل إلى 15 مشاركًا. إنها في الأساس قاعة وسائط متعددة بها محطات عمل مجهزة بالكامل ومجموعة متنوعة من حزم برامج الإنتاج وما بعد الإنتاج الإعلامي. وهي توفر بيئة واقعية تحاكي محطة بث محترفة. إنها فضاء أساسي لكل من التدريب التقني والإنتاجي والتحرير، وينبغي أن تبقى مواكبة لأحدث الأدوات وأكثرها شيوعًا في صناعة الاعلام في المنطقة.

الاستوديو الإذاعي مجهز بالكامل بالبنية الأساسية للتشغيل الآلي للإنتاج والتوزيع ولإشارات بروتوكول الإنترنت IP. ويمكن أن يقدم دورات تدريبية تتناول الجوانب التقنية للبث الإذاعي، والمهارات الشخصية مثل الإنتاج للإذاعة والبث الصوتي الرقمي («البودكاست»)، ومهارات التقديم وقراءة الأخبار.

الاستوديو التلفزيوني هو استوديو إنتاج متعدد الكاميرات مجهز بالكامل مع غرفة تحكم في الإنتاج بناءً على معايير التلفزيون عالي الدقة. يحتوي الاستوديو على جميع أنظمة الأجهزة والبرامج الخاصة باستديو البث التلفزيوني الذي يعمل بكامل طاقته. ويُقترح تطوير هذا الاستوديو إلى بنية أساسية لفديو IP وقدرة التلفزيون فائق الدقة UltraHD/ 4K. هذا الأمر ليس مستعجلاً ومع ذلك يمكن التخطيط له على مدى السنوات القادمة بينما تصبح هذه التقنيات أكثر قياسية وتعميمًا في مجال البث التلفزيوني.

يعكس الإعداد التكنولوجي في الأكاديمية المعايير العالية للاتحاد وأعضائه هيئات البث الإذاعي والتلفزيوني الوطنية في العالم العربي والتي تتوقع من الأكاديمية توفير التدريب على استخدام أحدث المعايير التكنولوجية وطرائق العمل. قد يضع هذا التوقع عبئاً أيضاً على الأكاديمية حيث قد تحتاج إلى الاستمرار في تحديث التكنولوجيا داخل منشأتها بنفس الوتيرة أو حتى أسرع من الهيئات الأعضاء. ترسل بعض الهيئات الأعضاء أفرقتها للتدريب على أحدث التقنيات المقبلة التي قد لا تكون موجودة بالضرورة في تلك الهيئات.

قد لا تسمح ميزانية الأكاديمية بمثل هذا التحديث التكنولوجي المستمر والسريع. ومن الممكن أن يكون الحل في الشراكة مع مصنعي التكنولوجيا ومقدمي الحلول الذين سيكونون على استعداد لتزويد الأكاديمية بأنظمتهم - وعادةً ما يكون هذا مجاًناً - لفترات قصيرة إلى متوسطة المدى. هذا وضع مربح للطرفين، فلن تضطر الأكاديمية إلى الاستثمار في أنظمة باهظة الثمن يتم استخدامها فقط لبضعة أيام هنا وهناك للدورات التدريبية، وسيستفيد البائعون من تعريض أنظمتهم لمتدربي الأكاديمية، وهذا يُعتبر تمريناً تسويقياً غير مباشر. يجب الحرص على ضمان ألا تؤثر الأنظمة الخاصة بالبائعين بشكل غير ملائم على طبيعة التدريب الذي ينبغي في معظم الحالات أن يكون مستقلاً عن البائعين وغير متحيز لصالح برنامج أو جهاز أو جهة تصنيع محددة.

## هـ. طاقم العمل وقيادة الأكاديمية

### طاقم العمل

تمت تنمية الأكاديمية على مدار السنوات الخمس الأولى بفريق صغير من الموظفين الدائمين يتألف من ستة أشخاص فقط: مدير ورئيس تدريب تقني وثلاثة موظفين إداريين ومسؤول عن الدعم التقني. على الرغم من أنها تستعين بمصادر خارجية فيما يتعلق بالتدريب الفعلي، ويمكنها طلب بعض المساعدة اللوجستية والمهنية من الاتحاد، فإن عمل إدارة الأكاديمية يتم بواسطة هؤلاء الأشخاص الستة. يتمثل طموح الاتحاد على المدى الطويل في إنشاء أكاديمية ذات طابع تجاري وإمكانية قبول طلاب يعملون للحصول على درجة الماجستير أو مؤهل مشابه.

قد تستغرق هذه التطويرات بضع سنوات، لكن الأكاديمية بحاجة إلى الاستعداد للنمو في هذا الاتجاه. وهذا يعني زيادة تدريجية في النشاط من سنة إلى أخرى، وهذا ما يحدث الآن فعلاً حيث تخطط الأكاديمية لمواصلة بعض التدريب عبر الإنترنت جنباً إلى جنب مع الدورات التدريبية الحضورية. لكننا نعتقد أن الأكاديمية لا يمكنها القيام بتدريبات إضافية أو الوفاء بالتزامات أخرى دون زيادة في عدد الموظفين.

نحن نتفهم أن من الممكن توفير بعض الميزانية لتسهيل عملية النمو التدريجي هذه. من حيث عدد الموظفين نظن أنه يوجد بالفعل أو سيظهر قريباً طلب للحصول على دعم إضافي في عدد من المجالات التي تمت الإشارة إلى معظمها في هذا التقرير. فيما يلي الوظائف الأربع الإضافية المقترحة شغلها (ليست مرتبة بحسب الأولوية):

- **مساعد تقني.** هذا دور تزداد مهامه بشكل كبير منذ انطلاق الأكاديمية. ثمة حاجة إلى تخصيص المزيد من الموارد في الدعم التقني لأنشطتها اليومية، وهذا من شأنه أن يساعد أيضاً في التخفيف من المخاطر التي تنجم عن احتكار معرفة جزء أساسي من أنشطة المنظمة من قبل شخص واحد.
- **مسؤول عن تشغيل التعلم الإلكتروني.** لقد سبق وأن ناقشنا القضايا المتعلقة بمنصة التعلم الإلكتروني. وكي يتحقق توفير المزيد من التدريب على المنصة وفي شكل من شأنه أن يضيف قيمة إلى الأكاديمية ويضع أساساً للتوسع في المستقبل، سيلزم تعيين شخص متفرغ للاتصال بالخبراء وتصميم الوحدات التدريبية عبر الإنترنت وتقديمها. قد يكون هذا عملاً بدوام جزئي أو بعقد.
- **مدير تسويق/ اتصالات/ خدمة العملاء.** نتحدث في عدة مناسبات في هذا التقرير عن حاجة الأكاديمية إلى علاقة ثنائية الاتجاه أكثر فاعلية مع أصحاب المصلحة على مختلف المستويات. ونعتقد أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تعيين شخص تتمثل وظيفته بشكل استباقي في تعزيز وتسويق عمل الأكاديمية سواء داخل الهيئات الأعضاء أو - مع تصور مستقبل تجاري - خارجها.
- **مساعد إداري.** يبذل الفريق في المكتب في تونس أقصى جهده ويعمل بالفعل بكامل طاقته. المطلوب توظيف مساعد مسؤول عن التنظيم اللوجستي ومتابعة الدورات التدريبية لتخفيف ضغط المهام اليومية عن كاهل مدير الأكاديمية. وفي حالة الموافقة على مقترحاتنا بزيادة حجم الأعمال، فستكون هناك حاجة إضافية لمزيد من الوظائف لمتابعة الجهود الإدارية.

### قيادة الأكاديمية

يقود الأكاديمية ثلاثة من كبار المسؤولين لديهم سنوات عديدة من الخبرة فيما بينهم. وقد أعرب جميعهم عن رغبتهم في التقاعد جزئياً أو كلياً خلال الفترة المقبلة. على الرغم من أن هذا سيعني خسارة فادحة للمعرفة والقيادة المؤسسية، إلا أنه يمثل أيضاً فرصة للأكاديمية للنظر في نوع القيادة التي ستكون مطلوبة في فترة تنتقل خلالها من الولادة والتقوية إلى مزيد من النمو. وقد تتغير مواصفات الوظيفة ومواصفات الأشخاص.

على وجه الخصوص، سيكون من الصعب تحمل الخسارة المحتملة لمغادرة الدكتور رضا النجار. فقلة من الناس، إن وجدوا، لديهم مستواه ونطاق معرفته وخبرته، والسلطة والمصداقية اللتان تتناسبان معها. فهو

الأكاديمية. لقد أنشأ وراقب كل جانب من جوانب أنشطة الأكاديمية تقريباً بطريقة يصعب على شخص آخر تكرارها. لكن ربما لا ينبغي أن نتطلع إلى تكرارها. قد يكون المدير التالي للأكاديمية بالضبط كذلك، أي أنه مدير، يخطر بدرجة أقل في محتوى التدريب والتسيير اليومي له، ويهتم بدرجة أكثر في نمو الأكاديمية وتطويرها وإمكانياتها التجارية. لذا قد يكون من الممكن الاحتفاظ بمزايا خبرة الدكتور رضا النجار الهائلة كصحفي إذاعي ومدرب، وذلك بصفة استشارية، في دعم التدريب والاستراتيجية التحريرية للأكاديمية دون تحمل مسؤولية إدارة كل جانب من جوانبها. هذه مسائل لا تدخل ضمن نطاق اختصاصنا، ولكنها ستحتاج إلى معالجة في المستقبل القريب من حيث الأفراد أنفسهم والاتجاه المستقبلي للأكاديمية.

## و. المدربون

لا توظف الأكاديمية مدربين. ويتم تقديم الدورات من قبل الأفراد الذين تتعاقد معهم الأكاديمية مباشرة أو بالتعاون مع أحد شركائها مثل أكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية EBU. هناك تعرفه للرسم اليومي للمدرب لا يمكن للأكاديمية تجاوزه دون إعفاء خاص من المدير العام للاتحاد. لقد أجرينا مسحاً غير رسمي للرسوم التي تدفعها المنظمات الأخرى للمدربين. ويشير هذا المسح إلى أن معدلات الأكاديمية منخفضة بالمقارنة مع الرسوم المدفوعة في بعض دول الخليج، ولكنها بشكل عام تتماشى مع الرسوم المدفوعة في أماكن أخرى مثل اتحاد الإذاعات الأوروبية EBU أو بي بي سي ميديا أكشن BBC Media Action. ومع ذلك يبدو أن المنظمات الأخرى أكثر سخاءً في دفع رسوم وقت التحضير وأحياناً أيام السفر. لذا نوصي بمنح الأكاديمية سلطة تقديرية لدفع رسوم يوم أو أيام تحضيرية إذا كانت الدورة التدريبية يتم تقديمها لأول مرة أو تتطلب تحديثاً جوهرياً كأن تشمل المزيد من التمارين والمراجع الموضوعية على سبيل المثال. هناك شد وجذب في جميع مؤسسات التدريب ما بين الخبرة والمهارات اللغوية. فالمدربون في الأكاديمية هم من الدول العربية، وبالتالي هناك فائدة واضحة وكبيرة في توظيف مدربين يتحدثون اللغة العربية، لكن هذا ليس دائماً بالإمكان. في مثل هذه الحالات يجب تقديم الدورة باللغة الإنجليزية مع توفير الترجمة الفورية. هذا مكلف وينتج عنه خلق بيئة تعليمية أكثر صعوبة للمدرب. ولكن الأكاديمية ترى أن الخبرة أكثر أهمية من القدرة على التحدث باللغة العربية.

قد يكون من السهل بالنسبة لبعض الدورات توفير مدربين يتحدثون اللغة العربية. أما بالنسبة للدورات الأخرى فقد يتوجب وجود خبير غير ناطق بالعربية معترف به في هذا المجال يتمتع بسلطة ومصداقية أكبر. نحن ندعم سياسة الأكاديمية المتمثلة في استخدام المتحدثين باللغة العربية حيثما أمكن ذلك، ولكن دون التنازل عن الجودة وعن ضرورة جلب متحدثين باللغة الإنجليزية مع الترجمة إذا اعتُبروا أنهم الأفضل. نوصي بمنح الأكاديمية حرية التصرف لدفع رسوم للمدربين أكثر من المعدل المحدد في حالات استثنائية إذا كان ذلك سيساعد في ضمان الحصول على أفضل شخص للتدريب. لا نعتقد أن هذه مسألة يجب إحالتها إلى المدير العام لاتحاد إذاعات الدول العربية.

يتحدث الدكتور رضا النجار إلى المدربين بإسهاب قبل وبعد الدورة. ويتم تقييم المدربين من قبل المتدربين في استبيانات التقييم الخاصة بهم. لم يكن واضحاً تماماً بالنسبة لنا كيف تحدد الأكاديمية مصدر مدربيها ولا كيف تتأكد من مدى ملاءمتهم وقدراتهم التعليمية.

عندما يتم تقديم الدورات بشكل متكرر (مرة كل سنة أو أكثر من مرة في المستقبل) نوصي بألا تحجز الأكاديمية نفس المدربين بصفة آلية ما لم تكن مقتنعة بأن لديهم معرفة محدّثة على المستوى المناسب، والقدرة على نقلها في قاعات التدريب. ففي العالم الرقمي تظهر مهارات جديدة طوال الوقت، لذا من المهم أن يتم تقديم التدريب من قبل أشخاص، ومن الأفضل الممارسين النشطين في المجال، ممن هم على دراية بأحدث الاتجاهات والمتطلبات. يجب أن تبحث الأكاديمية باستمرار عن المتحدثين باللغة العربية الذين قد يكون لديهم المستويات المطلوبة من المعرفة والخبرة.

تقيم الأكاديمية دورة لتدريب المدربين كل سنة لمساعدة المدربين على أن يصبحوا فعالين قدر الإمكان ولزيادة نطاق مهاراتهم، على سبيل المثال من خلال تعلم كيفية تحويل الدورة التدريبية الحضورية إلى دورة يمكن تقديمها عبر الإنترنت. نعتقد أن هذا عنصر مهم للغاية في عمل الأكاديمية، ونندعم استمرار تقديم هذه الدورة على أساس سنوي.

## ز. التسويق والتواصل

### التواصل مع الهيئات الأعضاء

تقوم الأكاديمية بإبلاغ عملائها عن البرنامج التدريبي للعام التالي من خلال نشره على موقع الاتحاد الإلكتروني في شهر ديسمبر. وبلي ذلك مذكرة موجهة إلى جميع أعضاء الاتحاد، مع وصف تفصيلي لكل جلسة تدريبية يتم تضمينها في البرنامج. عادةً ما يتم إرسال هذه المذكرة من مكتب المدير العام للاتحاد إلى رؤساء الهيئات الأعضاء، والذين بدورهم يقومون بنشرها على الأشخاص المعنيين داخل مؤسساتهم. إذا كانت الهيئات الأعضاء مهتمة بدورة معينة، فستقوم بترشيح المرشحين للتدريب وإرسال المتطلبات مرة أخرى إلى الاتحاد، عادةً من خلال قناة الاتصال العكسية.

نعتقد أن التواصل بين الأكاديمية والأشخاص ذوي الصلة في الهيئات الأعضاء يجب أن يكون أكثر مباشرة من ذلك، مما يسمح بعملية تنسيق أسرع وأكثر نجاعة. لا يوجد في الأكاديمية حالياً شخص معين مسؤول عن إدارة العملاء، في حين أن العديد من أعضاء الاتحاد ليس لديهم نقطة اتصال محددة وثابتة للتدريب. يتم إجراء الاتصالات من خلال الإدارة العليا في كلا الطرفين، مما لا يؤدي دائماً إلى تحدث الأشخاص المناسبين مع بعضهم البعض في الوقت المناسب، أو إرسال الأشخاص المناسبين للمشاركة في الدورات التدريبية.

كما هو مذكور في القسم هـ أعلاه تحت عنوان «طاقم العمل وقيادة الأكاديمية»، يوصى بشدة بأن تقوم الأكاديمية بتعيين مدير خدمات العملاء الذي سيكون مسؤولاً عن التواصل مع الهيئات الأعضاء في الاتحاد والعملاء الآخرين من غير الأعضاء، سواء كانوا أفراداً أو شركات. يجب أن يتمتع مدير خدمات العملاء بخبرة في المبيعات وتطوير الأعمال بالإضافة إلى خبرة في إدارة خدمات العملاء.

إضافة إلى ذلك سيكون من المفيد للغاية للهيئات الأعضاء في الاتحاد تفويض العلاقة مع الأكاديمية إلى فرد معين، من المفضل أن يكون مدير التدريب في الهيئة، إذا كان هذا الدور موجودًا. ستضمن نقطة اتصال واحدة على كلا الجانبين تواصلًا سلسًا وبسيطًا ثنائي الاتجاه بين الأكاديمية والهيئات الأعضاء، وتساعد على منح الأكاديمية فهمًا أكثر وضوحًا لاحتياجات العملاء.

يجب أن يشمل الاتصال المباشر بين مدير خدمات العملاء في الأكاديمية ونقاط اتصال يتم تعيينها في الهيئات الأعضاء المعنية عروض الأكاديمية والتحديثات على الجداول الزمنية للدورات، وتأكيد المرشحين والحضور، والترتيبات اللوجستية، وملاحظات المتدربين ومنظمتهم، ومتطلبات التدريب المحددة للأعضاء. هذا من شأنه أن يساعد في التقليل من عدد المشاكل التي أبرزناها في هذا التقرير.

### التسويق المباشر

ستظل الهيئات الأعضاء في الاتحاد الفئة الرئيسية لعملاء الأكاديمية. ويمكن أن يكون الاتصال المباشر بالعملاء المحتملين الآخرين من الشركات الخاصة من غير أعضاء الاتحاد الطريقة الفضلى لإبلاغهم بخدمات الأكاديمية والعروض الحالية والدورات المتاحة، لا سيما مع الطبيعة المتخصصة للدورات المعروضة حاليًا في الأكاديمية التي تستهدف المتدربين العاملين في قطاع الإعلام.

هذا يتطلب نهج مبيعات/ تطوير أعمال نشطًا، وموظفي مبيعات متخصصين، بدلاً من أساليب التسويق التجاوبية/ أحادية الاتجاه المعمول بها حاليًا مثل الرسائل الإخبارية ومنشورات فايسبوك وإعلانات مواقع الويب التي قد تكون أكثر ملاءمة لعروض التدريب للجمهور العام. على المدى القصير، يمكن لمدير خدمات العملاء أن يتولى دور مدير المبيعات/ تطوير الأعمال. ومع نمو الأعمال التجارية، قد تكون هناك حاجة إلى موارد مبيعات إضافية مخصصة.

### مجالات البث والإعلام

هناك عدد قليل من المجالات الإذاعية والإعلامية الكبرى المعروفة التي تساعد في نشر الإعلانات والبيانات الصحفية، وتستخدم وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية الخاصة بها لنشر الأفكار والأخبار. ويوصى بشدة أن تستخدم الأكاديمية هذه المنصات المطبوعة والرقمية للإعلان عن أنشطتها والدورات التي تقدمها. تقدم هذه المنافذ الإعلامية أيضًا إعلانات عبر القوائم البريدية تستهدف قواعد بيانات المهنيين النشطين في مجال صناعة الإعلام بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهم نفس العملاء الذين تستهدفهم الأكاديمية. المعارض والفعاليات المهنية

ينبغي على الأكاديمية أن تكون حاضرة في الأحداث المهنية ذات الصلة مثل معارض الإعلام والبث الإذاعي المحلية والإقليمية (مثل كابسات CABSAT بدبي) والمؤتمرات، وذلك للترويج ولإعلام العملاء الجدد والحاليين، أفرادًا ومؤسسات، بأنشطتها ودوراتها. يشارك اتحاد إذاعات الدول العربية عادةً في مثل هذه الأحداث ويرعاها ويحضرها. ونحن نوصي بشدة أن يحضر ممثلون من الأكاديمية مع زملائهم من الأقسام الأخرى في الاتحاد. الوسائط الرقمية والاجتماعية

## الموقع الإلكتروني

تتوزع أنشطة الأكاديمية ومحتواها حالياً عبر موقعين إلكترونيين:

- [asbuacademy.online](http://asbuacademy.online) الذي يمكن الوصول إليه أيضاً عبر [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net) حيث يتم نشر محتوى التعلم الإلكتروني فقط.
- [asbu.net/academy](http://asbu.net/academy) وهو قسم من موقع الاتحاد حيث يتم نشر تفاصيل عمليات الأكاديمية والعروض والجدول الزمنية والأدبيات الأخرى.

هذه العناوين الإلكترونية والمواقع المتعددة محيرة للعامة. لذا يُنصح بشدة أن يكون هناك موقع ويب واحد واسم مجال كعنوان موقع ويب رئيسي. نوصي باستعمال [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net) حيث يتم دمج كل محتويات الأكاديمية في مكان واحد. يمكن أن تظل صفحة المعلومات الأساسية حول الأكاديمية على الموقع الرئيسي للاتحاد، مع إعادة التوجيه من هناك إلى موقع الأكاديمية المخصص لمن يبحث عن مزيد من المعلومات.

## منصات التواصل الاجتماعي

تمتلك الأكاديمية حالياً حسابات مفعلة على فيسبوك وتويتر ويوتيوب. المشاركة على هذه المنصات منخفضة للغاية: أقل من 2200 متابع لصفحة فيسبوك مع تفاعلية منخفضة، و55 متابعاً على تويتر، وأقل من 30 مشاهدة فيديو على يوتيوب في المتوسط (الأرقام حتى أواخر أبريل 2022).

على الرغم من أن القناة التسويقية الرئيسية لأنشطة الاتحاد وخاصة للهيئات الأعضاء هي التسويق المباشر، كما تمت ذكره، إلا أن الحضور النشط على وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يساعد في توسيع رسالة الأكاديمية والوصول إلى جمهور أوسع، خاصة إلى المتدربين الأفراد. لذا يجب بذل جهود إضافية لزيادة التفاعلية على وسائل التواصل الاجتماعي، مع ضمان الاتساق في نشر التحديثات على هذه المنصات، وتشجيع مجتمع الأكاديمية (المدرسين والمتدربين) بشكل فعال على متابعة منصات التواصل الاجتماعي والتفاعل معها. يمكن أيضاً تخصيص ميزانية للتسويق/ الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي حتى تصل الرسائل إلى جمهورها المحتمل.

## القوائم البريدية

تستخدم الأكاديمية القوائم البريدية لمشاركة الأخبار حول أنشطتها والدورات القادمة والتحديثات والإحصائيات العامة. نحن نشجع ذلك بما أنه يبدو فعالاً في تلخيص الأنشطة الحديثة والمستقبلية للأكاديمية، ويمكن أن يلعب دوراً مهماً في إبقاء أصحاب المصلحة في الأكاديمية والمجتمع الأوسع على علم بآخر التطورات.

## ح. الإمكانيات التجارية

نعقد أن هناك إمكانيات تجارية كبيرة للأكاديمية الاتحاد لتوسيع وزيادة عروضها وقاعدة عملائها. إن العرض الحالي يلبي بشكل أساسي توقعات أعضاء الاتحاد من خلال توفير عدد الدورات المتوقعة ضمن بدلات

عضويتهم. كما أن عدد موظفي الأكاديمية وميزانيتها مناسبان لهذا الغرض، ولكن ستحتاج الأكاديمية إلى التعزيز بموارد إضافية إذا كانت تريد توسيع وتنمية عروضها.

هناك فرص على المدى القصير إلى المتوسط (خلال العامين المقبلين)، لتوسيع نطاق عملاء الأكاديمية إلى ما يتخطى قاعدة العملاء الأساسية.

بدعم من الموارد البشرية الإضافية المقترحة في القسم ه أعلاه (قسم الموظفين وقيادة الأكاديمية)، سيكون فريق الأكاديمية قادراً على إدارة وتنفيذ عدد أكبر من الدورات، وإقامة علاقة أفضل وأكثر انسيابية مع عملائه، والوصول إلى عملاء آخرين، مؤسسات وأفراد.

كما يمكن الحصول على المزيد من الإيرادات من أعضاء الاتحاد من خلال تقديم دورات إضافية مناسبة لهم وذات صلة باحتياجاتهم الخاصة وذلك عن طريق:

- تشجيع الأعضاء على إرسال عدد أكبر من المتدربين مما هو مسموح به في «الحصة» المتفق عليها بين الاتحاد والهيئات الأعضاء فيه.
- توفير المزيد من التدريب المخصص داخل الدول لأعضاء الاتحاد.

عندما يتم خلق وظيفة المبيعات/ تطوير الأعمال داخل الأكاديمية، يجب على الشخص الذي يتولى هذه الوظيفة أن يبدأ أيضاً بالتواصل مع المؤسسات الإعلامية التجارية (غير الأعضاء في الاتحاد) والكيانات الأخرى التي قد تكون الدورات التي تقدمها الأكاديمية مناسبة لها. يمكن أيضاً تقديم دورات مخصصة لغير الأعضاء في الاتحاد كعروض تجارية بحتة لتجنب التعارض المحتمل مع التزام أكاديمية الاتحاد للهيئات الأعضاء من حيث تزويدهم بعدد من المقاعد ودورات التدريب «المجانية»/ المتضمنة في عضويتهم.

يجب الترحيب بالمهنيين الإعلاميين المستقلين أو الأفراد المهتمين بصقل مهاراتهم بالحصول على التدريب في الأكاديمية. وكما هو مذكور في قسم «التسويق والتواصل»، سيتم استهدافهم بشكل أساسي من خلال طرق التسويق عبر المنصات الرقمية والتواصل الاجتماعي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الشراكات مع مؤسسات التدريب المتخصصة طريقة سريعة ومفيدة لتوسيع نطاق أكاديمية الاتحاد وتحقيق إيرادات إضافية. تقدم بعض المؤسسات التدريبية (مثل Adobe و Apple و AVID و Autodesk) على سبيل المثال تدريباً معتمداً في مجال برامج ما بعد الإنتاج والرسومات للأفراد والعملاء من المؤسسات، وهذه الدورات وثيقة الصلة بصناعة البث الإعلامي. الأمر نفسه ينطبق على مواضيع أخرى مثل الإنتاج لوسائل التواصل الاجتماعي أو التسويق عبر المنصات الرقمية. فبدلاً من محاولة أكاديمية الاتحاد إعادة اختراع العجلة في تقديم هذه الدورات والاضطرار إلى المرور بكامل عملية إصدار شهادات المدربين وتطوير المنصات اللازمة، فإن الشراكة مع المؤسسات القائمة باعتماد نموذج تقاسم الإيرادات ستكون علاقة عمل مريحة للطرفين. سيوسع الاتحاد عروضه وقاعدته، وسيكون لشريك التدريب إمكانية الوصول إلى عملاء الأكاديمية الحاليين، والذين ربما لن يتمكنوا من الوصول إليهم بدون هذه الشراكة.



## تأجير مرافق الأكاديمية

يمكن الاستفادة من فرصة أخرى للإيرادات من خلال تأجير المساحات والمرافق التقنية للأكاديمية عندما لا تكون قيد الاستخدام للتدريب.

يتم استخدام قاعات التدريب بالأكاديمية باستغلال مقبول. لكن الاستوديوهات الإذاعية والتلفزيونية قليلة الاستخدام للغاية، حيث إن العديد من الدورات التدريبية المقدمة حالياً لا تتطلب استخدام هذه الفضاءات القيمة. بدلاً من أن تظل هذه المرافق الباهظة الثمن والمجهزة تجهيزاً جيداً دون استخدام لفترات طويلة من الزمن، فإن تأجيرها لمؤسسات خارجية، سواء من أعضاء الاتحاد أو غيرهم ممن يبحثون عن مرافق للإنتاج التلفزيوني في تونس، قد يدرّ بعض الدخل المادي.

نظراً لأن الأكاديمية لا توظف طاقم إنتاج وتشغيل بدوام الكامل، فسيتم تأجير المرافق في نموذج «التأجير الجاف»، حيث توفر الأكاديمية التسهيلات والدعم التقني، بينما يقوم العملاء بإحضار أو توظيف أطقم الإنتاج والتشغيل الخاصة بهم. يمكن تقديم التسهيلات على أساس بطاقة أسعار، مع تسعيرات بالساعة أو اليوم أو الأسبوع.

**على المدى الطويل**، ينبغي إجراء تحليل أكثر تفصيلاً لاقتراح نموذج تجاري أوسع للأكاديمية، يشمل مزيداً من الانفتاح على مؤسسات القطاع الخاص في مجال البث (شبكات التلفزيون والإذاعة التجارية) والصناعات الأخرى ذات الصلة، مثل الفعاليات والترفيه، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإنتاج الإعلامي التجاري، والإعلانات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق والعلاقات العامة، إلخ. هناك العديد من المواضيع والدورات المشتركة والتي تهم هذه الصناعات المتعددة ويمكن أن تقدمها الأكاديمية.

بالإضافة إلى توسيع قاعدة عملاء الأكاديمية لتشمل القطاع الخاص والصناعات الأخرى، فإن تقديم أنواع مختلفة من البرامج التدريبية إلى جانب الدورات النموذجية التي تستغرق من 3 إلى 5 أيام، والتي تم توضيحها في قسم أشكال التدريب/ الأساليب التعليمية (البيداغوجيا)، من شأنه إثراء الأكاديمية والارتقاء بها إلى المستوى التالي. يمكن أن يشمل هذا العرض:

- برامج الشهادات (Certificates): برامج المستوى الجامعي ومستوى الدراسات العليا تتراوح من بضعة أسابيع إلى بضعة أشهر.
- برامج الدبلوم (Diploma): عادة سنتين، وتميل إلى اتباع نهج أكثر شمولاً لموضوع متخصص.
- برامج الشهادات المعتمدة (Degrees):
  - برامج لنيل درجة البكالوريوس: عادة من ثلاث إلى أربع سنوات.
  - برامج لنيل درجة الماجستير: عادة سنتان.

بعد نجاح تجربة تشغيل الأكاديمية في السنوات الأولى وترسيخ دورها كمركز امتياز في التدريب المهني الإعلامي، يمكن للأكاديمية سد الفجوة الموجودة على الصعيد الإقليمي في مجال برامج التعليم العالي المتخصصة في وسائل الإعلام والبث. فبالرغم من وجود العديد من الجامعات والكليات في العالم العربي التي تقدم تخصصات في الإعلام، إلا أن ثمة حاجة إلى تعليم إعلامي متخصص وعملي حديث، يتوّج الطلاب في نهايته بدبلومات وشهادات معتمدة.

تميل التخصصات الجامعية الحالية في الإعلام والبيث الإذاعي في العالم العربي بشكل عام إلى التعليم النظري بدلاً من الدورات العملية. يمكن للأكاديمية أن تكمل عروض أنظمة التعليم العالي الإقليمية، وتستهدف الوافدين الجدد إلى صناعة الإعلام، وربما الأهم من ذلك، المهنيين العاملين على مستويات متعددة من الخبرة الذين يرغبون في تنمية معارفهم وتحسين مهاراتهم بغية تعزيز مسارات حياتهم المهنية داخل منظماتهم وخارجها. من المهم التأكيد على أنه لكي تغامر الأكاديمية بالدخول في مجال دبلومات وشهادات التعليم العالي المعتمدة، ولكي تعمل ككيان تجاري، ستحتاج إلى نموذج تشغيلي وتنظيمي مختلف بشكل كلي، بالإضافة إلى عدد أكبر من الموظفين، ومرافق إضافية، ويفضل إنشاء هيكل مالي وإداري مستقل وديناميكي.

## ملخص التوصيات

- ينبغي على الأكاديمية إجراء مراجعة لجميع الدورات المقدمة خلال السنوات الخمس الماضية. من شأن هذه العملية أن توجه مقارنة استراتيجية لتحديد ما هو ضمن نطاق اختصاصها وما هو ليس كذلك، وما هي الدورات التدريبية الأكثر صلة والأكثر أهمية بالنسبة للأعضاء.
- ينبغي أن تُشرك الأكاديمية الهيئات الأعضاء في عملية تحديد الدورات التدريبية التي يجب التخلي عنها وتلك التي يجب إعطاؤها الأولوية، بناءً على اكتشاف الفجوات في مهارات موظفيها وما هم بأمر الحاجة إليه بشكل عاجل.
- ينبغي على الأكاديمية إلغاء مواضيع «القيادة والموارد البشرية» من مناهجها الدراسية، حتى يمكنها التركيز بشكل أكبر على قضايا البيث والقطاع السمعي البصري. كما ينبغي الإبقاء على برنامج «تدريب المدربين».
- ينبغي أن تأخذ استراتيجية الأكاديمية في الاعتبار معدل تواتر الدورات الدراسية، بهدف تقديم بعضها بشكل أقل، والبعض الآخر أكثر من مرة في السنة إذا كان الطلب كبيراً وكان الموضوع شديد الأهمية. قد ينتج عن ذلك عدد أصغر من مواضيع الدورات التدريبية، ولكن مع تقديم الدورات التدريبية الأكثر طلباً بشكل أكثر تكراراً.
- ينبغي أن تنظر الأكاديمية في توفير تدريب متقدم على المهارات في الأنشطة الأساسية لهيئات البيث. عندما تكون الدورات التدريبية مناسبة للتقديم عبر الإنترنت بدلاً من التقديم الحضوري، فإنه سيكون من الأسهل تقديمها بشكل متكرر.
- ينبغي على الأكاديمية مراجعة تجربة التدريب أثناء الجائحة لتحديد الدورات التي يجب أن تعود إلى التقديم الحضوري وتلك التي يمكن تقديمها بشكل مريض عبر الإنترنت.
- ينبغي أن تحافظ الأكاديمية على نهجها التربوي (البيداغوجي) السليم في جميع الدورات التدريبية الحضورية والدورات التدريبية عبر الإنترنت، مع الالتزام المستمر بالمهنية وأفضل الممارسات والمعايير الأخلاقية العالية.
- ينبغي على الأكاديمية إجراء مراجعة جوهرية لوحدات التعلم الإلكتروني بهدف إيجاد طريقة لإنشاء مثل هذه الوحدات بشكل مختلف وبسرعة أكبر، ومنحها فرصة أفضل لجذب الجمهور. يجب أن يُنظر إلى هذا العمل أيضاً في سياق التوسع التجاري المحتمل في المستقبل.

- ينبغي أن تكرر الأكاديمية استطلاع آراء الهيئات الأعضاء كل عام أو عامين وأن تراجع الاستبيان بهدف تشجيع الاقتراحات البناءة للتحسين.
- ينبغي منح الأكاديمية حرية التصرف لدفع تكاليف يوم أو أيام تحضيرية إذا كانت الدورة سيتم تقديمها لأول مرة أو كانت تتطلب تحديثاً جوهرياً ودفع أكثر من المبالغ المحددة للمدربين في حالات استثنائية، إذا كان ذلك سيساعد في الاستعانة بأفضل شخص للتدريب.
- ينبغي أن تتأكد الأكاديمية من أن مدربيها على دراية كاملة بالتطورات الجديدة، ولديهم القدرة على نقل التعلم بشكل فعال في الفصل الدراسي.
- ينبغي أن تستمر الأكاديمية في البحث عن مدربين يتحدثون اللغة العربية ويتمتعون بالمستويات المناسبة من الخبرة والمعرفة لتقديم الدورات.
- ينبغي أن تسعى الأكاديمية لتعيين موظفين إضافيين: مساعد تقني، وشخص (ربما بعقد) لإدارة التعلم الإلكتروني، ومدير تسويق/ اتصالات/ خدمات العملاء، ومساعد إداري.
- ينبغي أن يتولى مدير خدمات العملاء مسؤولية التواصل مع المسؤولين عن التدريب في الهيئات الأعضاء للاتحاد وغيرهم من العملاء غير الأعضاء، سواء كانوا أفراداً أو شركات. من خلال مدير خدمات العملاء، ينبغي أن تستهدف الأكاديمية أشخاصاً معينين يتحملون مسؤولية التدريب في الهيئات الأعضاء، مديري التدريب إن وجدوا، وبناء علاقة مباشرة معهم.
- ينبغي على الأكاديمية الإعلان عن أنشطتها وتقديم الدورات من خلال المنصات المطبوعة والرقمية.
- ينبغي أن تكون الأكاديمية حاضرة في الفعاليات المهنية ذات الصلة مثل المعارض والمؤتمرات المحلية والإقليمية لوسائل الإعلام والبلث بغية الترويج وإعلام العملاء الجدد والحاليين بأنشطتها ودوراتها.
- ينبغي توحيد موقع الأكاديمية على [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net) حيث يتم دمج كل محتويات الأكاديمية في موقع واحد على الإنترنت.
- ينبغي على الأكاديمية تفعيل وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور أوسع من خلال زيادة المشاركة وتخصيص ميزانية للتسويق/ الإعلان على وسائل التواصل الاجتماعي.
- ينبغي على الأكاديمية أن تدرس آفاق النشاط التجاري مثل توفير التدريب خارج الهيئات الأعضاء، والبحث عن شراكات تدريبية وتأجير مرافقها التقنية عندما لا تكون مطلوبة للتدريب.

جوناثان بيكر . حسن رضا سيد حسن

مايو 2022

# النقاش العام



إبراهيم الحداد، الاتحاد الدولي للاتصالات



تطرق الدكتور رضا النجار في عرضه إلى بعض ردود الفعل غير راضية من بعض المتدربين (unsatisfactory) فهل تمّ الرجوع إلى بعض الأشخاص لتبيين النقاط التي هم غير راضين عنها من أجل تعديلها وتصحيحها.؟.

السيد رئيس اتحاد إذاعات الدول العربية أثار موضوع التعليم في الجامعات وكيف أنه لا يتماشى مع متطلبات ومخرجات السوق. من المقترحات أن يتمّ التنسيق بين الاتحاد الدولي للاتصالات والأكاديمية وبعض الجامعات المحلية لتحديد المسارات المهمة في الجامعات، والنظر في نمط التدريس بها، بالإضافة إلى القيام بالتدريب على ميدان العمل، On job training لكي تتناسب مخرجات الجامعات متطلبات سوق الشغل.

نقطة أخرى تتصل بالتعرف على احتياجات التدريب، يمكن للاتحاد والأكاديمية القيام بذلك مع المؤسسات لتحديد احتياجاتها ووضع البرامج التي تساعد، وبالتالي تتطابق الاحتياجات مع ما تقدمه الأكاديمية.

أ. جوناثان بيكر، خبير وصفي سابق في بي بي سي



لقد استرعت اهتمامي النقطة الأولى التي أثيرتها بشأن الترابط بين الجامعات وما تطلبه المنظمات فعلياً. في المملكة المتحدة، الأمثلة على ذلك محدودة، حيث يأتي معظم الصحفيين الشبان من تدريس الصحافة في الجامعات، علماً بأنه لم تعد توجد خطط تدريب فردية في المؤسسات، وبعض تلك الدروس الجامعية ليس كلّها ذات علاقة رسمية بالهيئة الرئيسية للتدريب الصحفي، وهو المجلس الوطني لتدريب الصحفيين، فالمجلس يعتمد تلك الدروس، بما يعني أنها توفر المهارات والمعارف والتجارب المطلوبة من الأفراد عند تخرجهم والتحاقهم بمجال العمل.

لذلك، يوجد نوع من السوابق على ما أعتقد، لما قد تكونون فكرتم فيه حين قدّمتم مقترحكم، وسيكون من الثمين التعرف على هذا الأمر.

## تقييم عمل الأكاديمية بصفة دورية

م. عبد الرحيم سليمان  
مدير عام اتحاد إذاعات الدول العربية



أردت أن أعقب بشكل عام على ما تفضل به جوثان بيكر بالتوصيات التي قدمت سنعمل على تنفيذ أغلبها. فتقييم عمل الأكاديمية كل سنة أو سنتين أمر صعب، ودورية الثلاث سنوات يمكن أن تكون الأنسب في هذا الإطار.

بالنسبة إلى العاملين في الأكاديمية، أنا متفق معه أن العدد كان مضغوطا وكانت لنا الرغبة في أن نتوسع في ذلك، لكن جائحة الكوفيد جعلتنا نؤخر هذه الخطوة. ونحن مستعدون الآن لكن بشرط أساسي وهو زيادة عدد الدورات. فهناك بعد الجائحة رغبة أكيدة من هيئاتنا ومن جهات كثيرة في التدريب، ليس فقط حضورياً في الأكاديمية، ولكن عن بعد لفائدة بعض البلدان الأخرى. وسوف نناقش في المجلس الاستشاري عملية التوسع في طاقم العمل، مع زيادة النشاط ونحن نرغب في تدارك الفترة التي خسرناها أثناء الأزمة الوبائية.

أثير موضوع الدورات الطويلة والاعتراف بها، ونحن سنعمل على هذا الجانب. نتحدث بصراحة، الأكاديمية من حيث المكان لم تعد كافية لإنجاز تطور أكبر وبالتالي، لدينا مشروع جديد بجوار مقر الاتحاد، سنوفر مساحات إضافية للأكاديمية حتى تشغل على عملية الدورات طويلة الأمد وأرى أن عملية الاعتراف من الجامعات ستكون الآن أخف، خاصة بعد الجائحة واستخدام الأون لاين on line بكثافة. عملية الاعتراف أضحت الآن مقبولة نوعاً ما، لكن هذا الجهد لا بد للأكاديمية أن تقوم به في هذا الجانب. ونحن متأكدون أن هذا هو التطور المستقبلي للأكاديمية، تدريب أكثر وتعليم أكثر.

هناك مسألة نحن نسعى إلى تحقيقها، وهي أن التدريب الآن مجاني إلى حد كبير، لكن نحن نعتمد التمويل الذاتي وننوي مستقبلاً التوجه إلى أن يكون التدريب هو كذلك بمقابل، ليس للهيئات الأعضاء ولكن لكل الجهات الخارجية.

م. د رياض نجم  
رئيس الندوة



أقترح أ. بيكر أن تتخلى الأكاديمية عن الدورات الخاصة بالقيادة والموارد البشرية. فهل يشمل ذلك دورات الإدارة، تلك التي نحتاج بمقتضاها إلى تدريب الإداريين على بعض الجوانب لنقل لبيئات مختلطة أين نحتاج إلى خلفية تتداخل فيها الخلفية التقنية مع الخلفية الإدارية ؟ ذلك أن الحاجة إلى هذا الأمر ما تنفك أيضاً تزداد في عدد من المنظمات.

## أ. جوناثان بيكر

أعتقد أن التفريق الذي قمنا به يتصل بما إذا كانت المهارات خاصة بالقطاع السمعي البصري أم هي عامة وموجهة إلى طيف واسع من المنظمات. إذن، أنا سأقترح أن نحشر التدريب على الإدارة ، شريطة أن يكون مرتبطا ارتباطا مباشرا ببيئة الأخبار والبيث. فإذا كنت ترغب في تنظيم دورات حول قيادة فريق إخباري، أو إرساء أساليب للتحقق والتثبت أو أشياء أخرى من هذا القبيل، فإن ذلك يمكن أن يندرج ضمن المهام المنوطة بالأكاديمية. أما إذا كان الأمر عامًا ويتصل بالموارد البشرية والتصرف والشؤون المالية فهذه مهارات مشتركة، وعلى من له حاجات في هذا المجال أن يتوجه إلى أماكن أخرى للتدريب. لأنه مثلما تحدثت عن ذلك في البداية، فإن الكثير من فحوى تقريرنا انصبّ على التركيز على العدد المحدود من الدورات التي يمكن للأكاديمية أن تقدمها. لذلك فهناك حاجة إلى التركيز على ما هو أكثر أهمية بالنسبة للعمل الإذاعي والتلفزيوني.

## م. باسل الزعبي

مدير إدارة التكنولوجيا والتطوير باتحاد إذاعات الدول العربية



أعتقد أن لدينا الكثير مما نتعلمه من تقرير الخبيرين ولكن نحن لدينا منصتان للتدريب خلال السنوات الخمس الماضية، كانتا متسايرتين بحكم المشاكل التي ذكرناها في مركز دمشق بسوريا، ولكن جزءا من التدريب كان يتم من خلال تلك المنصة. فهل أطلعت، سيد بيكر، على دورات تلك المنصة، وربما وجدت بعض الأجوبة التي كنت

تبحث عنها في التقييم، وتكون تكملتها موجودة في الجانب الآخر، من خلال المركز العربي بدمشق؟ وسؤالي الثاني يتصل بالتدريب عن بعد في إطار شهاد خاصة بأساسيات العمل الهندسي وأساسيات العمل الصحفي. هل ترى أن على الأكاديمية أن تواصل السير في هذا الاتجاه، أم تستمر في التركيز على تقديم مستويات متوسطة وعالية أو متقدمة من التدريب؟

## أ. جوناثان بيكر

لم تشمل عملية التقييم مركز التدريب بدمشق واقتصرت على الأكاديمية. وبالنسبة إلى السؤال الثاني هل أفهم أنك تقصد التوازن بين القيم الجديدة والقيم التقليدية؟

## م. باسل الزعبي

بطريقة ما، يمكن أن يكون الأمر على هذا النحو، ويمكن أن يهتم الوافدين الجدد، بحيث يتم تهيئة فضاء للوافدين الجدد لتمكينهم من أساسيات الهندسة أو أساسيات العمل الصحفي عن بعد، وتقديم شهادات في ذلك من خلال الامتحانات مثلاً....

#### أ. جوناثان بيكر

هذا الأمر يذهب بنا إلى النقطة التي أثرتها سابقا والخاصة بنطاق الأنشطة، وفي المجال السمعي البصري نطاق هذه الأنشطة والمهارات واسع جدًا والموارد محدودة. وبناء على ذلك، فالأمر متروك للمشرف على الأكاديمية، وأعضاء الهيئات ليحددوا بالأساس معاً ما هي الأولويات وما يعتبرونه الأكثر أهمية فإذا كانت لديك تكنولوجيات جديدة بدأ استخدامها من الهيئات، فيمكن في هذه الحالة تقديم المساعدة لمدة عام أو عامين في هذا المجال، ثم ينتهي الأمر و يقع الانتقال إلى أمر آخر في العام الثالث. وبالتالي، فالمرونة والاستجابة الفورية تعدّان هنا من الأمور المهمة في قطاع يتميّز بكثرة التحولات، لكنني أعتقد أن هذا الأمر يفترض أن يكون من بين المنافع التي تتجرّ عن علاقة أكثر قرباً وأكثر تفاعلية بين الأكاديمية والهيئات، ما يجعل الأكاديمية في موقع أفضل للحكم على ما هو أولوي من عدمه في وقت معيّن .

#### د. رياض كمال نجم، رئيس الجلسة

دعني أبدأ بملاحظة بسيطة لمسألة استخدام كلمة تجاري. طبعاً من الصعب أن نقول إن الأكاديمية ستصبح كياناً تجارياً ولكنها ستقدّم بعض خدماتها بمقابل. يمكن التسمية الأفضل أن تكون كياناً غير ربحي، ولكن بعض الخدمات تكون بمقابل.

#### م. حسن سيد حسن



أنا أعتقد أنه لا يوجد تناقض في أن تكون الأكاديمية غير ربحية. قلنا إن أعضاء الاتحاد سيكونون هم الجمهور المستهدف، ولكن لا نرى أي تناقض في أن يكون هناك عمليات تجارية commercial operations، وأن تكون الأكاديمية غير ربحية. لا نرى في ذلك تناقضاً. من الممكن أن يكون فيه تعارض في بعض الأماكن، قلنا « في بعض الأماكن » لأن أعضاء الاتحاد عندهم حصص معينة من التدريب، لكن يكون الحلّ ببعض الدورات لغير الأعضاء، حتى لا يكون هناك تناقض في التسعيرة والحضور. يبقى الهدف الأساسي للأكاديمية تلبية حاجيات أعضاء الاتحاد، وكذلك تكوين مؤسسة ربحية تجارية.

#### م. عبد الرحيم سليمان، مدير عام اتحاد إذاعات الدول العربية

حول كلمة «تجاري»، الكلمة تبدو كبيرة. لا تنسوا أن هذا الاتحاد يعتمد على التمويل الذاتي، ولا يمكن أن نتكلّم على أنّ الدول الأعضاء تدفع لنا مبالغ إلى الأبد لكي نطوّر الأكاديمية. صحيح أنها ملزمة بتغطية تكاليف التدريب، ولكنها إذا أرادت أن تطوّر هذه الأكاديمية وتجعلها تكبر أكثر فأكثر ويكون لها إشعاع داخل الهيئات الأعضاء وخارج الهيئات الأعضاء، فهذا الأمر لا يمكن أن يكون مجانياً، ولا بدّ من أن يكون هناك جانب تجاري، وعندما نتحدّث عن جانب تجاري فهو اقتصادي. ومقارنة بمراكز التدريب الأخرى سيمثل نسبة بسيطة للغاية، ويحقّ لنا ذلك. ها هو رئيس الاتحاد موجود بيننا وأعضاء المجلس التنفيذي، نحن أقرينا مشروعات حتى تجارية، وما عاد الفصل بين أنك مهني وتجاري. هذا كلام عفا عليه الزمن. ليس هناك إعلام بدون مال. نتكلّم صراحة، يمكن أن يكون عندك كلّ هذه الشعارات التي نتحدّث عنها، لكن بدون أن يكون عندك وضع



مالي مريح لن تستطيع أن تفعل أي شيء. وبالتالي يجب ألا نخجل أن من القول «تجاري»، «استثماري» ونسعى إلى تطوير الأكاديمية لخدمة هيئات الأعضاء. نقول هذا هدفنا الأساسي ونحن ماضون فيه، وكذلك نفتح الآفاق لجهات كثيرة، نستطيع أن نوّفر لها تدريباً أخص وأفضل من جهات أخرى.

هذا دورنا كاتحاد، فدورنا ليس هيئاتنا فقط، ولكن شبابنا في كلّ المنطقة. فلدينا 10 دورات تدريبية على منصتنا مجانية لكلّ شبابنا من الجنسين في العالم العربي وخارج المنطقة العربية. لسنا مقصّرين في هذا الدور ويجب أن نستحضره والمهندس حسن سيّد حسن يجب ألا نلومه. فنحن من طلبنا منه أن يكون هذا الجانب موجوداً في الدراسة، لأننا نحن لا نستطيع أن نقيّم أنفسنا. وينبغي أن نستعين بأناس متخصصين في هذا الموضوع. بالنسبة إلينا، عملية المضي في أنّ التدريب يفتح لغير الأعضاء وفي مختلف الاختصاصات وبمقابل، هذا لا نخجل منه، بل على العكس نحن نفخر به. لا أعرف نسميه «استثماري»، «تجاري» لكن هذا ضروري جداً. الاتحاد انتهى من ذلك الزمن الذي كان يقال لنا فيه «انحصروا في شغلكم ولا تتجاوزوه». لا، نحن خرجنا وبنينا فندقاً وسنبني مشروعات تجارية أخرى، فهذا كلّ ضروري لتوفير المال كي يساعدنا في إنجاز المشروعات الكبرى. أنا أسف، وأرجو أن تفهمونا، فالاتحاد ينطلق برؤية جديدة وثوب جديد وليس بالطريقة التقليدية، والمجلس والجمعية العامة سعيدان بهذا التوجه ونتمنى أن نستمرّ فيه.



#### د. رياض كمال نجم، رئيس الجلسة

أنا أودّ أيضاً أن أشرح وجهة نظري فقط بخصوص مسألة التسمية واستعمال كلمة «تجاري» فنحن نفهم من الكيان التجاري أنه يسعى إلى الربح الصافي في النهاية. نحن نريد أن يكون هذا الهدف جزءاً أساسياً أو جزءاً مهماً من النشاطات بمقابل. وهناك كثير من المؤسسات الدولية التي تأخذ مقابلاً عالياً جداً لخدماتها، وهي في الآخر مؤسسات غير ربحية. لا أريد أن أعطي مثالا لكن جامعة هارفارد جامعة غير هادفة للربح، غير أنها في نفس الوقت تقدّم خدمات كثيرة بمقابل، بمقابل عال جداً، يعني أنّ ميزانيتها السنوية حوالي 40 إلى 45 بليون دولار وهي مؤسسة غير هادفة للربح. فهناك فارق بين أن نقول «تجاري» وأن نقول غير هادفة للربح، فهما مفهومان مختلفان تماماً.



## نقلة نوعية على مستوى التدريب

د. لمياء محمود، مديرة إذاعة صوت العرب،  
الهيئة الوطنية للإعلام مصر



نحن اليوم سعداء بأن نستمتع لهذا الكلام من الشركاء الخمسة من جهات أوروبية مختلفة، أعتقد أنهم لا يجاملون. فهذا يعطينا الشجاعة ولا ننتهم بأننا نتحيز أو نجامل. نحن نقول بصوت عال: بعد خمس سنوات إن أكاديمية اتحاد إذاعات الدول العربية للتدريب أحدثت نقلة نوعية في مستوى التدريب على مستوى الوطن العربي ككل لكن بعد هذه التجربة وهذه السنوات الخمس، يأتي الانتقال إلى المرحلة التالية مع الاستمرار بإنجازات الفترة السابقة، ويمكن حل إشكالية الحصول على شهادات متخصصة كدبلوم أو ماجستير أو دكتوراه بالتنسيق مع جامعة الدول العربية.

فترة كوفيد، أعتقد أن من مميزاتها أو من المكتسبات التي تحققت فيها التعليم عن بعد. كيف يمكن ربط هذا، وقد أصبحت الأكاديمية «بيت خيرة» متميز وله شهادات معتمدة دولياً من جهات كثيرة؟ يمكن أن يتم التواصل مع اتحاد إذاعات الدول العربية كاتحاد تابع مباشرة لجامعة الدول العربية، وفي جامعة الدول العربية مجلس لوزراء التعليم العالي العرب. كيف يمكن تحقيق هذا الربط للاعتراف بالشهادات على مستوى الأكاديميات العربية التعليمية، وإعطاء هذه الميزة للأكاديمية الاتحاد للدخول في هذا المجال لتحقيق الجانب الاستثماري الذي يمكن أن يفيد في أنشطة متعددة في المستقبل؟

يمكن أيضاً أن يكون هناك التدريب الخاص بالطلاب في مرحلة البكالوريوس أو الدبلومات التخصصية التي تقام الآن، وأنا شديدة القرب من كلية الإعلام بجامعة القاهرة التي تخرجت منها وتحصلت فيها على شهادتي. إن هذا موجود والإمكانية لعمل هذا الربط بأريحية في هذا التوقيت بالذات.

أعتقد أنه يجب طرق الحديد وهو ساخن في هذه المرحلة، فنحقق هذه القفزة التي يمكن أن تمثل شيئاً كثيراً بالنسبة إلى التعليم الأكاديمي والمهنية الإعلامية داخل الهيئات الإذاعية، خاصة أن هناك كثيراً من الإذاعات والقنوات الخاصة التي تحتاج إلى كوادر مدربة، ويمكن للأكاديمية أن تقوم بهذا الدور فكيف يمكن تحقيق ذلك؟ الأمر يحتاج إلى نوع من التفاعل ومن إعداد أجندا ومتطلبات تطرح في الوقت الحالي. أعتقد أن التوفيق سيحالف ذلك، لأننا بالفعل في حاجة ماسة إلى مثل هذه الجدية في التدريب والتعليم الإعلامي على مستوى الوطن العربي.

م. رودا الأمير  
المكتب الإقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات



بدوري أشيد بالجهود التي لمسناها في تطوّر الدورات التدريبية للأكاديمية. وأريد أن أقوم بمقارنة بسيطة. نحن كاتحاد دولي للاتصالات، واحدة من منظمات الأمم المتحدة المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان لدينا شيء يسمى «مراكز

التميز لبناء القدرات بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات»، ومن بعد ارتأينا أنه من الأنسب أن نخلق ما سميّناه ITU Academy، لأنّ في الحقيقة هناك فجوة ما بين التعليم الأكاديمي البحث وما بين التدريب. فيما يتعلّق بالديناميكية الكبيرة الموجودة في العالم في مجال الإعلام ومجال التكنولوجيا، وبالتالي أنا أشدّد على أنّ النموذج الذي وضعناه كان إتاحة تدريب متخصص أكاديمي، ولكن فيه أشياء لا يمكن تغطيتها في الأكاديميات الموجودة، أي الجامعات، على مستوى Self Best Training يعني الإتاحة، بحيث نقدر أن نصل بهذا المتدرّب من الأساسيات إلى مستوى متقدّم جدًا.

وأؤكد على ضرورة التفكير في الاستدامة الذاتية، لأنه مثلما تفضل المهندس عبد الرحيم سليمان، لا يمكن استدامة برامج متخصصة ذات مستوى عال بتمويل مؤسّساتي فقط، ولكن يجب التفكير في نماذج أعمال (Business Models) مختلفة قادرة على أن تؤدّد إضافة إلى الدخل، بحيث تستطيع ضمان استدامة هذا العمل. طبعاً في مجال الخبرات، يمكن أن يكون من المفيد أيضاً التفكير في مسألة وضع قاعدة بيانات لجميع الخبراء وتحديدًا في المنطقة العربية، مع إجراء تقييم لهم في مواضيع متخصصة، وفي حال وجود تدريب لأي نوع من تلك المواضيع، يمكن الرجوع إلى قاعدة البيانات تلك، مع ضرورة مراجعتها بشكل مستمر، بحيث لا تقف الخبرات التي ينتفع منها المتدرّب عند حدّ معيّن، بل تجعله يواكب التّطوّرات.

## الاستثمار في الأكاديمية هام جدّاً

أ. عواطف صغروني الدالي  
المكلفة بتسيير التلفزة التونسية



أودّ التنويه بما بذلته الأكاديمية خلال خمس سنوات وهذا لمساهمة في مؤسسة التلفزة التونسية. نبتعد عن التجارة وعن الاستثمار، ولكن نقول الاستثمار في الإعلام، أيضاً الاستثمار في الأكاديمية هام وهام جدّاً، وبدون هذا الاستثمار لا يمكن أن يكون هناك تطوّر. هذه ضريبة النجاح لما تزيد في القيمة ونوعية العمل الذي يُسدى من خلال الأكاديمية. ونرجو بذل المزيد وتحقيق الأفضل في ذلك.

## وضع الاتحاد سقفاً عالياً لأنشطته

أ. حورية خثير، مديرة العلاقات الخارجية بالتلفزيون الجزائري،  
مديرة المركز العربي لتبادل الأخبار والبرامج بالجزائر سابقاً



بما أنه تمّ الحديث عن الضريبة فأنا أريد عليها ضرائب. وربما أمحلّ اتحاد إذاعات الدول العربية المسؤولية، لأنه صراحة وضع سقفاً عالياً جداً لمختلف أنشطته، وعلى سبيل المثال لا الحصر، نأخذ المهرجان. إذن هذا السقف العالي وهذا المستوى في

الطرح وفي المقاربة كانا من أهدافنا الأساسية. وإني أتذكر كمرافقة لأنشطة الاتحاد من زمان، كان الطموح أننا نصل إلى أكاديمية. وحين نتكلم على أكاديمية فإن ذلك يعني أن نصل إلى مستوى راق جداً، مرجعي. هذه الأكاديمية ينبغي أن تكون مرجعية.

الجمع بين الجانب الأكاديمي والخبرات النظرية من الجامعات والمدارس المتخصصة وبين ما تزخر به هيئاتنا. يجب ألا نتعقد مما نمتلكه. وأن نبحت فقط، ونثمن ممتلكاتنا التي فيها خبرات قيمة جداً. فكيف نوازي ونرفع من المستوى؟ ما نشدّ عليه هو تأطير المؤطرين. وأودّ أن نخرج حتى من مستوى دورات التكوين المركزية. هذه الدورات تبقى على مستوى مرتفع، نعم. لكن لا بدّ من اللامركزي، وهذه صراحة من الأشياء الإيجابية التي يقوم بها الاتحاد، على أساس أنه بمجرد ما نطلب دورة متخصصة لعدد معين على مستوى الهيئات، تكون تلك الدورة مثمرة جداً بالنسبة إلينا، فوعضا أن أرسل صحفيين أو ثلاثة على حدّ أقصى في حدود إمكانيات الاتحاد، فإنني أستفيد، وعلى الهيئات أن تبادر بمثل هذه الدورات اللامركزية، لكن يبقى دور الأكاديمية في تأطير المؤطرين، فأنا كهيئة حين أرسل متدرّباً يعود إليّ بقيمة مضافة للتأطير .

وطبعاً نشدّد على أن تصبح الأكاديمية مرجعاً حتى من ناحية الشهادت. فإذا أخذت شهادة معترف بها، يمكن لي أن أدرس بها في جامعة من الجامعات، ويمكن أن أفتح بها مركزاً للتدريب، يعني من الواجب أن نعطيها هذا المستوى. لذلك قلت إننا رفعنا مستوى وسقف أنشطة الاتحاد، والجانب التدريبي بالنسبة إلينا مهمّ ومهم جداً بالمال أو بغير المال، سمّوه «استثمار»، «غير ربحي»، «ربحي» الكلّ يصبّ في ربحية المهنية، وهذا ما نلحّ عليه، إننا والحمد لله أسسنا، وهذه لبنة خمس سنوات. سعداء جداً لكن الشهية تبقى مفتوحة.

#### د. رياض كمال نجم، رئيس الجلسة

المجلس الاستشاري للأكاديمية مع أن تقدّم الأكاديمية جزءاً من نشاطها بمقابل، وأن توسّع نطاق تقديم دوراتها لمن هم خارج أعضاء الاتحاد. ونحن نطمح إلى المزيد لأنّ هذه إحدى القنوت التي ستمكّن الأكاديمية من الحصول على دعم مالي من جهات خارج الهيئات الأعضاء للاتحاد.

#### أ. أيمن صلاح

خبير في التطوير الإعلامي، مصر



فيما يتعلّق بالتوصية الخاصة بالتسويق للأكاديمية، لاسيما بعد وجود قاعدة صلبة بفضل أننا نشغل على أخلاقيات المهنة وأننا نشغل على الفايك نيوز وأشياء مثل هذه. أنا منذ خمس سنوات كمتدرب ومدرب مع الأكاديمية، ألاحظ أنها من أعلى المستويات التي يمكن أن تقدّم في الشرق الأوسط، ولا تقلّ بأيّ حال من الأحوال عن أية مراكز

تدريب أخرى. أنا تدرّبت ودرّبت في MIT / Massachusetts Institute Media Lab of technology وأدرب في مصر وفي أماكن أخرى، فالمستوى عالمي في الأكاديمية. نحن لدينا منتج وخدمة في غاية الجودة، ومحتاجون إلى شيء من التسويق مثلاً وإني واثق من أنّ كلّ الذين يشتغلون في قطاع الإعلام الخاص سيكونون مهتمّون بالمجيء إلى تونس للتدرب في الأكاديمية.

## استمرار التواصل مع المتدربين

أ. مورييس عائق: مدير تدريب

مؤسسة بي بي سي ميديا أكشن BBC Media Action



إنّ واحدة من الطرق التي نحاول أن نفكر فيها لنستديم أو نبحت عن استدامة الأثر من الأنشطة التدريبية، هي العمل مع « الخريجين » إذا شئت هذه التسمية. استمرار التواصل مع الخريجين إحدى الآليات التي يمكن لنا أن نستعملها. وهناك طرق كثيرة، مثلاً عن طريق توفير خدمات لهم أو توفير مركز دعم، من الممكن أيضاً عن طريق شبكات دعم الأقران، ولكن استمرار التواصل مع خريجي الأكاديمية هو من الأساليب التي تضمن استدامة الأثر. « هل هناك ما يمنع هذا التواصل مع الخريجين؟ وهل هناك ما يمنع من تقديم خدمات لهم في التفويض المعطى للأكاديمية؟ وأيضاً سؤالي: « هل تمت ملاحظة هذا الموضوع في التقييم، خلال الدراسات التي أنجزت؟ أم هل تم استبعاده بطريقة أو بأخرى، لسبب أو لآخر؟ ».

م. حسن سيد حسن

بصراحة لاحظنا نقصاً في التواصل مع الهيئات حالياً. فالأمر يتم بصفة عمودية مع الإدارات العليا. الأكاديمية عندها (database) قاعدة بيانات المتدربين وتقوم باستجواب خفي الهوية بعد انتهاء التدريب، ومؤخراً تم إجراء استبيان الخمس سنوات، لكن نعتقد أن هناك نقصاً في التعامل مع الخريجين أو المتدربين، واقتراحنا أن يكون التواصل مباشراً ودائماً معهم عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي وغير ذلك. أريد أن أضيف مسألة أخرى، لن أتحدث عن الموضوع التجاري، وأقصد توسيع قاعدة عملاء (حرفاء) الأكاديمية. وأعتقد أن هذا أمر مهم للهيئات الأعضاء أيضاً. يجب ألا ننسى أن عالم الصناعة الإعلامية يهتم هذه الهيئات كذلك، مثل مؤسسات الإنتاج التلفزيوني والشبكات الإخبارية وغيرها، فعمل الهيئات ليس فقط الموظفين، فجزء كبير من المنتج على الهواء يأتي من تلك المؤسسات، أي من نظام بيئي متكامل (ecosystem) فالتدريب مثلاً يريد الاتحاد والأكاديمية هو لتطوير العمل الإعلامي العربي، والهيئات يمكن أن تستفيد بطريقة غير مباشرة من الأفراد ومؤسسات الإنتاج التلفزيونية الخاصة التي يقع بث إنتاجها من الهيئات العمومية. هذا مفيد للهيئات بطريقة غير مباشرة، فلا يتعلّق الأمر فقط بموظفي هيئات يتم تدريبهم.

أ. مورييس عائق، بي بي سي ميديا أكشن

السؤال الذي توجهت به للدكتور رضا النجار هو هل هناك ما يمنع الأكاديمية من تقديم خدمات للخريجين، تقديم دعم، توفير مننديات تواصل دوري معهم. هل هناك في تفويض الأكاديمية ما يمنع هذه الأنشطة؟

## الاتصال المباشر مع المسؤولين عن التدريب ومع المتدربين

د. رضا النجار  
المشرف على الأكاديمية



فيما يتعلّق بالاتصال مباشرة بالمتدربين، فلا شيء يمنع ذلك، والدليل الاستمارة التقييمية المباشرة التي بعثناها إلى المتدربين والتي أجابوا عنها بكلّ حرية، بحيث لا أرى أيّ تصدّ من الهيئات لمخاطبة المتدربين مباشرة، فنحن قمنا بدراسة متابعة مع المسؤولين في الهيئات، وأخرى مباشرة مع المتدربين وثالثة مع المدربين.

لقد ذكرت أنّ من النجاحات الإيجابية للتدريب في الأكاديمية هي تشبيك المهنيين مع بعضهم البعض، وإلى اليوم لدينا مجموعات تشغل على واتس أب، ومجموعات تشغل على فايسبوك، وحول «الفايك نيوز» توجد مجموعة، وفي صحافة الموبايل كذلك. وفي الأمور التقنية هناك تواصل بين المتدربين أنفسهم بواسطة الشبكات الاجتماعية، ونحن نشجّع ذلك، ونشجّع أيضاً أن نرسل حتّى إلى المتدربين القدامى أحدث الوثائق والمحامل لتحسين معلوماتهم، وفي الموقع الإلكتروني للاتحاد، هناك ركن اسمه «الموارد البيداغوجية» المفتوحة، وأضفنا في المنصة عن بعد «ركن المحاضرات».

إنني أدم فكرة توحيد خدمات الأكاديمية في موقع خاص، والحقيقة أنني خيّرت في السنة الأولى، وكان المدير العام شجّعني على إحداث موقع، ولكن خيّرت، على اعتبار أنّ الأكاديمية غير معروفة آنذاك، أن أختبئ مثل أكاديمية اتحاد الإذاعات الأوروبية، تحت مظلة المؤسسة الأم التي هي الأسبق قبل كلّ شيء. الآن بعد خمس سنوات، يمكن للأكاديمية أن يكون لها موقع يوحد كلّ خدماتها، مع مواصلة الربط بطبيعة الحال مع المؤسسة الأم. لكن لو كنّا فتحنا من البداية موقعاً اسمه ASBU Academy من كان يبحث آنذاك عن أكاديمية غير معروفة؟

الوظيفة الأولى التي أوكلت إلى الأكاديمية في هذه السنوات الخمس الأولى، هي خدمة الهيئات الأعضاء مجاناً، الآن نصل إلى حصيلة خمس سنوات ونفكر في تطوّر جغرافي وفي المواضيع والاتجاه إلى عملاء (حرفاء) جدد، لكن نحن من البداية لم نقفل الباب أمام الخواص، ناهيك أنّ السنة الأولى، كان التدريب فيها مجاناً للخواص. كانت عملية تسويق (Marketing) وتعريف بالأكاديمية فجاء الخواص. مشكل الخواص أنهم لا يقبلون على دفع تذكرة سفر وإقامة وغير ذلك، ربما الحل يكمن في استعمال التدريب عن بعد في الخدمات التجارية المستقبلية أكثر من الشكل الحضورى إلا في بعض الاستثناءات. لدينا مهمة أولى أدّيناها بكلّ أمانة وبكلّ نجاح، ونفكر في مهام جديدة تطوّر الأكاديمية، شريطة أن يقع تعزيز الفريق، أن نعطي للأكاديمية مرونة أكثر في التصرف وإمكانيات مالية أكبر.

أمّا عن تعزيز العلاقة مع الهيئات، فهذه قضية جوهرية. نحن نخدم من؟ نحن نخدم هيئاتنا، ونحن مسرورون جداً بعدد الهيئات التي ساهمت في الاستمارة التقييمية والمتابعة التي قمنا بها:  
20 هيئة تمثل 32 إذاعة وتلفزيون من 17 بلداً أجابت عن الاستبيان بحيث أتت العينة أكثر تمثيلاً، فالبالدان

التي لم تجب هي الصومال (التي هي في حرب) وسوريا (التي هي معلقة حالياً سياسياً) وموريتانيا. يعني 4 بلدان فقط لم تجب من أصل 21 بلداً عربياً، فالعينة كانت ممثلة جداً للهيئات، كذلك بالنسبة إلى المتدربين، فعدد الذين أجابوا على تقييم المتابعة عن بعد 29 % من عدد المتدربين. وبالنسبة إلى المدربين، أجاب 45 مدرباً، لكن هؤلاء الـ 45 أداروا 98 دورة من أصل 119 واستبيان المدربين كان باللغتين الإنجليزية والعربية، وكان لهم الاختيار، وهو ما تتيحه ميكروسوفت فورم (Microsoft form).

ولو يسمح به السيد رئيس الاتحاد، فإن مسألة التواصل مع الهيئات موكولة إلى الأكاديمية والهيئات في نفس الوقت، نحن نرجو بناء شبكة للمسؤولين عن التدريب داخل كل هيئة حتى يكون لدينا تواصل مباشر مع الهيئات، ولكن بوعي أن يعلم الجميع أننا دائماً في الإنصات ضمن الاجتماعات الدورية واللجان المتخصصة للاتحاد. هناك لجنة إدارية. ولجنة الرياضة. ولجنة أخبار. ولجنة الإعلام الجديد. هناك لجنة مالية ولجنة البرامج التلفزيونية والإذاعة... نحن نشارك في هذه اللجان كأكاديمية، وننصت بكل جدٍ إلى الحاجيات، ولكن نتمنى أن يقع تواصل مباشر مع مسؤول عن التدريب يعين في كل هيئة، وخاصة أأرجو ألا تكون مهمة التدريب كما مهمة الأرشيف هامة في هيئاتنا. وكما قلتم سيدي الرئيس إن ثروة المؤسسات يكمن في الإنسان قبل أن تكون في الأجهزة أو المباني.

طُلب من إجراء Follow-up studies كل سنة. وبكل تواضع الدراسة التقييمية تطلبت من أربعة أشهر عمل، يعني صياغة الاستبيان أصلاً تستوجب مهارة مهنية ومتابعة، مع القيام بتجربة test، حيث اعتمدنا التمشي العلمي ومقنا بامتحان للاستبيانات قبل كل شيء، وبعثنا أيضاً استبياناً تجريبياً إلى رئيس المجلس الاستشاري للأكاديمية وقد أجاب. فالعملية تتطلب وقتاً. في البداية، كنّا سنؤجر مكتباً مختصاً في الاستبيانات، لكن اكتشفنا أن الميدان غير معروف عندهم، وأنهم سوف يضعون أسئلة عادية تطبق في كل مجال. والتوصيات الهامة التي وردت في الدراسات وفي هذه الندوة سندرسها في المجلس الاستشاري وعبر هياكل الاتحاد.

الافتتاح على الخواص: نحن منفتحون على الشراكة مع الخواص، وحتى مع مراكز التدريب والجامعات الخاصة. المشكل أن الأعراف الخواص لا يراهنون على العنصر البشري، في تونس على الأقل. الوحيدون الذين لهم سياسة تدريب كوادهم هم القطاع العمومي إذاعة وتلفزيون ووكالة. هذا عشته 24 سنة في المركز الإفريقي لتدريب الصحفيين والاتصاليين وأعيشه يومياً هنا. الخواص يقولون: إن أدرب شخصاً وأفرغه للتدريب فسوف لن ينتج وسوف يطلب مني مكافأة أكبر، وربما يغادر إلى المنافسة. هذا هو تفكيرهم الضيق وهو غير موجود والحمد لله في القطاع العمومي.

على مستوى الشراكة مع الشركات المصنّعة، فهي موجودة. الدكتور عدنان سلهب له اتصالات مع Newtec و Netia و Avid و Winmedia...، نيتيا مثلاً تقوم بتركيب منظومة كاملة لسير العمل (workflow) ثم ترفعها بعد التدريب. أما أن نقيم دورات مشتركة مع هذه الشركات فيجب أن تكون طبعا مدفوعة الأجر. HBS هم يقومون بمثل هذا التدريب لستة أشخاص فقط وتكلفتها 20.000 دولار عن كل شخص. من يدفع لك مبلغاً

كهذا؟ نحن في الأكاديمية نطلب من الخواص 100 دولار في اليوم على سبيل المقارنة. اليوم البسيط في مراكز التدريب الخاصة بـ 1000 دولار، ورغم هذا الثمن البسيط نوَفّر مستوى تدريب عالمي، وهذا ما جعلنا نكسب ثقة شركائنا EBU Academy و INA و HBS و Beyond والشركاء الآخرين، أننا لا نتساهل مع الجودة ولا مع الصرامة البيداغوجية.

### إشراك الهيئات أكثر في اختيار مواضيع التدريب

نحن في الإنصات، لكن لا بدّ أن نخلق آلية مرنة للتشاور. نحن خيّرنا أن نبعث أسئلة مفتوحة لحاجيات التدريب ولا نبعث إلى الهيئات قائمة يختارون منها (QCM). غير أنّ الأجوبة جاءت مبعثرة بين 388 اقتراحاً، دون أيّ إجماع. وبالإمكان أن نفكر في خلق آلية للحصول من الهيئات على الحاجيات الأكيدة في كلّ سنة. أنا شخصياً وبكلّ تواضع غير موافق مع الزملاء الأكادم والخبراء في حذف عنصر «تدريب الموارد البشرية»، إن كانت إدارية أو مالية. نحن بالضبط نعطيهم طرق إدارة (Management) ولكن نعطيهم كذلك أدوات الاتصال الداخلي (internal communication)، نقدّم لهم طرق التصرف الخاصة بوسائل الإعلام ليس التصرف الجامعي والتصرف الأكاديمي. التصرف في وسائل الإعلام وإدارة شؤون الإعلام لا يماثل إدارة مؤسسة تُنتج أيّ سلعة أخرى، فالمسألة تحتاج إلى اختصاص في الأخير! من أين تأتي موارد القطاع العمومي؟ كيف يقع تطويرها؟ كيف يقع جلبها؟ نأخذ أزمة كوفيد، الناس اكتشفوا وأجبروا على العمل عن بعد وهذا كلّه غير حتى طريقة التسيير داخل الفرق وأحدث ضغطاً نفسياً (stress) داخل المؤسسات. إننا ندرّب في اختصاص وسائل الإعلام وليس نظرياً في التصرف بصفة عامة، نعطيهم تدريبات حول القيادة والتجديد (innovation و leadership)، وكما قال السيد رئيس الاتحاد، حتى أعلى الهمم يحتاج إلى التدريب.

ونتمنّى الاقتراح حول تمكين الأكاديمية من إمكانيات مالية أكبر لإعطاء المدربين مكافآت أكبر ومكافأة يوم تحضير. ونشكر السيد المدير العام على تفقّحه على هذا الجانب. ونشكره كذلك على موافقته على دعم فريق عمل الأكاديمية. نعم بمسؤولية أكبر ولكن بأكثر إمكانيات وبأكثر، عنصر بشري لكن دائماً بمرونة. لا نريد أن يكون هناك ثقل إداري، وهذه الأكاديمية تبدو دائماً خفيفة. سريعة التحرك، سريعة التعامل مع المتغيّرات.

### رياض كمال نجم، رئيس الجلسة

إنّ كلّ التوصيات التي تقدّمت بها الدراسة من الخبراء ستعرض على المجلس الاستشاري للأكاديمية، والمجلس الاستشاري سيسعى إلى فترة هذه التوصيات واحدة واحدة، والتوصية بها كلّها أو ببعضها أو بمعظمها. ما يتطلّب أيّ إجراء مالي أو إداري سيحال إلى الإدارة العامة للاتحاد وهو الذي سيقوم بهذه المهمة لأنها ليست من صلاحيات المجلس الاستشاري. الإدارة العامة هي التي تقوم بالإجراءات التي تستلزم تدخلاً إدارياً أو تغيير ما هو متّبع إدارياً في الاتحاد أو ما يحتاج إلى دعم مالي.

مسألة التواصل بين الأكاديمية والهيئات الأعضاء، بوجود الأستاذ محمد بن فهد الحارثي رئيس الاتحاد ووجود المدير العام وكذلك ثلّة من رؤساء الهيئات في هذه الندوة، سنتمكّن من أن يتّخذ قرار في المجلس التنفيذي يسمح للأكاديمية بالتواصل مباشرة مع مديري التدريب، وليس بالضرورة دائماً من المدير العام للاتحاد إلى رئيس الهيئة. هذه كانت إشكالية في السابق. أتوقّع أنه من الممكن تجاوزها بطريقة أو بأخرى.



#### أ. إبراهيم الحداد، الاتحاد الدولي للاتصالات

أؤكد كلام المهندس عبد الرحيم سليمان بالنسبة إلى الموضوع المدخول المالي. الاتحاد يعمل تحت منظومة جامعة الدول العربية لا شك في ذلك. أكبر منظمة تحت جامعة الدول العربية هي عرب سات التي أصبحت شركة تجارية غنية، فأنا مع هذا التوجّه في التوسع في الأمور المالية لكي نغطّي أشياء ونحسّن الأمور. النقطة الثانية هي ما ورد في كلمة الأستاذ الحارثي عندما تكلم كيف أنّ القيادات العليا يجب تدريبها أيضا هي الأخرى. من رأيي، يجب تنظيم دورات لرؤساء الهيئات لكي يعاينوا جودة التدريب بأنفسهم ويكونوا عارفين بالأكاديمية وبما تقدمه من مستوى عالٍ فيطلبوا حينئذ من مديريهم أكثر فرص للتدريب ويرشّحون متدربين إليها. النقطة الأخيرة تتعلّق بإضافة موظفين للتسويق، وفي رأيي بالتعاون مع الجامعات التونسية، يمكن استقطاب جامعيين للعمل مع الأكاديمية جزئيا (part time)، فيقدّمون خدمة للأكاديمية في مجال التسويق ويتدربون في نفس الوقت، ويمكن لهم بعد ذلك أن يشتغلوا على التسويق في الإعلام. تقدّمت بهذه التوصيات حتى يمكن إضافتها إلى التوصيات المطروحة.

#### د. رياض كمال نجم، رئيس الجلسة

أنا أقترح عليكم أن تكون أعلى دورة هي الدورة التي ستقدّم لمديري الهيئات. وأنا متأكد أنهم سيشاركون كلّهم حينما تكون بقيمة عالية. أحيانا عندما ترفع من قيمة المنتج يزيد الإقبال عليه وليس يقلّ، وكلّما تقدّم خدمات مجانية ينظر إليها كأنها ليست مهمة. ففي بعض الأحيان يجب استخدام نوع من العمل النفسي والتسويقي.







# الاختتام

## نحو إعداد دراسة حول التسويق



### مهندس عبد الرحيم سليمان، مدير عام اتحاد إذاعات الدول العربية:

سأجيب عن بعض النقاط أولاً نبدأ بأنفسنا كاتحاد صحيح أن الاتحاد قطع خطوات كثيرة لكن في مجال التسويق ليس لديه الآليات المناسبة لعمليات التسويق المتطورة، وبالتالي سنعد للمجلس التنفيذي دراسة، ليس فقط للأكاديمية ولكن لكل خدمات الاتحاد. هذا مهم جداً. نحن متفوقون على أننا مقصرون فيه. ربما الشغل التقليدي هو ما جعلنا لا نعطيهِ دوراً هاماً، لكن هناك عمليات عديدة للتسويق، يمكن أن تكون متخصصين ومع شركات ويمكن لتلك العمليات أن تكون متنوعة، ليس فقط في تونس بل وحتى خارجها وبالتالي فإن المقاربة لعملية التسويق يجب أن تكون مقارنة ذكية جداً بحيث نستطيع أن نستخدم كل الوسائل.

الآن لا توجد ضرورة أن الشخص المكلف بالتسويق يكون معك قريباً من المكتب. نستطيع أن نستعين بكل المتخصصين أون لاين. وأن نحدد لهم العمل والتكاليف المطلوبة ونتم في هذا المجال، فعملية التسويق نسعى إليها.

المقترحات المقدمة من الأستاذ حسن والأستاذ جونثان بيكر فيها خطوات لكي ننجزها كاتحاد. سننجز الآن دراسة متطورة ومهمة وأساسية كيف سيكون تطور الأكاديمية في جانب الاستثمار التجاري وهناك المجلس التنفيذي، الجمعية العامة لتبني الخيارات في هذا الجانب.

الدكتور رضا النجار أجاب عن أشياء كثيرة تخص تدريب القيادات والماليين. نتكلم على الماليين، التدريب ضروري جداً ففي اللجنة المالية الأعضاء لديهم شعور بأن الاتحاد يركز على الجوانب الأخرى، الإعلام والبرامج والتلفزيون والإذاعة والهندسة وغيرها، وهم غير معنيين في هذا الجانب. الأمر مهم جداً. الآن، نحن نتكلم أن الاتحاد اتخذ منحى استثمارياً، فإذا كانت اللجنة المالية تشغل بصفة تقليدية فهذا لا يساعدنا في هذا التوجه، وبالتالي نقول لا بد من أنها تواكب التدريب، فهذا أمر يحتاج إليه الاتحاد ومسؤولو الشؤون المالية في هيئاتهم.

### آلية متابعة التوصيات

بعد مناقشة توصيات فريق الخبراء من قبل المجلس الاستشاري للأكاديمية ورفعها إلى المجلس التنفيذي والجمعية العامة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، تكون عندنا خطة جاهزة في بداية سنة 2023 يُشرع في تنفيذها بالنسبة إلى كل المجالات التي تهتم الأكاديمية.

إن كل غيرتنا على أعضاء الاتحاد في أننا نساعدهم بإعطائهم بدائل لتدريب ولخدمات مهنية بتكاليف منخفضة. نحن سعداء بالتواصل مع الشركاء وسعداء أكثر بأن الأكاديمية الآن صارت ضمن «نادي الكبار»، وهي اليوم معترف بها ليس عربياً فقط، ولكن دولياً. فلا توجد أكاديمية تأخذ مثل هذا الدور في ثلاث أو أربع سنوات. إذ كل الأكاديميات الأخرى، اتحاد الإذاعات الأوروبية EBU مثلاً كانت لديه أكاديمية لسنين طويلة وفشلت ثم

قامت وهكذا. واتحادنا كان له مركز تدريب ناجح جداً ثم حصلت انتكاسات لظروف سياسية أكثر منها شيء آخر، وهذه الأكاديمية مكسب للجميع ونتمنى، وها هو رئيس الاتحاد معنا، والجمعية العامة والمجلس التنفيذي، أن يُنظر إليها بنظرة تفاؤلية ويتم دعمها، ومثلما أشرت فإن الفريق العامل سيتم دعمه، والأمر أجلناه بسبب أزمة كوفيد، وما كنا نستطيع القيام بذلك لأنّ التوظيف كان معلقاً في مستوى الإدارة العامة للاتحاد.

سيتمّ دعم الفريق العامل لكن بشرط توسّع أكبر في خدمات الأكاديمية، في خدمة الهيئات الأعضاء، زيادة عدد الدورات، وأهم: كلما تطلب هيئة تدريباً في المكان بحيث تستقطب عدداً أكبر فنحن مستعدون هذا واجبنا، نحن ننقل وننجز الدورة على الأون لاين، أو حضورياً. وستوسّع كذلك في منصة التدريب عن بعد، الآن هناك 10 دروس، سنضيف إليها كلّ سنة. كثير من الناس يظنون أنّ هذه الدروس رخيصة لأنها مجانية وهي ليست رخيصة لأن إدراجها على المنصة يكلفنا كثيراً من الوقت ومن المال، لكن نحن ملتزمون في هذا الجانب، ومستعدون للتعاون أكثر إذا كانت الهيئات لديها مراكز تدريب خاصة بها، ومستعدون أننا نتعاون معها ويكون هناك برنامج تعاون مع هذه المؤسسات.

هناك حديث عن تدريب الناس المبتدئين. هذا ليس دور الأكاديمية. نقول ذلك بوضوح، فالأكاديمية تقوم بتدريب متطور في الأشياء الجديدة. أما العمل الآخر، فهذا من خصائص الهيئات داخل بلدانها. وفيما يتعلّق بالمداخل، ستصل الأكاديمية إلى الاكتفاء الذاتي.

### الأستاذ محمد بن فهد الحارثي، رئيس اتحاد إذاعات الدول العربية:

كانت الجلسة ممتعة حقيقة استفدنا منها جميعاً. استفدنا من تجربة ناجحة من كيفية التطوير ومن تجربة التقييم، لأنه حينما قيّمنا التجربة قد تكون الأمور مختلفة في هيئاتنا، فلدينا في هيئاتنا مراكز تدريب وتواجهنا صعوبات وتحديات تبين لنا أنّ هناك كثيراً من المواقع التي يمكن لنا أن نتعلم منها ونستفيد أو نتلافها في مشاريعنا الخاصة داخل هيئاتنا أو في مشروعنا الكبير الذي هو أكاديمية التدريب في الاتحاد. النقطة التي أريد أن أشير إليها هي قضية كيف أنّ الاتحاد يتوجّه في مسألة العمل التجاري والعمل الربحي، وأنا أوضح جزئية قد تكون غائبة عن البعض، الفرق ما بين العمل الربحي والعمل غير الربحي. في العمل الربحي، أي موارد مالية تأخذها لمنافع المستثمرين الأشخاص، بينما العمل غير الربحي يشتغل على أسس ربحية لكن يضحّ الربح والعائد المالي داخل المؤسسة نفسها، فيصبح ما يتحقّق من عائد هو في سبيل تطوير المؤسسة وتجويدها، فهذا هو العمل غير الربحي، لكن لا يوجد عمل بدون فوائد أساسية تجارية محسوبة لأنّه في الأخير سينتهي العمل إلى فشل ذريع.

تجربة هارفارد، والجامعات العالمية، يذكر أنها جامعات غير ربحية وهي تحقّق أرباحاً بعشرات المليارات لكن تضخ هذه المليارات في تطويرها الأكاديمي وفي مجالها، فأكاديمية التدريب كمشروع الاتحاد ككلّ، لا ننظر إليه كمشروع ربحي للاستفادة، ولكن كمشروع ربحي لضخ ما يعود من عوائد من الاتحاد، سواء من مشاريعه الاستثمارية التي أطلقت أو التي سنطلق، سوف تكون في مصب أنها تطوّر مشاريع الاتحاد وتساعد في خدمة أهدافه في تطوير الهيئات وتطوير الصناعة الإعلامية، لأنّه عندنا عمليات مالية تساعدنا في تحقيق هذه الأهداف.

أعتقد أنّ هذه الندوة كانت موفّقة جيّدة في طرحها وفي حديثها وأيضاً في أفكارها. باسمي وباسم زملائي في اتحاد إذاعات الدول العربية أتقدّم بالشكر الجزيل إلى كلّ من ساهم في نجاح هذه التظاهرة.



# ثلاث دراسات متابعة لمردود التدريب 2021-2017



## إطار دراسات المتابعة:

في الفترة ما بين 29 أبريل 2017 و 31 ديسمبر 2021 ، نظمت أكاديمية الاتحاد للتدريب الإعلامي 119 دورة أو ندوة تدريبية في المهن السمعية والبصرية استفاد منها 1941 مشاركاً ينتمون إلى 51 دولة و 152 هيئة.

وبمناسبة احتفال أكاديمية الاتحاد بالذكرى الخامسة لتأسيسها في عام 2022 ، نظمت الأكاديمية في مدينة الحمامات خلال شهر يونيو 2022 ندوة تقييمية واستشرافية لمسيرتها وذلك ضمن فعاليات الاجتماع 107 للمجلس التنفيذي للاتحاد.

وتحضيراً لذلك، قامت الأكاديمية بثلاثة دراسات متابعة وتقييم لمردود التدريب، الأولى مع الهيئات العربية الأعضاء بالاتحاد (فقط) والثانية مع المتدربين أنفسهم والثالثة مع المدربين وذلك لمعرفة مردود التدريب وانعكاساته على العمل صلب المؤسسة وعلى تحسين معلومات ومهارات المتدرب نفسه.

## منهجية الدراسات الثلاث :

أجريت الدراسات الثلاث باستعمال استمارة الكترونية على تطبيق ميكروسوفت فورم (Microsoft Forms) باللغة العربية ما عدى الاستمارة الموجهة للمدربين التي كانت تمنح الاختيار بين العربية والانجليزية. كما كانت استمارة المتدربين تمنح اختيار إخفاء الهوية الشخصية والاكتفاء بذكر الهيئة والبلد. وقع اختبار الاستمارات وتحسينها قبل ارسالها لكل الهيئات الأعضاء ولكل المتدربين الذين تابعوا دورات تدريبية في الفترة ما بين 29 أبريل 2017 و 31 ديسمبر 2021 ولكل المدربين الذين اشرفوا على التدريب في نفس الفترة.



## جذاذة الدراسات

- الطريقة : استمارة الكترونية على تطبيق ميكروسوفت فورم  
فترة الدراسات : 15 فبراير - 31 مارس 2022  
شملت الدراسات الثلاث الفترة ما بين 19 أبريل 2017 إلى ديسمبر 2021  
الأجوبة المعتمدة :
- من الهيئات الاعضاء : 20 هيئة من 17 بلد تمثل 32 إذاعة وتلفزيون.
  - من المتدربين : 268 متدرب تابعوا 578 نشاط تدريبي بالأكاديمية.
  - من المدربين : 45 مدرب اداروا 98 دورة من بين الـ 119.

## Methodology of the 3 Follow-up Surveys

Method : Electronic questionnaire on Microsoft Forms

Period of surveys : 15 February – 31 March 2022

The evaluation concerns the period between April 2017 to December 2021

Valid responses :

- 20 Radio-TV organizations from 17 Countries representing 32 Radios-TV
- 268 Trainees who have totalled 578 participations
- 45 Trainers who conduct 98 sessions out of 119.

## تقييم المتدربين حول أداء الأكاديمية وسبل التدريب

### Trainees Evaluation of ASBU Academy's performance and training methods (2017-2021)

فترة الدراسة 17 February - 31 March 2022  
Period of the survey

Evaluated activities : 119 Sessions, 1941 Participations (April 2017-December 2021)

### تقييم المتدربين Trainees Follow-up

#### منهجية الدراسة Follow-up survey methodology

Period : 17th February- 31th March 2022  
Method : By Electronic questionnaire on Microsoft Forms  
Target population : Only trainees from ASBU members with valid adress eMail  
Number of sent email : 1217  
Bounced mail : 113  
Reminders : 3 (Feb. 17, Feb 28 and March 08)

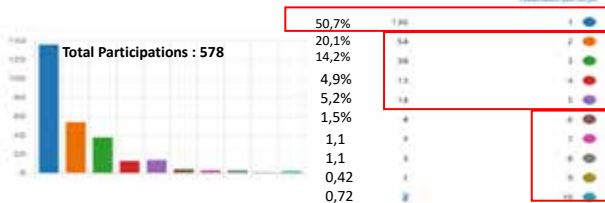
Received responses : 285 from 19 countries/21  
Valid responses : 268 (Duplicate 17) = 24,27% of Target Trainees Population

268 valid Responses from 19 countries/21 arab countries

### تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.1-Please specify the number of training sessions or seminars in which you participated at the ASBU Academy

يرجى تحديد عدد الفترات أو الندوات التي شاركت فيها في أكاديمية الاتحاد للتدريب



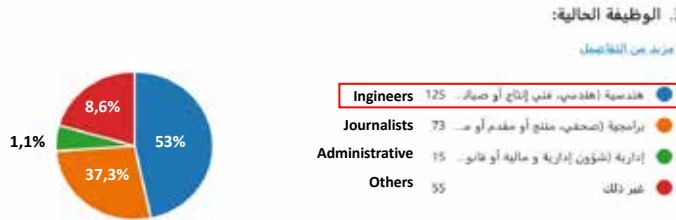
268 respondents who totalled 578 participations out of total 1941 (29,77%)



## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.38- What is your actual profession ?

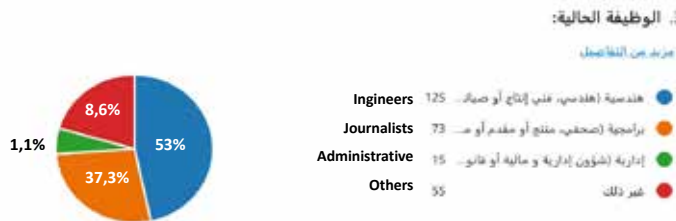


Their profile: A majority of engineers, journalists and programs managers

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.38- What is your actual profession ?

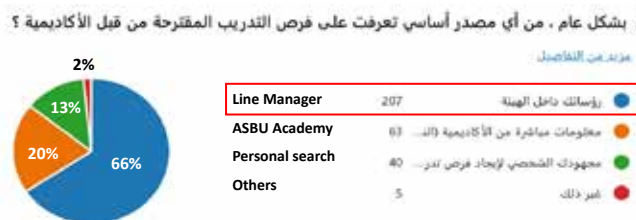


Their profile: A majority of engineers, journalists and programs managers

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.2-What were your sources of information regarding the training opportunities offered by the Academy ?

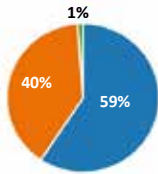


2/3 of respondents were informed through their organization  
1/5<sup>th</sup> by the Academy

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.3-Your general overall opinion rating the ASBU Academy training in which you participated

3. رأيك العام في التدريب (التدريبات) التي حضرتها في الأكاديمية :



Very satisfying

159

Satisfying

106

Unsatisfying

1

Not satisfying at all

0

مرضى جداً

مرضى

غير مرضى

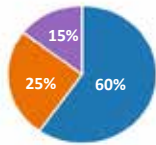
غير مرضى على الإطلاق

99% of the respondents are very satisfied or satisfied with the training

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.4-What do you think of the welcome procedures you've been granted by the ASBU Academy team ?

4. رأيك في الاستقبال الذي تلقينته من قبل فريق الأكاديمية :



Very satisfying

160

Satisfying

65

Unsatisfying

0

Not satisfying at all

0

Participation only at online training

3%

مرضى جداً

مرضى

غير مرضى

غير مرضى على الإطلاق

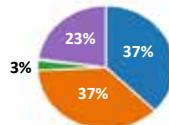
شاركت في التدريب عن بعد فقط

85% of the respondents are very satisfied or satisfied with the welcome procedure at F2F training

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.5-your overall satisfaction rating the practical conditions in which the training courses took place

5. رأيك في الظروف المادية التي تدور فيها الدورات التدريبية بالأكاديمية (إعلام المشاركين ، الإقامة ، النقل المحلي ، استراحات القهوة ...):



Very satisfying

100

Satisfying

99

Unsatisfying

7

Not satisfying at all

1

Participation only at online training

61

مرضية جداً

مرضية

غير مرضية

غير مرضية على الإطلاق

شاركت في التدريب عن بعد فقط

74% of the respondents are very satisfied or satisfied with the logistical conditions at F2F training

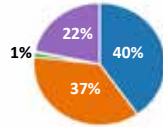


## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.6-

6. رأيت في التجهيزات والفضاءات التدريبية التي توفرها الأكاديمية (جودة المعدات التقنية والفضاءات المخصصة ، جودة الوثائق والمحامل المقدمة):



Very satisfying	100	مرتبة جدا
Satisfying	99	مرتبة
Unsatisfying	3	غير مرتبة
Not satisfying at all	1	غير مرتبة على الإطلاق
Participation only at online training	58	لم أزل مقرر الأكاديمية بعد

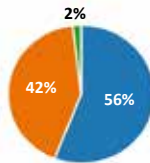
77% of the respondents are very satisfied or satisfied with the training equipments and spaces

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.7-Your general opinion about the efficiency and skillful competency of the trainers at the Academy

7. رأيت العام في كفاءة وجودة المدربين في دورات الأكاديمية :



Very satisfying	150	مرتبة جدا
Satisfying	113	مرتبة
Unsatisfying	5	غير مرتبة
Not satisfying at all	0	غير مرتبة على الإطلاق

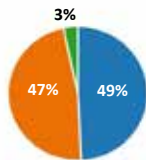
98% of the respondents are very satisfied or satisfied with the competence of trainers

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.8-How do you consider the pedagogic approach that the ASBU Academy follows

8. رأيت في المنهج التربوي الذي تتبعه الأكاديمية (الأهمية المعطاة لتبادل الخبرات بين المشاركين ، التفاعل داخل المجموعة ، الأهمية المعطاة للجانب العملي للتدريب ...)



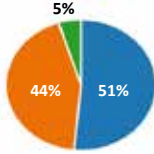
Very satisfying	132	مرتبة جدا
Satisfying	127	مرتبة
Unsatisfying	9	غير مرتبة
Not satisfying at all	0	غير مرتبة على الإطلاق

96% of the respondents are very satisfied or satisfied with the pedagogic approach of the Academy

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.9-Do you consider the exchange of experiences between the participants themselves

9. رأيك في تبادل الخبرات بين المشاركين أنفسهم:



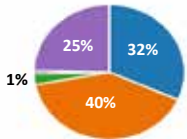
very useful	136	مفيد جدا
useful	117	مفيد
not useful	13	غير مفيد
Not useful at all	0	غير مفيد على الإطلاق

95% of the respondents consider that exchanging experiences between trainees is very useful or useful

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.10-During the face-to-face training, do you think that the social events were...

10. هل كانت المناسبات الاجتماعية وغداء الاختتام في التدريب الحضوري (رحلة ، زيارات ميدانية ، إلخ):



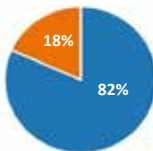
very useful	85	مفيد جدا
useful	108	مفيد
not useful	7	غير مفيد
Not useful at all	2	غير مفيد على الإطلاق
Participation only at online training		مشاركة في التدريب عن بعد فقط

72% of the respondents consider that social events during training are very useful or useful

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.11-Did you hear about the eLearning Platform of the Academy ?

11. هل علمت بوجود منصة الأكاديمية للتدريب عن بعد (asbuacademy.net)



Yes	219	نعم
No	49	لا

82% of respondents are aware of the existence of the eLearning Platform

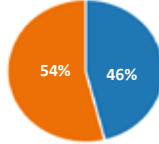
## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.12- If yes, did you follow any of the free courses on this eLearning Platform ?

12. هل اتبعت أيًا من الدروس (المقررات) المجانية على هذه المنصة؟

معارف دقيقة مزيد من التفاصيل



Yes 100 نعم  
No 117 لا

46% of those who know about the Platform have followed one of its courses

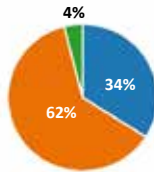
## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.13-What do you think about the Course(s) you followed on this eLearning platform ?

13. رأيك في الدرس أو الدروس (المقررات) عن بعد التي إتبعتها على منصة الأكاديمية للتدريب عن بعد :

مزيد من التفاصيل



Very satisfying 34 مرضي جداً  
Satisfying 62 مرضي  
Unsatisfying 4 غير مرضي  
Not satisfying at all 0 غير مرضي على الإطلاق

96% of those who follow the eLearning courses are very satisfied or satisfied with the courses

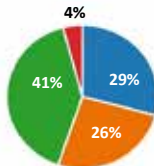
## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.15-Did the training(s) you've got at the ASBU Academy help you to...

15. هل أتاح لك التدريب (التدريبات) المتبع في الأكاديمية :

مزيد من التفاصيل



Acquire new skills 78 اكتساب مهارات جديدة  
Refresh your skills 70 تحديث وتقوية لمهاراتك الخاصة  
Both at the same time 109 كلاهما في نفس الوقت  
None of this 11 لا شيء من هذا

Total > 100%, Multiple choice

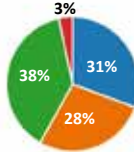
Only 4% of respondents consider that the training they attended did not bring to them any thing new

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.16-What did your immediate manager think about the skills (new or updated) you acquired at the training ?

16. ما هي الصورة التي تعتقد أن رئيسك المباشر أخذها عن المهارات (الجديدة أو المحيطة) التي اكتسبتها في التدريبات في الأكاديمية :

مزيد من التفاصيل



Acquire new skills 82  
Refresh your skills 74  
Both at the same time 103  
None of this 9

اكتساب مهارات جديدة  
تحسين وتطوير لمهاراتك الحالية  
كلاهما في نفس الوقت  
غير إيجابية على الإطلاق

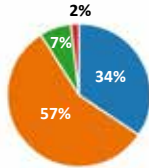
97% of managers consider that the training enabled to their staff the acquisition of news skills or the strengthening of existing skills

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.17-Professionally, and in connection with your day-to-day work, has the training(s) had any impact?

17. مهنيًا، ولصالح عملك اليومي ، هل كان للتدريب (التدريبات) التي تم الحصول عليه في الأكاديمية أي تأثير:

مزيد من التفاصيل



Very positive 92  
Positive 152  
Insufficient 19  
No positive impact 5

إيجابي جدا  
إيجابي  
قليل الإيجابي  
ليس له على الإطلاق أي تأثير إيجابي

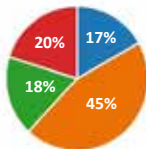
91% of the respondents consider that the training had a very positive or positive impact on their daily work

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.18-Did the training followed at the ASBU Academy have any impact on your career progression ?

18. هل كان للتدريب المتبع في الأكاديمية أي تأثير على مسيرتك المهنية الشخصية وتقدمك في السلم المهني:

مزيد من التفاصيل



Very positive 45  
Positive 121  
Not very positive 48  
No positive at all 54

إيجابي جدا  
إيجابي  
قليل الإيجابي  
ليس له على الإطلاق أي تأثير إيجابي

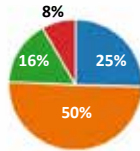
62% of the respondents consider that the training had a very positive or positive impact on their career progression

## Trainees Follow-up تقييم المتدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.19-With regard to your professional network, has the training at the Academy had any effect ?

19. فيما يتعلق بشبكة علاقاتك المهنية (الاتصال مع الزملاء المحليين والأجانب ومع المديرين، والشبكات المهنية بصفة عامة)، هل كان للتدريب في الأكاديمية أي تأثير:



Very positive	66	إيجابي جداً
Positive	135	إيجابي
Not very positive	43	قليل الإيجابي
No positive at all	22	ليس له أي تأثير إيجابي على الإطلاق

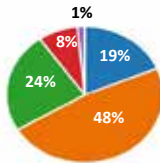
75% of the respondents consider that the training had a very positive or positive impact on the professional network

## Trainees Follow-up تقييم المتدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.20- How do you rate your proper applying the training content in your work and professional environment ?

20. ما هو معدل النسبة المئوية الذي تعطيه لتطبيق محتوى التدريب في عملك وبيئتك المهنية:



100%	50	100%
75%	128	75%
50%	64	50%
25%	22	25%
0%	4	0%

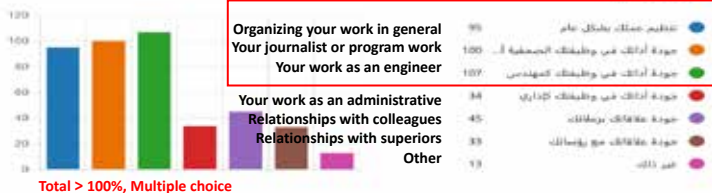
67% of the respondents consider that they use the knowledge acquired at the training at the rate of 100% or 75%

## Trainees Follow-up تقييم المتدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.21- Did the training at the Academy have a positive impact on...

21. هل كان للتدريب في الأكاديمية أثر إيجابي على:



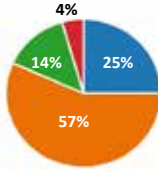
Total > 100%, Multiple choice

The training has a positive impact on the work and on relationships with superiors and colleagues for all categories of staff

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.22- Did you continue using the supporting material provided during the training sessions you attended ?

22. هل استمررت في استخدام المحامل أو الوثائق المقدمة خلال الدورات التدريبية التي حضرتها:



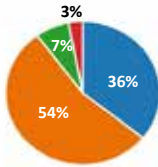
Often	67	في كثير من الأحيان
Sometimes	152	في بعض الأحيان
Rarely	37	نادراً
Not at all	12	أبداً

82% of the respondents use often or sometimes the resul materials provided at the training sessions

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.23- Have you conveyed to your colleagues and in your professional space the results of the training you received ?

23. هل نقلت إلى زملائك ولهم حولك في فضاءك المهني المباشر نتائج التدريب التي تلقيته:



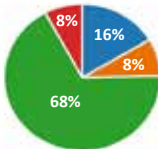
Often	96	في كثير من الأحيان
Sometimes	145	في بعض الأحيان
Rarely	19	نادراً
Not at all	8	أبداً

90% of the respondents passed often or sometimes the results of their training to their colleagues

## تقييم المتدربين Trainees Follow-up

Q.24- Since your training, have you participated as a Trainer in your field of specialization ?

24. هل شاركت منذ تدريبك في الأكاديمية كمدرّب في دورات تدريبية في مجال تخصصك:



Yes, many times	44	نعم - عدّة مرّات
Yes once	22	نعم مرة واحدة
No	181	لا
I plan to do it	21	أبداً

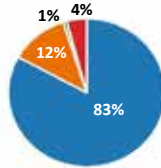
Only 24% had participated as Trainer but 8% plan to do that

## Trainees Follow-up **تقييم المتدربين**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.31- Would you like to participate in the Academy's training program again ?

31. هل تود المشاركة في التدريب في الأكاديمية من جديد:



Yes, indeed	220	نعم، آكد
Yes	32	نعم
No	2	لا
Can not say	11	لا أعرف

95% of the respondents wish to participate again in the training at ASBU Academy

## Trainees Follow-up **تقييم المتدربين**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

### Open questions

Trainees Most Important Proposals - **اهم اقتراحات المتدربين**

Content	Format	Duration	Working language
More practice	More F2F training	Longer sessions	Prefer Arabic

Trainees prefer F2F training, focus on practice and longer sessions

## Trainees Follow-up **تقييم المتدربين**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

### Open questions

Most Important training needs	أهم حاجيات التدريب
Mobile journalism	صحافة الهاتف الجوال
Fact checking	التثبت من الأخبار الزائفة
Data security	السلامة المعلوماتية
Digital editing	المونتاج الرقمي
Project Management	إدارة المشاريع
5G	الجيل الخامس من البث
Social Networks	وسائل التواصل الاجتماعي
Production and presentation of news	إعداد وتقديم البرامج الاخبارية
Saying (diction)	الإلقاء
Archives	الأرشيف
Digital broadcasting	البث الساتلي الرقمي
Radio and TV IP	تقنية التلفزيون والراديو IP



## تقييم الهيئات حول أداء الأكاديمية وسبل التدريب

# Organizations Evaluation of ASBU Academy's performance and training methods (2017-2021)

Period of the survey

15 February - 31 March 2022

فترة الدراسة

## Organizations Evaluation تقييم الهيئات

## Follow-up survey methodology منهجية الدراسة

Period : 15th February- 31th March 2022

Method : By Electronic questionnaire on Microsoft Forms

Target population : All ASBU members

Survey sent by official correspondence to all ASBU Members

Reminders : 3 (Feb. 15, Feb 28 and March 08)

Number of received responses : 21

Number of valid responses : 20 (One duplicate)

20 Responses from Arab Organizations

## Organizations Evaluation تقييم الهيئات

## Respondent Organizations الهيئات التي شاركت في الدراسة

Organization - الهيئة	Country - البلد		Organization - الهيئة	Country - البلد	
مؤسسة التلفزيون التونسي Tunisian TV	تونس Tunisia	11	مؤسسة الشرق للخدمات الإخبارية Ashour News Services	السعودية Saudi Arabia	1
الإذاعة الجزائرية Algerian Radio	الجزائر Algeria	12	هيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية Palestinian Broadcasting Corporation	فلسطين Palestine	2
هيئة الإذاعة والتلفزيون السعودية Saudi Broadcasting Authority	السعودية Saudi Arabia	13	هيئة العامة للإذاعة والتلفزيون السودانية General Authority for Radio and Television	السودان Sudan	3
الهيئة الوطنية للإعلام - مصر Media Authority Egypt	مصر Egypt	14	وزارة شؤون الإعلام - البحرين (مختصة مرسوم) Bahrain Information Office Authority	البحرين Bahrain	4
الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزيون المغربية Radio & TV Company Morocco	المغرب Morocco	15	مؤسسة هيئة الإذاعة والتلفزيون اليمنية Yemen General Corporation for Radio and Television	اليمن Yemen	5
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية Jordan Radio and Television Corporation	الأردن Jordan	16	إذاعة لبنان Radio Liban	لبنان Liban	6
المؤسسة العمومية للإذاعة والتلفزيون - الجزائر Algerian Broadcasting Company	الجزائر Algeria	17	شبكة الإعلام العراقي Iraqi Media Network	العراق Iraq	7
مؤسسة الإذاعة التونسية Tunisian Radio	تونس Tunisia	18	هيئة العامة للإذاعة والتلفزيون لجزر القمر Office de Radio et Télévision de la Comores	جزر القمر Comores	8
القناة الوطنية - ليبيا Libya National Channel	ليبيا Libya	19	مؤسسة تلفزيون ليبيا Qatar Media Corporation	قطر Qatar	9
وزارة الإعلام - سلطنة عمان Ministry of Information	عمان Oman	20	مؤسسة العامة للتلفزيون الجزائري Algerian TV	الجزائر Algeria	10

Respondants : 20 Organizations From 17 Countries representing 32 Radios-TV

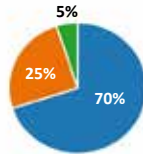


## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

### Q.8- Satisfaction about the way and means of information about the training opportunities offered by the Academy

8. هل أنتم راضون عن طريقة وسبل إعلامكم حول فرص التدريب المقترحة من قبل الأكاديمية (رسائل التعميم ، التذكير بالدورات، النشرة الإلكترونية، برنامج الأكاديمية السنوي على الموقع):



Very satisfied

14

راضون جداً

Satisfied

5

راضون

Unsatisfied

0

غير راضين

Not satisfied at all

0

غير راضين على الإطلاق

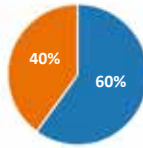
95% of Organizations are very satisfied or satisfied with the information circuit

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

### Q.9- In general, what is your overall opinion about the training courses

9. بشكل عام ما هي الصورة الإجمالية لديكم حول دورات التدريب المقدمة من قبل أكاديمية الاتحاد للتدريب الإعلامي :



Very satisfied

12

مرضية جداً

Satisfied

8

مرضية

Unsatisfied

0

غير مرضية

Not satisfied at all

0

غير مرضية على الإطلاق

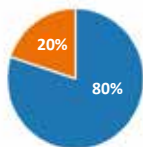
100% of the Organizations are very satisfied or satisfied with the training courses

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

### Q10- Would you like to send again trainees to the Academy sessions ?

10. هل تودون إرسال متدربين في دورات الأكاديمية من جديد:



Yes, of course

16

نعم ، أكيد

Yes

4

نعم

No

0

لا

Do not know

0

لا أعرف

100% of Organizations want to send again trainees to the Academy

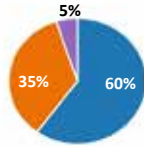
## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها

2022-2017

Q11- In general, what image did you get about the logistical conditions at the Academy for the presental sessions ?

11. في التدريب الحضوري وبشكل عام، ماهي الصورة التي بلغتكم حول الظروف اللوجستية والمادية التي وجدها متدربوكم لدى الأكاديمية (الاستقبال ، الإقامة ، النقل المحلي ، استراحات القهوة ...):



Very satisfying

12

مرضية جدا

Satisfying

7

مرضية

Unsatisfying

0

غير مرضية

Not satisfying at all

0

غير مرضية على الإطلاق

No participation in face-to-face training

1

لم تشارك في التدريب الحضوري بالذ

95% of the Organizations are very satisfied or satisfied with the logistics  
The remaining 5% did not participate in face-to-face actions

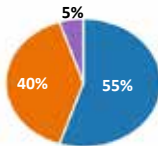
## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها

2022-2017

Q12- What image have you been given on the academy's equipment and spaces designated for training?

12. ماهي الصورة التي بلغتكم حول تجهيزات الأكاديمية وفضاءاتها المخصصة للتدريب :



Very satisfying

11

مرضية جدا

Satisfying

8

مرضية

Unsatisfying

0

غير مرضية

Not satisfying at all

0

غير مرضية على الإطلاق

Did not visit the Academy

1

لم تزل مقر الأكاديمية

95% of the Organizations have a very satisfying or satisfying image  
with the academy's equipments and training spaces  
The remaining 5% did not visit the Academy

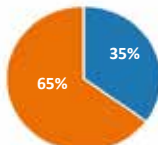
## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها

2022-2017

Q13- What is the estimate that you have received about the competence of the trainers in the Academy's sessions ?

13. ماهي الصورة التي بلغتكم حول كفاءة المدربين في دورات الأكاديمية:



Very satisfying

7

مرضية جدا

Satisfying

13

مرضية

Unsatisfying

0

غير مرضية

Not satisfying at all

0

غير مرضية على الإطلاق

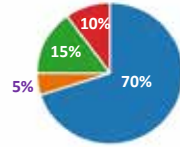
100% of the Organizations received a good image about the competence of the trainers

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها

Q14- What do you suggest maintaining online training in addition to face to face training ? 2022-2017

14. بعد اعتماد التدريب عن بعد الذي فرضته جائحة الكورونا عوضاً عن التدريب الحضوري، هل تقترحون:



Maintain online training in addition to F2F training  
More online training  
Less online training  
to give up online training and return to F2F training

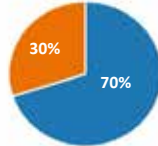
75% des Organizations are favorable to hybrid training : F2F & Online

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q15- Did you hear about the eLearning Platform of the Academy ?

15. هل علمت بوجود منصة الأكاديمية المجانية للتدريب عن بعد (asbuacademy.net)



Yes 14  
No 6

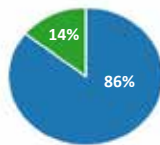
70% are aware of the existence of the eLearning Platform

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q16- Have you encouraged your staff to follow any of the free courses on this platform ?

16. هل شجعت العاملين لديكم على اتباع أيًا من الدروس (المقررات) المجانية على هذه المنصة :

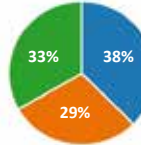


Yes 12  
No 0

86% encouraged their staff to follow the eLearning courses

Q17- Did you find out that the training(s) followed at the ASBU Academy...

17. مردود التدريب: هل تبين لكم أن التدريب المتبع في أكاديمية الاتحاد للتدريب (إجابات متعددة ممكنة):



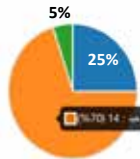
Gain new knowledge	9	أكتسب معارف جديدة للتدريب
Improve individual skill	7	حسن من مهاراتهم الفردية
Both at the same time	8	كلاهما في نفس الوقت
Didn't add anything at all	0	لم يضيف شيئاً على الإطلاق

Total > 100%, Multiple choice

100%: « Training has added new knowledge and/or improved individual skills »

Q18- Impact of the training on the quality of work ...

18. التأثير على نوعية العمل وجودته: مهلاً، ولصالح العمل اليومي صلب المؤسسة، هل كان للتدريب (التدريبات) الذي تم الحصول عليه في أكاديمية الاتحاد للتدريب أي تأثير:

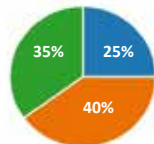


Very positive	5	جيد جداً
Positive	18	جيد
Insufficient	1	متوسطة
No positive effect	0	سلبية

95% : « Training had a very positive and/or positive effect on the quality of daily work »

Q19- Administratively, does your organization take into account the performed trainings for the grade career progression of the trainees?

19. إدارياً، هل تأخذ مؤسساتكم بالاعتبار التدريب المتبع بالأكاديمية لارتقاء المتدربين في السلم المهني؟



Always	5	دائماً
Sometimes	8	أحياناً
No	7	لا
Other	0	غير ذلك

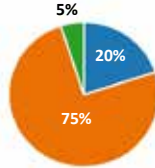
Only 25% of organizations take always into account training for grade progression

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.20- Has the trainee conveyed to his colleagues and those around him in the professional space the results of the training he received ?

20. هل نقل المتدرب إلى زملائه ولمن حوله في الفضاء المهني نتائج التدريب الذي تلقاه؟



Often	4	في كثير من الأحيان
Sometimes	15	في بعض الأحيان
Rarely	1	نادراً
Not at all	0	أبداً

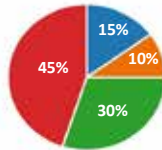
75% of trainees have sometimes passed on the results of their training to their colleagues

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.21- Have you benefited from your trainee as a trainer in internal training sessions for your organization ?

21. هل استفدتم من المتدرب كمدرّب في دورات تدريبية داخلية لمؤسستكم؟



Yes, many times	3	نعم : عدة مرات
Yes once	2	نعم مرة واحدة
No	6	لا
Being planned	9	هناك مشروع في ذلك

45% of organizations have plans to use training participants as trainers

## Organizations Evaluation **تقييم الهيئات**

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

### Open questions

اهم اقتراحات الهيئات - Organizations Most Important Proposals

Content	Format	Duration	Logistics
More practice	Face to Face & Online	5 to 6 days	Excellent conditions

Organizations prefer F2F training and focus on practice

### Open questions

مجالات اهم احتياجات الهيئات - Fields of most Important needs

Technical	Program	Administrative
68,4%	63,1%	31,5%

The precise topics of needs are too scattered

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017



## استبيان لدى المدربين حول أداء الأكاديمية وسبل التدريب Trainers survey about ASBU Academy's performance and training methods (2017-2021)

Period of the survey: February-March 2022

### تقييم المدربين - Trainers Follow-up Survey

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Follow-up survey methodology منهجية الدراسة

Period : 16th February- 31th March 2022  
Method : By Electronic questionnaire on Microsoft Forms  
Target population : Trainers who conduct sessions at Academy  
Number of sent email : 112 (bounced : 10)  
Reminders : 3 (Feb. 16, Feb 28 and March 08)

Number of valid responses : 45

45 Responses from Trainers

### جنسية المدربين - Trainers Nationality

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

		Number	%
1	Tunisia	17	37,8
2	Syria	5	11,1
3	Algeria	4	8,9
4	United Kindom	4	8,9
5	France	3	6,7
6	Morocco	1	2,2
7	Egypt	1	2,2
8	Lebanon	1	2,2
9	Jordan	1	2,2
10	Saudi Arabia	1	2,2
11	Sudan	1	2,2
12	Belgium	1	2,2
13	Germany	1	2,2
14	Poland	1	2,2
15	Portugal	1	2,2
16	Swiss	1	2,2
17	India	1	2,2
	Total	45	100,0

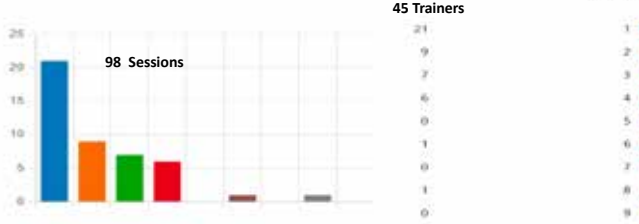
45 trainers from 17 countries

## Trainers Responses – أجوبة المدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذي الخاسرة تأسيسها  
2022-2017

### Q.1. How many sessions did you conduct at ASBU Academy ?

1. يرجى تحديد عدد الدورات أو الندوات التي شاركت فيها كمدرّب في أكاديمية الاتحاد للتدريب الإعلامي:



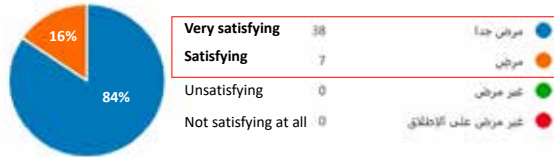
45 Responses from trainers  
who conducted 98 sessions out of 119 (31 Dec. 2021)

## Trainers Responses – أجوبة المدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذي الخاسرة تأسيسها  
2022-2017

### Q.2. Satisfaction about the communication process, the pedagogical and logistical preparation before the training

2. رأيك في التواصل والتأهيل البيداغوجي واللوجستي معك من قبل فريق الأكاديمية قبل الدورة:



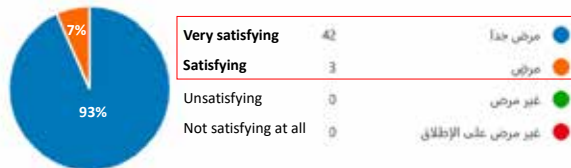
Total satisfaction of trainers  
about the pedagogical and logistical preparation before the start of training

## Trainers Responses – أجوبة المدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذي الخاسرة تأسيسها  
2022-2017

### Q.3. What do you think of the welcome procedures that you've received from the ASBU Academy team ?

3. رأيك في الاستقبال الذي تلقته من قبل فريق الأكاديمية:



Total satisfaction  
of trainers about the welcome procedures at ASBU Academy

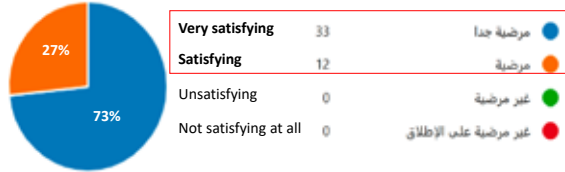


### أجوبة المدربين - Trainers Responses

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذي الخاسرة تأسيسها  
2022-2017

#### Q.4. Your opinion on the material conditions in which the training sessions take place ?

4. رأيك في الظروف المادية التي تدور فيها الدورات التدريبية بالأكاديمية (إعلام المشاركين، الإقامة، النقل المحلي، استراحات القهوة...):



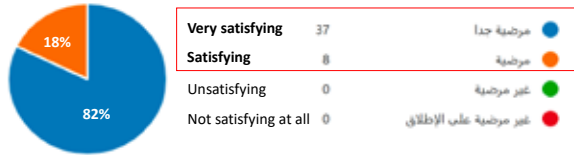
Total satisfaction of trainers about the logistical conditions of training

### أجوبة المدربين - Trainers Responses

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذي الخاسرة تأسيسها  
2022-2017

#### Q.5. what is your overall satisfaction rating the training facilities and spaces provided by ASBU Academy ?

5. رأيك في التجهيزات والفضاءات التدريبية التي توفرها الأكاديمية (المعدات التقنية والفضاءات المتخصصة، الوثائق والمحامل المقدمة):



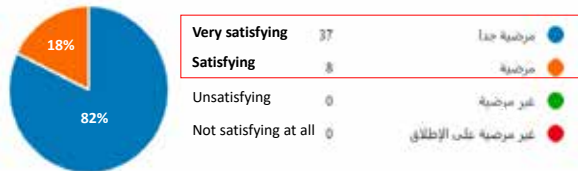
Total satisfaction of trainers about the equipments and training spaces

### أجوبة المدربين - Trainers Responses

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذي الخاسرة تأسيسها  
2022-2017

#### Q.6. Your general overall satisfaction rating the efficiency of the ASBU Academy team in preparing the training courses

6. رأيك العام في كفاءة فريق الأكاديمية في إعداد الدورات التدريبية من حيث التنظيم ومواكبة السير:

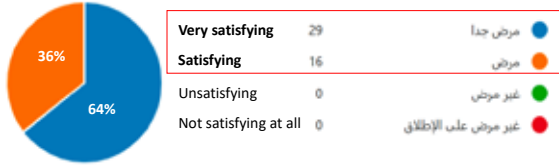


Total satisfaction of trainers about the efficiency of Academy Team

### أجوبة المدربين - Trainers Responses

#### Q.7. How do you consider the training approach at the ASBU Academy ?

7. رأيك في المنهج التربوي الذي تتبعه الأكاديمية (الأهمية المعطاة للتفاعل داخل المجموعة، الأهمية المعطاة للجانب العملي للتدريب ...)

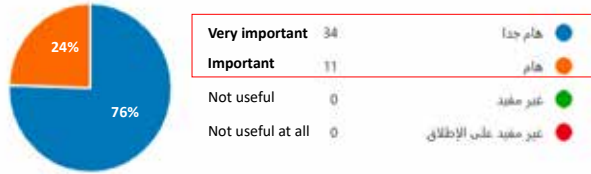


Total satisfaction about the training approach adopted by the Academy

### أجوبة المدربين - Trainers Responses

#### Q.8. How do you consider the exchanging experiences between the participants ?

8. رأيك في أهمية تبادل الخبرات بين المشاركين أنفسهم:

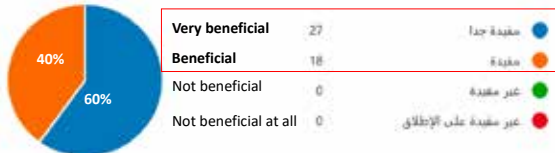


Exchanging experiences between participants is important

### أجوبة المدربين - Trainers Responses

#### Q.9. During the face-to-face training, do you think that the social events were ...

9. في التدريب الحضوري، هل كانت المناسبات الاجتماعية والدعوة لعداء الإختتام (رحلة، زيارات ميدانية إلخ...):



Social events during the sessions were beneficial

### Trainers Responses – أجوبة المدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.10. During your training did you feel any interference or censorship by the ASBU Academy team ?

10. هل احساست بأي تدخل أو رقابة من قبل فريق الأكاديمية أثناء تدريبك:



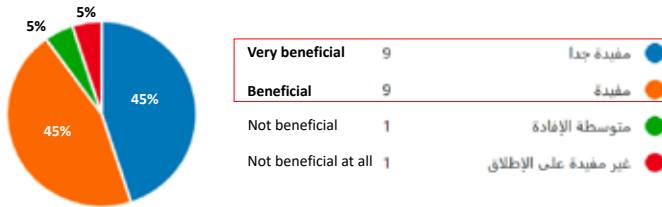
It's curious : the censorship would have taken place in a technical session devoted to... adjusting cameras !

### Trainers Responses – أجوبة المدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.15. If you lectured in English, how do you think the interpretation was...

15. ان حاضرت باللغة الإنجليزية، كيف كانت برأيك الترجمة الفورية لمداخلتك:



Importance of the live interpretation provided by ASBU Academy

### Trainers Responses – أجوبة المدربين

أكاديمية التدريب الإعلامي  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

Q.16. What is the recommended average length of face-to-face training courses ?

16. ما هو معدل مدة الدورات التدريبية الحضورية الذي تنصحون به:

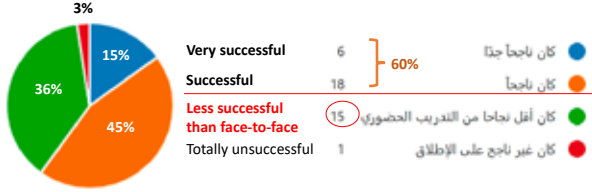


Proposed duration of F2F training : 3 to 5 days

### Trainers Responses - أجوبة المدربين

Q.17. What do you think of **online training** imposed by Corona epidemic ?

17. ما هو رأيك في التدريب عن بعد الذي فرضته جائحة كورونا:

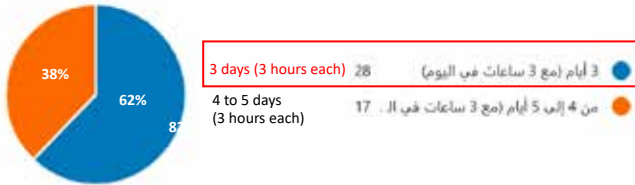


Online training is less succesful than Face 2 Face

### Trainers Responses - أجوبة المدربين

Q.18. What is the recommended length for **online training** session ?

18. ما هو معدل مدة الدورات التدريبية عن بعد الذي تنصحون به:



Recommanded duration of online training : 3 days (3 hours a day)

### Trainers Responses - أجوبة المدربين

Q.19. Would you like to participate again as trainer at the ASBU Academy ?

19. هل تود المساهمة من جديد في التدريب بالأكاديمية :



All the respondents want to collaborate again with ASBU Academy

## Trainers Responses - أجوبة المدربين

أكاديمية التدريب الإعلاني  
ASBU ACADEMY  
الذكرى الخامسة تأسيسها  
2022-2017

### Open questions

#### Trainers Most Important Proposals - أهم اقتراحات المدربين

Content	Format	Duration	Number of Participants
More practice	More Face to face	3 to 5 days maximum	10 to 15 maximum

Trainers prefer F2F training, focus on practice and small groups

## فريق الأكاديمية ASBU Academy Team



الجالسون، من اليمين إلى اليسار: عفاف بورقيبة (مساعدة إدارية)، دليلة الجديدي (منسقة الأكاديمية)،  
أسماء فوغالي (مساعدة إدارية)

الواقفون، من اليمين إلى اليسار: نوفل اليعقوبي (عون إداري)، د. رضا نجار (المشرف على الأكاديمية)،  
د. عدنان سلهب (رئيس قسم التدريب الهندسي)، العربي بوهددي (تقني الواب والملمتديا).

Seated from right to left : Afef Bourguiba (Executive Assistant),  
Dalila Jedidi (Coordinator of the Academy), Asma Foughali (Executive Assistant)  
Standing from right to left : Nawfel Yaacoubi (Administrative Agent),  
Dr Ridha Najar (Manager of the Academy), Dr Adnan Salhab (Chief of Engineering Training),  
Arbi Bouhaddi (Web and Multimedia technician).

- The Academy should be present at relevant industry events such as local and regional media and broadcast exhibitions and conferences to promote and inform new and existing customers about its activities and courses.
- The Academy's website should be unified at asbuacademy.net where all the Academy content would be combined in one online location.
- The Academy should activate its social media presence to reach a wider audience by increasing engagement, and by allocation of a budget to social media marketing/advertising.
- The Academy should investigate commercial activity such as providing training beyond member organisations, seeking training partnerships and hiring out its technical facilities when they are not required for training.

**Jonathan Baker**

**Hasan R. Sayed Hasan**

May 2022

- The Academy should review the experience of training during the pandemic to decide which courses should return to face-to-face delivery and which of them can satisfactorily be presented online.
- The Academy should maintain its sound pedagogical approach for all the face-to-face and online training, with a continuing commitment to professionalism, best practice and high ethical standards.
- The Academy should undertake a fundamental review of the e-learning modules, with a view to finding a way of creating such modules differently and more quickly, and giving them a better chance of attracting an audience. This work should also be seen in the context of possible commercial expansion in the future.
- The Academy should repeat its survey of member organisations every year or two years and review the questionnaire with a view to encouraging constructive suggestions for improvement.
- The Academy should be given discretion to pay for a preparation day or days if a course is being delivered for the first time or requires substantial updating; and to pay more than the set rate for trainers in exceptional cases, if that would help secure the best person for the training.
- The Academy should ensure that its trainers are fully up-to-date in their knowledge of new developments, and have the ability to impart learning effectively in the classroom.
- The Academy should continue to seek Arabic-speaking trainers with the right levels of expertise and knowledge to deliver courses.
- The Academy should seek to hire additional staff: one technical assistant; one person (possibly on contract) to run e-learning; one marketing/ comms/ client manager; one administrative assistant.
- The Client Manager should be responsible for communicating with those responsible for training in ASBU member organisations and other non-member clients, whether individuals or corporate companies. Through the Client Manager, the Academy should target specific people with responsibility for training at member organisations, training managers if possible, and build a direct relationship with them.
- The Academy should advertise its activities and offer courses through print and digital platforms.



hands-on media learning, ending up with diplomas and degrees. Current university majors in media and broadcast in the Arab world tend to offer, in general, theoretical education rather than practical courses. The Academy can complement the regional high-education systems offering, targeting newcomers to the media industry and, probably more importantly, working professionals on multiple levels of experience who want to grow their knowledge, and upskill themselves to strengthen their career paths inside and outside their organisations.

It is important to highlight that for the Academy to venture into accredited high-education diplomas and certifications, and to operate as a commercial entity, will require a fundamentally different operational and organisational model with a larger headcount, additional facilities, and preferably an autonomous and dynamic financial and administrative structure.

## SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

- The Academy should conduct a review of all the courses offered during the last five years. This exercise would inform a strategic approach to deciding what is within scope and what is not, and which courses are the most relevant and important to members.
- The Academy should involve the member organisations in this process of deciding which courses to shelve and which to prioritise, based on where their skills gaps lie and what they need most urgently.
- The Academy should remove Leadership and Human Resources titles from its syllabus, so that it can concentrate more fully on broadcast and audiovisual issues. The Training of Trainers programme should be retained.
- The Academy strategy should consider the frequency with which courses are scheduled, with a view to offering some of them less frequently, and others more than once a year if the demand is great and the subject is highly topical. This might result in a smaller range of courses, but with those in most demand being offered more regularly.
- The Academy should consider offering advanced training of skills in the core activities of broadcast organisations. Where courses are suitable for online delivery rather than face-to-face, it will be easier to offer them more frequently.

well-equipped facilities lying idle for extended periods of time, renting them out to external organisations, whether from ASBU members or others, who are looking for a TV production space in Tunis may generate some income. Since the Academy does not employ full-time production and operational staff, the facilities would be typically rented out in the 'dry-hire' model, in which the Academy would provide the facilities and technical support, while the clients would bring or hire their own production and operational crews. The facilities could be offered on a rate-card basis, with hourly, daily, or weekly rates.

**In the long term**, a more detailed analysis should be made to propose a wider commercial model for the academy, including more openness to the private sector organisations within the broadcast domain (commercial TV and radio networks) and other relevant industries, such as the Events and Entertainment, ICT, commercial media production, advertising, social media, marketing and PR, etc. There are multiple topics and courses that are common and of interest to these multiple industries and could be offered by the Academy.

In addition to expanding the Academy's client base into the private sector and to other industries, offering different types of training programmes beyond the typical 3-to-5-day courses described in the

Forms of Training/ Pedagogy section would enrich the Academy and bring it to the next level. Such offering could include:

- Certificate Programmes: Both Undergraduate and Graduate programmes ranging from a few weeks to a few months.
- Diploma Programmes: Typically two years, tending to lean towards a more thorough approach to a specialized subject.
- Degree Programmes:
  - Bachelor's Degree Programmes: Typically three to four years.
  - Master's Degree Programmes: Typically two years.

After its successful first years in operation and its establishment as a centre of excellence in media professional training, the Academy can fill an existing gap in the regional media and broadcast higher education. There are many universities and colleges in the Arab world that offer majors in media. However, there is a need for up-to-date specialised and

When a sales/ business development role is created within the Academy, this person should also start reaching out to commercial broadcasters (non ASBU members) and other entities for which the courses offered by the Academy may be relevant. Courses dedicated to non ASBU members could also be offered to as a purely commercial offering to avoid the potential conflict between the commitment of the ASBU Academy to member organisations in terms of providing them with a number of ‘free/ included’ training allowance.

Independent media professionals or individuals interested in upskilling themselves should also be welcome to access training at the Academy. As mentioned in the **Marketing and Communications** section, these would be primarily targeted through digital and social media marketing methods.

In addition to that, **partnerships with specialised training organisations** could be a fast and beneficial way to increase the reach of the ASBU Academy and bring in additional revenues. Some training institutions (such as Adobe, Apple, AVID, Autodesk) offer for example certified post-production and graphics software training to individuals and enterprise clients, and such courses are very relevant to the broadcast industry. The same goes for other topics such as production for social media, or digital media marketing. Instead of the ASBU Academy trying to reinvent the wheel in offering these courses and having to go through all the necessary trainer certification and platform development, partnering with established institutions in a revenue-sharing model would be a win-win business relationship for both parties. ASBU would widen its offering and client base, and the training partner would have access to exiting Academy clients, whom they would probably not access to without such a partnership.

### ***Rental of the Academy Facilities***

Another revenue opportunity could be leveraged by renting out the Academy’s technical spaces and facilities when not in use for training.

The Academy training rooms are utilised to an acceptable capacity. But the radio and television studios are very under-utilised, as many of the currently offered training courses do not require the use of these valuable spaces. Instead of having these expensive and

Although the main marketing channel for ASBU activities, especially for ASBU members, is direct marketing as discussed, an active social media presence can help expand the Academy's message and reach a wider audience, especially for individual trainees. Additional effort should be made to increase social media engagement, with consistency in posting updates on social media, and actively encouraging the Academy community (trainers and trainees) to follow and interact with the social media platforms. Some budget could also be allocated to social media marketing/ advertising for the messages to reach their potential audience.

### *Mailing Lists*

The Academy uses email distribution lists to share news about its activities, upcoming courses, and general updates and statistics. We encourage this, as it seems to be effective in summarising the Academy's recent and future activities, and can play an important role in keeping the Academy stakeholders and the wider community up-to-date.

## **h. Commercial Potential**

We believe there is great commercial potential for the ASBU Academy to expand and grow its offering and customer base. The current offering is primarily fulfilling the expectations of ASBU members by providing the number of courses set out in their membership allowances. The Academy's headcount and budget are adequate for this demand, but will need to be reinforced with additional resources if it is to expand and enhance its offering. In the short-to-medium term (within the next two years) there are opportunities to expand the clientele of the Academy beyond the core client base.

Supported by the additional resources proposed in Section e above (the Staff and Academy Leadership section) the ASBU team would be able to manage and fulfil a larger number of courses, have a better and more streamlined relationship with its clients, and to reach out to other clients, both enterprises and individuals.

More revenue could be obtained from ASBU members by delivering additional interesting and relevant courses to their specific needs either by:

- encouraging the members to send more trainees than allowed for in the 'quota' agreed between ASBU and its member organisations.
- providing more customised in-country training to ASBU members.

forms to spread ideas and news. It is highly recommended that the Academy uses these print and digital platforms to advertise its activities and offer courses. These media outlets also offer mailing list advertising, targeting databases of active professionals in the MENA region's broadcast industry - the same target clients as those of the Academy.

### ***Industry Exhibitions and Events***

The Academy should be present at relevant industry events such as local and regional media and broadcast exhibitions (like CABSAT in Dubai) and conferences, to promote and inform new and existing customers, both individuals and organisations, about its activities and courses. ASBU participates in, sponsors, and attends such events and we strongly recommend that representatives from the Academy attend with colleagues from ASBU's other departments.

### ***Digital and Social Media***

#### *Website*

The Academy activities and content are currently spread across two websites:

- *asbuacademy.online* which can also be reached through *asbuacademy.net* - where only the e-learning content is published.
- *asbu.net/academy/* which is a section of the ASBU website where the details of the academy operations, offering, schedules, and other literature is published.

These multiple web addresses and websites must be confusing to the public. It is highly advisable to have one website and domain name as the main website address. We recommend *asbuacademy.net*, where all the Academy content is combined in one location. A basic information page about the Academy can remain on the main ASBU website, with redirection from there to the Academy's dedicated website for those seeking more information.

#### *Social Media Platforms*

The Academy currently has active accounts on Facebook, Twitter, and YouTube. Engagement on these platforms is very low: fewer than 2,200 Facebook page followers with low post engagement, 55 Twitter followers, and fewer than 30 YouTube video views on average (figures as in late April 2022).



As noted in Section e above, Staff and Academy Leadership, it is strongly recommended that the Academy hires a Client Manager who will be responsible for communicating with ASBU member organisations and other non-member clients, whether individuals or corporate companies. The Client Manager should have experience in sales and business development as well as customer management experience.

It would also be highly beneficial for ASBU member organisations to delegate the relationship with the Academy to one designated individual, typically the organisation's Training Manager, where this role exists. A single point of contact on both sides would ensure a smooth and streamlined bi-directional communication between the Academy and the members, and help give the Academy a much clearer sense of client needs.

The direct communication between the Academy's Client Manager and nominated points of contact in the respective member organisations should cover the Academy's offering, updates on course schedules, confirmation of candidates and attendance, logistical arrangements, feedback from trainees and their organisations, and specific training requirements of the members. This would help alleviate many of the issues that we have highlighted in this report.

### ***Direct Marketing***

The ASBU member organisations will continue to be the main client category for the Academy. Directly contacting potential corporate clients other than the ASBU Members could be the best way to inform them about Academy services, the current offering, and available courses, especially with the specialised nature of the courses currently on offer at the Academy, whose target trainees are media professionals. This requires an active sales/ business development approach and specialised sales staff, instead of the passive/ one-way marketing methods currently in-place such as newsletters, Facebook posts, and website announcements, which may be more appropriate for mass-market training offerings. In the short term, the Client Manager can take on the role of a sales/ business development manager. As the business grows, additional dedicated sales resources may be required.

### ***Broadcast and Media Magazines***

There are a few powerful and well-known broadcast and media magazines that help in posting advertisements and press releases, and use their social media and digital plat-

teaching capabilities. Where courses are delivered frequently (every year or, in the future, more often) we recommend the Academy does not automatically book the same trainers unless it is convinced that they have up-to-date knowledge at the right level, and the ability to impart it in the classroom. In the digital world, new skills are emerging all the time, and it is important for the training to be delivered by people - preferably active practitioners - who are fully aware of the latest trends and requirements. The Academy should constantly be on the lookout for Arabic speakers who may have the required levels of knowledge and experience.

The Academy runs a Training of Trainers course every year, to help its trainers become as effective as possible and to increase their range - for example, by learning how to transform a face-to-face course into one that can be delivered online. We believe this is a very important element of the Academy's work, and support the continued delivery of this course on an annual basis.

## **g. Marketing and Communications**

### ***Communication with ASBU members***

The Academy informs its clients about the following year's training programme by publishing it on the ASBU website in December. This is followed up by a memo addressed to all ASBU members, with a detailed description of each training session to be included in the programme. This memo is typically sent from the ASBU Director General's office to the heads of the member organisations, who will in turn disseminate it internally to the relevant people within their organisations. If the members are interested in a specific course, they will nominate the training candidates and send the requirement back to ASBU, usually through the reverse communication channel.

We believe that the communication between the Academy and the relevant people in the member organisations should be much more direct than this, allowing for a faster and more efficient coordination process. The Academy does not currently have a designated individual responsible for client management, while many ASBU members do not have a consistent designated point of contact for training. Contacts are made through senior management at both ends, which does not always result in the right people speaking to each other in a timely fashion - or the right people being sent on courses.



## f. Trainers

The Academy does not employ any trainers. Course delivery is by individuals contracted directly by the Academy or in collaboration with one of its partners, such as the EBU Academy. There is a daily rate, beyond which the Academy cannot go without special dispensation from the Director General.

We have conducted an informal survey of the fees paid to trainers by other organisations. It suggests that the Academy's rates are low by comparison with fees paid in some Gulf countries, but broadly in line with fees paid elsewhere, such as the EBU or BBC Media Action. However, other organisations tend to be more generous in paying for preparation time, and sometimes travel days. We recommend that the Academy be granted discretion to pay for a preparation day or days if a course is being delivered for the first time or requires substantial updating - to include more topical exercises and references for example.

There is a tension in all training organisations between expertise and language skills. The Academy trainees are from Arab states, and so there is an obvious and substantial advantage in employing Arabic-speaking trainers. However, this is not always possible. In such cases, the course has to be delivered in English with simultaneous translation provided. This is costly, and results in a much more difficult learning environment for the trainee. But the Academy takes the view that expert knowledge is more important than the capacity to speak Arabic. For some courses, Arabic-speaking trainers may be readily available; for others, there may be an acknowledged non-Arabic expert in the field who carries greater authority and credibility. We support the Academy's policy of using Arabic speakers where possible, but not compromising on quality and bringing in English speakers with translation if it is considered that they are the best people for the job.

We recommend that the Academy be given discretion to pay more than the set rate in exceptional cases, if that would help secure the best person for the training. We do not think this is a matter that needs to be referred to the Director General of ASBU.

Dr Ridha speaks to the trainers at length both before and after the course, and trainers are assessed by the trainees in their evaluation questionnaires. It was not entirely clear to us how the Academy sources its trainers and satisfies itself about their suitability and



pointment of a person whose job it is proactively to promote and market the work of the Academy, both within the member organisations, and – with a commercial future envisaged – in the wider world.

- **One administrative assistant** The team in the office in Tunis is already stretched. An assistant responsible for the logistical organisation and follow-up of training sessions to free the Academy Manager from daily tasks is required. In the event that our proposals for an increase in activity are approved, more administrative effort will also be required.

### ***Academy leadership***

The Academy is led by three senior people with many years of experience between them. All have expressed a wish to retire, in part or in full, over the next period. Although this will mean a huge loss of institutional knowledge and leadership, it is also an opportunity for the Academy to consider what sort of leadership will be required in a period during which it will move from birth and consolidation to further growth. The job specifications and person specifications may change.

In particular, the possible loss of Dr Ridha Najar will be hard to sustain. Few if any people have his level and range of knowledge and experience, and the authority and credibility that go with them. He is the Academy. He has created and controls almost every aspect of the Academy's activities in a way that it would be difficult for another individual to replicate. But perhaps we should not be looking to replicate it. It may be that the next manager of the Academy is exactly that – a manager, less involved in the content and day-to-day-running of the training, and much more involved in the growth and development of the Academy and its commercial possibilities. It may be possible to retain the benefits of Dr Ridha's formidable expertise as a broadcast journalist and trainer in some sort of consultative capacity, supporting the training and editorial strategy of the Academy without having the responsibility of running every single aspect of it. These are questions beyond our remit, but they will need to be addressed in the near future, both in the context of the individuals themselves and the future direction of the Academy.

## e. Staff and Academy Leadership

### Staff

The development of the Academy over its first five years has been achieved with a very small permanent staff comprising only six people: a manager, a head of technical training, three administrative staff and a technical support person. Although it contracts out the actual training, and can call on some logistical and professional assistance from ASBU, the work of running the Academy is done by these six people. ASBU's longer-term ambition is for an Academy with a commercial element and the possibility of accepting students working towards a Master's degree or similar qualification. These developments may be some years away, but the Academy needs to ready itself for growth on this scale. That means a gradual increase in activity year-on-year. This is already happening, as the Academy plans to continue with some online training alongside the returning face-to-face courses. But we believe that the Academy cannot take on extra training or other commitments without an increase in staff numbers.

We understand that some budget may be made available to facilitate this process of gradual growth. In staffing terms, we suggest that there is already, or soon will be, a requirement for extra support in a number of areas, most of which are referred to in this report. The four additional profiles proposed are listed below (not in order of priority):

- **One technical assistant.** This is a role whose duties have grown exponentially since the start of the Academy, and more resource needs to be put into the technical support of its day-to-day activities. This would also help alleviate the risks that flow from knowledge of a core part of an organisation's activities being in the head of a single person.
- **One person to run e-learning.** We have discussed the issues around the e-learning platform above. If more training is to be made available on the platform, and in a form that will add value to the Academy and lay a basis for future expansion, a dedicated person will be required to liaise with the experts and to design and deliver the online modules. This could be a part-time or contract role.
- **One marketing/ comms/ client manager** We speak on several occasions in this report of the need for the Academy to have a more effective two-way relationship with its stakeholders at various levels. We believe that this can be achieved only by the ap-

and editorial training, and should be kept up-to-date with the latest and most common tools used in the regional industry.

The radio studio is fully equipped with production and distribution automation and IP signals infrastructure. It can offer training on the technical aspects of radio broadcasting, and soft skills such as production for radio and podcasting, and presentation and news-reading skills.

The television studio is a fully equipped multi-camera production studio with a Production Control Room, based on High-Definition Television standards. It has all the hardware and software systems of a fully-operation broadcast studio. It is proposed that this studio be upgraded to an IP video infrastructure and Ultra-HD/ 4K capability. This is not urgent, however, and can be planned over the next years when these technologies become more standardised and mainstream in the TV broadcasting domain.

The technology setup in the Academy reflects the high standards of ASBU and its members, the national broadcasters in the Arab world. They expect Academy to provide training on, and the use of, the latest technological standards and workflows. This expectation may also place a burden on the Academy, as it may need to keep refreshing the technology within its facilities at the same pace, or even faster, than the members. Some members are sending their teams for training on the newest and upcoming technologies that they may not necessarily have at base.

The Academy's budget may not allow for such continuous and fast technology refreshment. A solution might lie in partnering with technology manufacturers and solution providers who will be willing to supply the Academy with their systems, usually free of charge, on a short-to-medium term basis. This is a win-win situation for both parties: the Academy will not have to invest in very expensive systems that will be used only for a few days here and there for training courses, and the vendors will benefit from exposure of their systems to the Academy trainees, an indirect marketing exercise. Care should be given to ensuring that the vendor-specific systems do not unduly influence the nature of the training which should, in most cases, be vendor-agnostic and not biased in favour of a specific piece of software or hardware, or particular manufacturer.



- 96% of the respondents say that they have learnt new skills and/ or updated and strengthened their own skills after undertaking training courses at the Academy.
- 92% of the respondents say that the training obtained at the Academy had a Positive or Very Positive effect on their day-to-day work, and 52% had Positive or Very Positive impact on the advancement in their career path.

► *Trainers :*

- 53% of the trainers had delivered two or more training courses or sessions.
- 100% had a Satisfactory or Very Satisfactory opinion about the communication and the pedagogical and logistical preparatory work by the Academy team.
- 40% of the trainers said that online training was less successful than in-person training.
- 95% of the trainers showed interest in delivering additional sessions at the Academy in the future.

These results are highly encouraging, and suggest that the Academy is very much on the right lines with its general approach. We believe they also support the recommendations we are making in this report. We understand open questions inviting suggestions for improvements were included in the questionnaires, but the detailed responses to the questions were not available to us at the time this report was being written.

#### **d. Resources and Technical Facilities**

The Academy's facilities and training spaces are located on a purpose-built floor built on the top of ASBU headquarters in Tunis. There are two training rooms, one of them multimedia, a fully operational radio studio, and a fully operational television studio with incoming audiovisual feeds and external links.

The larger training/ multi-purpose room can accommodate around 30 participants, and is fully equipped with audio-visual equipment and videowalls, and commentary/ translation booths allowing for in-person, remote, and hybrid training sessions and conferences. The smaller training room can accommodate up to 15 participants. It is primarily a multimedia room with fully equipped workstations and a variety of media production and post-production software packages. It offers a real-life environment simulating the set-up of a professional broadcaster. This is an essential space for both technical, production

► *Member Organisations:*

- 95% of the respondents had a *Satisfactory or Very Satisfactory* opinion of the information methods about the training opportunities offered by the Academy.
- 100% of the respondents had a *Satisfactory or Very Satisfactory* general opinion about:
  - The training offered.
  - The logistical and material conditions and preparations.
  - The facilities and spaces designated for training.
  - The competence of the trainers.
- 25% of the respondents would like to reduce or cancel the distance learning courses.
- 100% of the respondents said that training of their employees at the Academy has added new knowledge and/ or improved their individual skills.

► *Former Trainees/ Alumni:*

- 51% of the respondents had taken 2 or more courses at the Academy (2 trainees have taken 10 courses!). This could be understood for courses with multiple levels (e.g., beginner, intermediate, advanced), but more diversity of trainees would be expected.
- For more than 75% of the respondents, knowing about the training opportunities at the Academy came primarily from their superiors. We believe that other methods of communication should be enhanced for a wider outreach of the Academy's messaging.
- 99% of the respondents had a *Satisfactory or Very Satisfactory* general opinion about the training they attended at the Academy.
- 100% of the respondents had a *Satisfactory or Very Satisfactory* opinion about the reception they had received from the Academy team.
- 98% of the respondents had a *Satisfactory or Very Satisfactory* general opinion about the efficiency and quality of trainers in the Academy courses.
- 96% of the respondents had a *Satisfactory or Very Satisfactory* opinion about the educational curriculum followed by the Academy.
- Around 82% of respondents knew about the Academy's e-learning platform, 49% have followed the free courses offered there, and 96% of them had a *Satisfactory or Very Satisfactory* opinion about the courses taken.



### ***Collation of detailed statistics***

The Academy's records are impressive, recording the details of each course and maintaining lists of participants, their country of origin, their feedback as well as other details. This information is also transparent – it is published by the Academy in an annual report. These statistics require considerable administrative effort to compile and archive. But they offer valuable quantitative insights, and make possible detailed year-on-year comparisons. They are the principal means by which the Academy measures its performance.

### ***Input from Consultative Committee***

The Committee meets twice a year to review the Academy's activities and to approve its proposed programme for the next 12 months. Although its input and endorsement are important, there is a limit to the level of detail with which members can engage in two meetings. Their assessment of the Academy's work is limited, in that it too is based on trainee evaluation and statistical records.

### ***The way forward***

The Academy has made important strides towards improving this situation as part of its five-year anniversary activities. It has used the landmark to seek a raft of detailed feedback about its work. It has conducted:

- An external evaluation – this report.
- An evaluative survey of the views of stakeholders – the member organisations.
- An evaluative survey of the views of trainers.
- An evaluative survey of the views of trainees.

For the first time, therefore, the Academy has detailed feedback from the full range of those with whom it comes into contact, as well as a detailed external assessment of its work. Although this was a one-off exercise, we urge the Academy to repeat the survey of member organisations at regular intervals, at least every two years and preferably every year.

Below are some highlights from the responses received by the Academy to the questionnaires it sent out to members, trainers, and alumni in Q1 2022 on the occasion of its fifth anniversary. The Academy received 20 responses from member organisations, 285 from former trainees and 45 from trainers (who between them had delivered more than 80 per cent of the courses):

Although all of this is useful information, we do not consider it is sufficiently broadly-based to allow the Academy to make a fully-informed assessment of its programme or the impact and effectiveness of the training it provides. Just as we would like the member organisations to have more of a say in the development of the annual training programmes, so we would also like them to provide more consistent feedback when they have sent their staff on Academy courses and then received them back. The Academy does not discover whether the employer considers the training to have been worthwhile or to have made a difference to the employee, or a difference to the organisation. Ideally, there would be separate KPIs in this area. But we do understand that it can be difficult to obtain such feedback.

### ***Feedback from trainees***

The feedback from trainees is completed at the end of each course. The responses are anonymous, to encourage candour. The trainees are asked to evaluate all aspects of the training they have received. As all training organisations know, this is not ideal timing: the trainees are likely to be in an upbeat frame of mind because the course is over, or they may be in a hurry to leave and catch a plane. Their minds are already elsewhere. At this stage, they cannot be sure what the medium or long-term benefits of the training will be. On the other hand, if they are asked to evaluate the course a week or a month later, many will not bother to do so, and will provide no feedback at all. Doing both - seeking feedback at the end of the course and again a few weeks later - would be preferable, but may be too onerous to organise. The method employed by the Academy is probably the least worst option, but its limitations should be recognised.

Because this means of evaluation has its shortcomings, it is important for the Academy to look more widely for qualitative feedback. As we have said, the obvious and ideal source of feedback would be the manager who approved the training in the first place. We understand how difficult it can be to extract a response, but we feel it is necessary to try. Another reason for doing so is that the Academy may wish to feed back to the employer – for instance to suggest that the trainee they sent did not have the level of experience and knowledge required for the course they attended.



be doing something active. When a face-to-face course transfers to online delivery, there is usually pressure to make it shorter. It can be very tempting to reduce or even remove altogether the time set aside for practical application. We are pleased that the Academy resists this temptation. Even during the online delivery of the Mobile Journalism course for example, plenty of time was made for the trainees to go out and put into practice what they had been taught. The Academy kept in contact with them via WhatsApp while they were in the field, and later offered a detailed critique of their finished efforts. We applaud the enterprise demonstrated here. We expect practical work to feature more fully when courses can again be held face-to-face, and we urge the Academy to continue to ensure that it is retained in those courses that remain online.

We do not support the hybrid delivery of courses, in which some of the trainees are in the room and some are working remotely. We believe this puts huge strain on the trainer, and diminishes significantly the value of the experience for all the trainees, whether they are physically present or not. We urge the Academy not to consider this idea.

### ***Future mix***

It is the desire of ASBU and the Academy to restore face-to-face training in Tunis as soon as practicable. There is an understanding, however, that some courses can satisfactorily remain online. We see no problem in operating a mixed economy of face-to-face and online, and indeed believe it to be the most sensible and pragmatic way forward. Among other things, it offers the Academy the chance to be more productive. There is nothing in theory (except perhaps a lack of administrative support effort) to stop a face-to-face course and a different online course being delivered simultaneously. In terms of the overall balance, we support the Academy's aspiration to offer around 75 per cent of its teaching in the classroom in Tunis when normal conditions prevail.

### **c. Evaluation and Feedback**

The Academy has a number of means by which it evaluates its own performance.

- feedback from trainees.
- collation of detailed statistics relating to all aspects of its activities.
- input from Consultative Committee.



works when transferred directly onto another, but requires versioning and repurposing.. It would also be possible to break the content down into smaller segments that would better suit the way people behave online. An online training module about creating a television news report for example, might be made up of five or six short stand-alone segments that would each take only a few minutes to work through, each of them looking at a single aspect of the process: shooting an interview; lighting and framing; obtaining a range of pictures; use of pictures; writing to pictures; the reporter's words to camera and so on. An online user might find this a more convenient way to use and learn than committing to completing the whole module in one visit.

The current model feels too cumbersome, and is not breaking through with the audience. But it would be a shame to make a decision about the long-term prospects of this feature of the Academy's activities without exploring these possibilities, and without seeing it in the context of the Academy's future ambitions.

### ***Seminars and webinars***

These events are for broader discussion of topical issues, attended by large audiences from ASBU's member corporations. The subjects seem to be well chosen and the events well attended. Participants can interact via Q&R or web chat. We encourage the Academy to continue with this aspect of its work.

### ***Pedagogy***

In all the face-to-face and online training, we found the pedagogical approach to be sound. There is a general commitment to professionalism, best practice and high ethical standards. The Academy believes that 50 per cent of the value of a course is provided by the trainees. This implies an interactive and collegiate approach which creates a positive atmosphere for learning and sharing, and encourages the trainees to derive maximum benefit from the course. The trainers encourage contributions from the trainees, who will often have powerful case studies from their own experience to contribute to discussions. We strongly support this approach.

There is also a welcome emphasis on practical skills, to underpin the theoretical aspects of a course. Most trainees do not like to be talked at for long periods and much prefer to



### ***eLearning modules available on the online platform***

The Academy offers around a dozen courses on its online platform [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net). They are freely available to any member of the public who registers on the site. These are modules that allow the trainee to work alone from home or office at a time of their choosing. They are in Arabic, with one (Mobile Journalism) also offered in English. There is no intervention from the Academy.

The eLearning modules have been developed specifically for distance learning in the framework of the four “Training of Trainers” workshops that were organised by the ASBU Academy since 2018 on topics such as the online pedagogical approach, the use of the Moodle platform, the scripting of online training modules, the differences with face-to-face training, and evaluation methods. These workshops followed a call for applications from trainers/ authors who proposed innovative topics from a list of ASBU priority areas. A selection was made prior to each training session to choose the participants and the modules most suitable for online training. After their training, the authors of the online courses were also supported in developing their content and creating exercises and evaluations. Their content was checked for legal rights of content, photos, and videos..., then revised and published online by the Academy team and validated by the authors. A contract for the exploitation of the rights of these courses was signed by each author for a period of 3 years.

This makes for a lengthy and laborious process of production, and it can take six months to produce a self-standing online module.

Offering high quality training materials to a wider Arab audience online feels like exactly the sort of thing the Academy should be doing as it develops and grows. It is a legitimate ambition, worthy of support. It is good for the Academy’s profile and prestige, and could be an important element of a future commercial strategy. But it is not, at present, delivering enough traffic to be cost effective. The amount of take-up of these courses is extremely low. As things stand, the level of response does not justify the lengthy production effort involved.

We suggest investigating other ways in which such materials might be created and delivered. It might be necessary to develop a completely separate strategy for [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net). One of the lessons of recent years is that material designed for one platform seldom

### ***Face-to-face training of individuals***

It is generally accepted within the Academy, ASBU and elsewhere that in most cases, face-to-face training is the most effective and valuable form of delivery. For training involving the use of equipment, such as the radio and television studios, it is essential. It does have its disadvantages: it requires people to be away from home and the workplace for several days, and it is more expensive in terms of travel and accommodation.

Although the Academy provides food and accommodation to delegates attending courses in Tunis, they still have to be paid for. During the time face-to-face training was halted by the coronavirus pandemic and moved to online delivery, the Academy made considerable financial savings. But from a pedagogic viewpoint, face-to-face training is the best and preferred means of delivery, and we support the Academy's desire to return to it as soon as circumstances permit.

### ***Training courses delivered live online***

During the pandemic, the Academy was compelled to move to online training, and is to be congratulated for rising to the challenge and maintaining a full programme of courses throughout the crisis. There was no significant reduction in the Satisfaction KPIs during this period, which is a tribute to the Academy and its trainers, and their commitment and flexibility. As noted, this is a much cheaper form of delivery, and so is potentially an attractive proposition for member organisations that are less well-resourced or cannot afford to lose a member of staff for a week or more. But it is a sub-optimal option for a number of reasons. The training can impart knowledge but is less successful at imparting practical skills. The opportunities for trainees to participate fully and to interact with each other is lost, at least in part. There is no opportunity for them to work together in small groups on exercises, or to exchange knowledge and expertise with each other in social interactions outside the classroom. It is harder to concentrate when you are staring at a computer screen for long periods, possibly with local distractions, and the trainers are working with fewer tools and course materials when they are operating online. However, recent experience has shown that there are some courses that can be delivered perfectly adequately online, and that could be made less gruelling by being delivered over a shorter period – say, 3-4 days rather than 5. We recommend the Academy reflects on the experience of the last two years, in order to decide which courses need to return to face-to-face delivery, and which can continue to be delivered remotely.



them to improve their skills and move to the next level – and to share their expertise with others. Subjects that are not news-specific and that might be considered for such Level 2 training include camera operation; video editing; graphics; live programmes; longer-form programme making (documentaries).

In our view, these skills areas – new and traditional – represent the core activities of broadcast organisations, and this is where the Academy should be concentrating its efforts. This might result in the offer of a smaller range of courses, but with those in most demand being offered more regularly – perhaps two or three times each year. Where courses are suitable for online delivery rather than face-to-face, it will be easier to offer them more frequently.

In order to consider these questions most effectively, the Academy needs a more detailed understanding of the demands of the market. At the moment, it relies on four principal sources when assessing the level of demand for certain types of training. These are: feedback from trainees; the views of the various departments within ASBU (radio, television, sport, technical etc); the Academy's own observations of the market; and the Consultative Council. We believe it is also important to involve the member organisations in this process of deciding which courses to shelve and which to prioritise. They are the clients, and the people best placed to judge where their skills gaps lie and what they need most urgently. We believe the Academy should redouble its efforts to identify and work with training managers in each organisation, even though we recognise the difficulties involved. We believe these managers should also be part of this process of informing the programme of courses offered by the Academy each year.

### **b. Forms of Training/ Pedagogy**

The Academy has four means of delivery:

- face-to-face training of small groups of individuals
- training courses delivered live online to small groups of individuals
- eLearning modules publicly available on the platform [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net)
- seminars and webinars

tion-related courses such as *Lighting in TV studios* to the latest technological trends in radio and TV broadcasting such as *IP technical infrastructures and Cloud computing*. This range no doubt reflects the fact that the levels of technological sophistication vary from one ASBU member to another, and so each has different training requirements.

In general, we believe the emphasis should be more on the newer technological advancements, and less on more basic and generic courses. As part of its review exercise, therefore, we invite the Academy to consider whether each of the nine courses currently offered every year deserves that degree of prominence. Some no doubt do. But some of them at least could be offered less frequently, especially those with relatively small target audiences, creating space for other courses. If one ASBU member has a requirement for a specific training course or topic that is not being offered, they can request the Academy to provide an on-demand course at their own premises.

On the other hand, we believe there are some courses that could be offered more than once a year if the demand is great, and the subject is highly topical. Examples might be: mobile journalism; data journalism; fact-checking and verification; social media strategy; story visualisation (the multimedia presentation of stories online). These are all part of the front line of the digital age, and they require skills that even some highly experienced professionals do not have. The more people who understand how the new world works, and can operate effectively within it, the better.

Most of these new digital disciplines are related to news production. We are conscious that news and current affairs programming is more prominent in some countries than others. The television, radio and online output in some member organisations has relatively little news content. These members have no interest in a course such as *Mobile Journalism*. What all have in common, however, is the need for the traditional craft skills and values associated with both the technical and programming side of radio and television production. These are just as important in the digital age as they have always been. They are not generally well represented in the current offering. One reason could be that the people employed by ASBU members, whether engaged in journalism, engineering or technical delivery, are already competent practitioners and do not need introductory-level training. But we believe there is scope for advanced training that would enable



cise would inform a strategic approach to deciding what is within scope for the future and what is not, and which courses are the most relevant and important to the members. With an a la carte menu, it is difficult to focus effort and resources, and easy to spread resources too thinly. A formal review of the experience since 2017 would allow the Academy to remove some courses from the menu.

In this context, we do not believe the Academy needs to provide training in the field of Leadership and Human Resources. Some of the subjects that fall into this category, such as personnel and financial management, are core activities in all large organisations and are not specific to audiovisual companies. They do not need to be taught at a broadcast academy, unless the courses are deliberately designed to make them broadcast-specific – Leading a News Team, or Broadcast Regulation for example. In practice, relatively few courses have been run in the area of Leadership and Human Resources since 2017. The Academy chart setting out the division of the sessions by theme shows that most of the technical courses and more than half of the programme courses in the first five years were in the area of core activity, such as journalism and production. We think this is the correct emphasis, and recommend that the Academy removes Leadership and Human Resources titles from its syllabus, so that it can concentrate more fully on broadcast and audiovisual issues. The Training of Trainers programme should be retained.

In the first five years, the courses offered most frequently have been: *Radio Automation* and *IP-based Radio Studio Design* (5 times each) and *ASBU Cloud*, *IP-based TV Studio Design*, *Cyber Security*, *Digital Archives*, *Mobile Journalism*, *Lighting*, and *Media Asset Management* (4 times each). These nine courses have therefore occupied more than one third of the total available training supply in most years. This might be appropriate for topics such as IP-based TV studios, since the technologies and standards are very new and still evolving, and most ASBU members are keen to embrace them. But we think courses such as Radio Automation could be offered less frequently, with other topics within radio broadcasting - such as DAB or satellite radio - offered more often.

Half of the annual Academy programme, around 12 to 15 courses per year, is devoted to technical training. These courses cover a variety of technical and operational disciplines in radio and television technologies and operations. They vary from day-to-day produc-

technical courses and more than half of the programme courses in the first five years were in the area of core activity, such as journalism and production. We think this is the correct emphasis, and recommend that the Academy removes Leadership and Human Resources titles from its syllabus, so that it can concentrate more fully on broadcast and audiovisual issues. The Training of Trainers programme should be retained.

In the first five years, the courses offered most frequently have been: Radio Automation and IP-based Radio Studio Design (5 times each) and ASBU Cloud, IP-based TV Studio Design, Cyber Security, Digital Archives, Mobile Journalism, Lighting, and Media Asset Management (4 times each). These nine courses have therefore occupied more than one third of the total available training supply in most years. This might be appropriate for topics such as IP-based TV studios, since the technologies and standards are very new and still evolving, and most ASBU members are keen to embrace them. But we think courses such as Radio Automation could be offered less frequently, with other topics within radio broadcasting - such as DAB or satellite radio - offered more often. and place them unambiguously into one of these four axes. There are many overlaps, and we wonder how valuable these categories will be as this process accelerates.

The training programme offered by the Academy does recognise this blurring of boundaries. Many of its courses reflect fundamental changes in working methods in the age of digital and new media, for which it is to be commended. But the Academy cannot cover everything. At the moment, it has the capacity to deliver only around 25 training courses each year. It must prioritise its activities, and take a strategic view about where to allocate its resources.

During its first five years, the Academy has run about 80 different courses, an average of 16 new titles each year, between them covering an enormous spectrum. About half of those 80 courses have been offered only once. This suggests that the range is too large, that some courses were not sufficiently relevant or popular to repeat, or that there was no room in the schedule to accommodate a repeat. We suggest that the Academy conducts an exercise looking back at all those courses, with a view to analysing why so many of them were presented only once. Combined with the views of ASBU members, this exer-



Multiskilling and multimedia working practices have broken down traditional divisions, such as those between technical and editorial, and make it difficult to categorise many activities and place them unambiguously into one of these four axes. There are many overlaps, and we wonder how valuable these categories will be as this process accelerates.

The training programme offered by the Academy does recognise this blurring of boundaries. Many of its courses reflect fundamental changes in working methods in the age of digital and new media, for which it is to be commended. But the Academy cannot cover everything. At the moment, it has the capacity to deliver only around 25 training courses each year. It must prioritise its activities, and take a strategic view about where to allocate its resources.

During its first five years, the Academy has run about 80 different courses, an average of 16 new titles each year, between them covering an enormous spectrum. About half of those 80 courses have been offered only once. This suggests that the range is too large, that some courses were not sufficiently relevant or popular to repeat, or that there was no room in the schedule to accommodate a repeat. We suggest that the Academy conducts an exercise looking back at all those courses, with a view to analysing why so many of them were presented only once. Combined with the views of ASBU members, this exercise would inform a strategic approach to deciding what is within scope for the future and what is not, and which courses are the most relevant and important to the members. With an a la carte menu, it is difficult to focus effort and resources, and easy to spread resources too thinly. A formal review of the experience since 2017 would allow the Academy to remove some courses from the menu.

In this context, we do not believe the Academy needs to provide training in the field of Leadership and Human Resources. Some of the subjects that fall into this category, such as personnel and financial management, are core activities in all large organisations and are not specific to audiovisual companies. They do not need to be taught at a broadcast academy, unless the courses are deliberately designed to make them broadcast-specific – Leading a News Team, or Broadcast Regulation for example. In practice, relatively few courses have been run in the area of Leadership and Human Resources since 2017. The Academy chart setting out the division of the sessions by theme shows that most of the



in such a short time. Nevertheless, they recognise that it is not possible to get everything right first time, especially when you are moving at such speed. They are very open to making improvements that build on the foundations that have been laid. This report sets out where we believe those improvements can be made.

## THE NEXT FIVE YEARS

The Academy faces a number of fundamental decisions in the next period. We have already referred to one of them: the future balance between face-to-face and online training when it becomes possible routinely to do both. This report also gives the Academy an opportunity to review its offering in terms of the courses it offers, the overall number of courses delivered each year, and the frequency with which each course is scheduled – some being in more demand than others. This in turn leads to a wider discussion about how big the Academy aspires to be, and implications of future growth.

Delivering courses online increases the potential to do more, and there should surely be an ambition to make more use of the excellent technical facilities the Academy has at its disposal. But more courses would require more staff – the current staff of six cannot be expected to take on any more work than they already shoulder. It would also, of course, require a larger budget. Ambition needs to be tempered with realism. In the longer term, the Academy has been encouraged to investigate the possibilities for generating revenue by developing some commercial activity - for example by offering places on courses, or whole courses, to paying customers. We address each of these issues in our report. We note also that ASBU will need to develop a succession plan for taking some or all of this work forward.

### a. ASBU Academy Syllabus

Academy training addresses competencies across all audiovisual activities – an enormous field. The Academy divides these into four strategic axes:

- New Media
- News and Programs
- Technology and Innovation
- Leadership and Human Resources

## THE FIRST FIVE YEARS

The Academy has travelled a long way in a very short time. The speed with which it was established after approval was given was highly impressive, especially considering that it involved the construction of an entire new floor and the installation of technical facilities. Between April and December 2017, 15 training courses were held at the Academy for nearly 200 trainees. They covered a wide range of technical and journalistic subject areas.

By the time of its fifth anniversary, the Academy had run 130 training sessions and webinars for more than 2,200 participants from 51 countries and 153 different organisations. The trainees were 72 per cent male, 28 per cent female. More than a third of the trainees attended more than one course.

At launch, the preferred format was face-to-face training, with trainees coming to Tunis for courses typically lasting five days. They were accommodated at the Academy's expense, reducing the cost of the training for member organisations.

The Academy soon began experimenting with remote delivery of training through videoconferencing facilities. This experience proved very valuable when the emergence of the coronavirus made face-to-face training impossible for many months. Most technical training, which requires hands-on use of equipment and the physical presence of the trainee, was put on hold. But many other courses were switched successfully to remote teaching online. The publication of this report comes at a time when it is becoming possible to return to face-to-face training. We discuss below how the Academy might best respond to the return of more normal conditions.

Some of the courses are now publicly available as online modules for any internet user to work through on their own. We consider the potential in this area below. The Academy also communicates with members through webinars and online seminars.

Trainees give largely positive evaluations of their experiences at the Academy, and within a short time it appears to have built a solid reputation for the quality and rigour of the training it offers. It is very challenging to launch an enterprise such as this from nothing, and Dr Ridha and his staff should be congratulated for having set the Academy on a firm and professional footing, and for having established a high level of credibility and trust

## FOUNDING OF ASBU ACADEMY

The Arab States Broadcasting Union (ASBU) is a professional pan-Arab institution that promotes and enables cooperation and sharing among broadcasters in Arab States. Its activities include engineering services, negotiating preferential rights, and facilitating the exchange of news and sport content, audio and visual, between members. It has active members in more than 20 states. Its headquarters are in Tunis.

ASBU has had a media training facility in Damascus since the 1980s, but its activities there have been severely restricted by the war in Syria. In 2016, the Director General commissioned a feasibility study for a Media Training Academy in Tunis. The resulting proposal was approved, and the new Academy was established very rapidly. It was housed on a new floor built on the top of ASBU's existing headquarters. It was equipped with two training rooms, one of them multimedia, a radio studio and a television studio with incoming picture feeds and external links. Dr Ridha Najar, a distinguished Tunisian journalist, media executive and training professional, was appointed Manager of the new Academy, which was launched in April 2017. There is a permanent staff of six. The Academy employs no trainers itself, but employs external expertise as required.

## ACADEMY MISSION AND VALUES

The Academy is a not-for-profit organisation whose main purpose is to offer high quality and relevant media training to professionals working for ASBU members. It aspires to raise standards by teaching best practice, by ensuring that members keep pace with a rapidly-changing media landscape, and by providing a forum for the exchange of knowledge and expertise between professionals in member organisations.

The Academy's values are based on a professional and ethical approach, transparency, a commitment to quality and continuous evaluation. The Manager reports directly to the ASBU Director General. He is also accountable to a Consultative Council of nine Arab and international media experts, who help the Academy keep pace with editorial and technical developments in the world of broadcasting. The Committee meets twice a year, once to review the Academy's activities in the previous months and once to approve the proposed programme of training for the following year.





Jonathan Baker



Hasan R. Sayed Hasan

## AUTHORS

The report's authors are Hasan R. Sayed Hasan and Jonathan Baker.

Hasan R. Sayed Hasan is the managing director of Master Media, which he set up ten years ago to offer high-level consultancy to the media production and broadcast industry. He has 30 years of senior experience in the global media industry. He is also chair of the Arab HDTV and Beyond Group.

Jonathan Baker is a former editor in BBC News, where he held a number of senior positions in radio, television and multimedia newsgathering. He is also a past Head of the BBC College of Journalism, and a Professor of Journalism at the University of Essex. He is the author of *Essential Journalism*, the standard textbook for journalism students in the United Kingdom.

## PURPOSE

This report is an external evaluation, commissioned by the ASBU Media Training Academy as it celebrates its fifth anniversary. The report assesses the development and performance of the Academy over its first five years, and makes recommendations to inform its development over the next period.

## METHODOLOGY

Research for the report was carried out during a visit to the ASBU Academy, 21-25 March 2022. The authors were given extensive access to the Academy, and to its Manager, Dr Ridha Najar. They were granted an interview with Engineer Abdelrahim Suleiman, Director General of ASBU, and spoke to Dr Adnan Salhab, Head of Technical Training, and members of the Academy staff. They viewed the Academy facilities, watched some online training in progress, and examined paperwork relating to the Academy's teaching over the previous five years.

# External Evaluation



## ASBU ACADEMY

### External Evaluation

May 2022

By

Jonathan Baker & Hasan R. Sayed Hasan





All the courses we at Beyond Broadcasting have delivered have focussed on the critical values that organisations work by - and how to get the best from staff and maximise both their editorial potential and their delivery - and it has been striking how positively participants have responded.

We see great potential for ASBU to continue providing support to seniors editors – to help them unleash, unlock and motivate talent and creativity within their teams, to the distinct betterment of not only their own internal work – but in terms of the creative, distinctive output that allows.... and which might set them apart from competitors in our currently crowded markets.

Let me conclude by saying by saying that Beyond Broadcasting are very grateful to have been invited to your celebrations and to have been (and remain) part of your journey ....and we wish ASBU every success in the next five years.

Clearly there is always a need to update skills of the staff at member organisations - and in this regard we recognise that it is always challenging to make sure that the right individuals end up participating in ASBU training programmes. And the training is totally relevant.

It is also of great value to bring together people who are working in different contexts and media climates, to facilitate conversations and exchanges. We have certainly found this to be a real value-added element of all the courses that we have participated in.

We are very grateful for the professional support we have been given in the programmes we have led; we have always had excellent technical support, strong, responsive logistical help and wonderful translation skills which have made sessions run smoothly no matter how many languages they were being delivered in.

We have also been pleased that our eagerness for making sessions as interactive as possible has been strongly supported.

Moving forwards, we feel that the ASBU academy can play a really significant role in guiding and supporting member organisations in dealing with the kinds of constant editorial change and challenge that we now have to live with.

To quote the ASBU team themselves;

The media chain is being disrupted at all its links.

The challenges of this disruption – this very different revolution, requires very different approaches - not just in terms of practical skills but, critically, in terms of attitudes too.

ASBU partners are likely to be asking themselves all sorts of searching questions to ensure they are fit to take on the challenges they face and win or retain their audiences; questions about editorial strategy, about editorial offerings, about editorial working practices, about their fundamental organisational structure.

Dealing with such questions – and such change - needs agility, bravery and leadership. And these talents do not always come easily to organisations.

ASBU can be central in supporting organisations in creating the best kinds of editorial working cultures; that generate creative environments, enable bold decision-making and nurture their own talent. Indeed, allow talent to flourish. Editorial spaces where seniors editorial navigators and strategic thinking are critical to maximising success and recognising what audiences need – and in what form.



I think that's one of the way forwards that we want to look at. How can we train people in your territories, but also how can we bring diversity? How can we guarantee that more women and younger people, students, get most chances as possible to work in your region, but as well maybe export their talents overseas?

Thank you again to the ASBU Academy for all your support for this great collaboration. We are very positive that it will go on and that at least for the next five years. We'll be here to support you and offer new trainings, might it be online or might it be face to face in French, English and Arabic.

I had a talk with John Watts, which is one of the directors of the World Cup. He's the one who did the training here for the live directing. And we talked on the phone yesterday as I was coming to Tunis, and I said to him, I'm in Tunis, remember the ASBU training? And he still says it's one of the best trainings that he had because of the welcome that he got from the ASBU Academy, as well as the infrastructure that you have here, but also because he felt that he learned from the trainees as much as they learned from him. And that's what's important, is that, as you said, trainees learned between each other. But of course, the trainers, they do learn from the trainees as well. They keep on top of things, and they get to question themselves a bit.

So, moving forward, we hope that we'll keep on going and exchanging together to make everybody grow. Thank you so much for your time.



**Mick Slatter**  
**Director Beyond Broadcasting**

Congratulations to the ASBU training academy for five amazing years; years that have brought with them an extraordinary demand – and set ASBU a problem to grapple with; albeit a delightful problem; how to top these achievements in the next five years.

Our experience of working with ASBU has been an extremely positive one; their capacity for organisation, administration and maintaining professional standards has been impressive. Their ability to manage partnerships and bring people together is impressive – and plain to see.



**Armelle Canet**

**Head of Broadcast Academy, HBS**

Thank you so much for having us here. We're very honored to be part of this conference. Since 2019, the Broadcast Academy and ASBU have teamed up to create broadcasting legacy in the

region by offering training in live sports broadcasting. That's our speciality.

Our background is organizing all the host broadcast for the World Cups, as well as Roland Garros, as well as the Rugby World Cup and the French League. Thanks to the excellent work that was done by my predecessor Mrs Ekta Hutton, as well as Dr Ridha Najar and all his team, I think we've had a very successful partnership in demonstrating that the successful implementation of a cross-country cooperation.

In the last three years, we have delivered a variety of trainings, live sports directing trainings, as well as online commentary training, as well as the online sports storytelling course, all of these times, either in English or in Arabic, to be sure that we can accommodate a massive number of trainees.

I think what it's proved us is that we can promote the standards that we have for a World Cup in every country that we end up working with. How can we explain to trainees across the countries of ASBU, but as well as in Europe? how we can be sure that our editorial skills, our storytelling, is applied to the most number of trainees? and above their technical skills, they can still learn how to show the game, might it be for football, but as well for tennis in the most appropriate way to attract more spectators. And then, on the long term, there will be financial revenues associated to it.

Under the Broadcast Academy as well, there's an objective to promote diversity, as well as widen the talent pool around the world. To do this, we have identified during the live directing course, which happened in Tunis, two candidates. There was first of all, I will try and not torture her name, Refat Hmaid, which is part of the Palestinian sport television, as well as Josephine Mankfu Talla, from Cameroun Television. They were both taking part in that live directing course and then they got the opportunity to go to the IBC in Amsterdam, join the Broadcast Academy courses, as well as get to network with lots of professionals from around the world.



**Delphine Wibaux**  
**Head European & international Affairs, INA**

INA, the french National Audio-visual Institute, has been requested to join the ASBU consultative academy council from its creation in 2017, considering the close relationship between both organizations, INA experience in implementing training activities, as well as experience in preservation, management, and promotion of french audio-visual heritage.

This partnership was also considering the increasing needs within ASBU members organization, regarding the management and preservation of their audio-visual heritage. So, ASBU together with INA delivered comprehensive training programs on audio-visual archieving over the 5 last years with the aim of reinforcing professional capacities, and I really think here is the strength of ASBU academy.

For the last five years, ASBU Academy has done an amazing work considering the number of training courses implemented and the results. As you have seen before the results of the evaluation of the trainees. There are of course always improvements which have to be done, as for any of our organizations, defining long term strategy, adapting constantly the content of the training to the needs of the members, reinforcing the capacities, tools of the team to face the increasing demands, but the results are already visible and are impressive.

So, I will be honored to work with ASBU Academy on the next steps of its development, starting in 2023 with the implementation of new training courses on documentaries production.

Thank you again to ASBU, to Mr. Ridha Najar and to all the team of ASBU Academy for trusting INA as a knowledge partner.

So happy anniversary, happy fifth anniversary and let's go together to the tenth anniversary. Thank you very much.



verse and appropriate participation from ASBU professionals. We did 2 e Master classes in 2020, 4 in 2021 and already 4 in 2022. And we are only in June.

Topics such as constructive journalism, data journalism, digital news gathering, live IP, AI and News were good successes. The partnership has been both fruitful and excellent. Open discussion, constant dialogue and Trust allowed us to build, year after year, a solid partnership.

My last and third point is about the Brand as ASBU Academy managed over the five past years to build a solid reputation of quality training. ASBU Academy has become a Brand. I am happy and proud to have contributed to the success of the ASBU Academy. The ASBU community, all of you, you deserve and need a real ambition in upskilling and reskilling. ASBU needs and deserves an influential power in learning.

So, today I want to pay tribute to Dr. Rida Najjar and his fantastic team Dalila, Dr. Adnan and the rest of the team and also the co trainers, I had the pleasure to meet this morning. And I think this celebration, and thank you, the Director General for this today, is an acknowledgment of the energy, of the work and the great results achieved by the ASBU Academy.

So thank you for your friendly partnership and I want to congratulate all of you for the great work achieved so far. As a faithful member of the ASBU Academy Committee, I can state that ASBU Academy has established a solid foundation to continue her endeavors and fulfill her ambitions in the future.

# Partners testimonies



**Nathalie Labourdette**  
Head of EBU Academy

Today, in this great reunion of media professionals to celebrate ASBU Academy together, I would like to share with you 3 ideas and concepts. It's about Sorority, Talents and Brand.

So, first about sorority. The ASBU and the EBU are sister organizations. By nature, the ASBU Academy and the EBU Academy are sister organizations. However, there is more than that: EBU Academy was, from the start and the initial thinking, a long lasting friend and a warm support of the creation and establishment of the ASBU Academy. The willingness and commitment showed by ASBU to create an Academy showed the recognition of learning and training as an engine for the ASBU community.

Why do we need such an engine and such a driver? Because learning skills is the only way to create value and to innovate.

My second point will focus logically and naturally on Talents. At times when the audio-visual market moves very fast, where traditional broadcasting performs in such different ways, the way we produce and distribute content, we have to take care of our staff! As the President said this morning, we have to care for our talents. They will be the ones that will innovate and make good news on TikTok, use mobile journalism in an effective and compelling way and also use archive in a creative way to produce new content.

This is why as we are sharing the same values, the EBU Academy positions itself as a faithful partner of the ASBU Academy. So, what does it mean? I selected the best courses, the best faculty member, the most topical issues and themes, and the most important skills for broadcast professionals.

Together we organized 19 Master classes: 2 in 2017, 3 in 2018, 4 in 2019. 2020 was an interesting year. We all moved online and that was a game changer. We had a more di-



- A comprehensive presentation by Dr Ridha Najar, ASBU Academy Manager, of the Academy's five year achievements which covered the various strategic axes and most important features of the Academy Training progress. Statistics and key performance indicators have been presented as well.
- Testimonies of the Academy's Partners.
- Presentation of the External Evaluation Report over the past five years (2017-2021) by Professors Jonathan Baker and Eng. Hassan El-Sayed Hassan.
- General debate.

This English part of the book includes the results of the three survey studies conducted by the ASBU Academy and which concerned getting feedback from the member organizations, the trainers and the trainees. The partners' testimonies in English, and the External Evaluation Report are also presented.

# Introduction

The ASBU Media Training Academy celebrated this year its five-year anniversary (April 29, 2017 - April 30, 2022). The event on which this celebration hinged was the organization of an evaluation international symposium on «Outcome and Prospects».

Given the importance of the event, the ASBU General Directorate decided to associate the activities of this celebration with the ASBU Executive Council meeting's works to be held in June (12-13 June 2022).

This Seminar took place on 14th June 2022 in the City of Hammamet (Tunisia) with the participation of top officials in the Arab Radio and Television Organizations Members of ASBU Executive Council, the Members of the ASBU Academy Consultative Council, the ASBU Academy Arab and International Partners as well as Trainers and Media Experts who witnessed the Academy progress as well.

Today, we are happy to put in your hands this book which highlights all the key events and deliberations of the Seminar, as well as the Participants' interacts around the scope of this young Academy and its development and achievements.

The Seminar discussed the evaluations results and agreed to praise and pay tribute to the resounding results achieved by ASBU Academy in a very short time, offering continued and rigorous high quality training, succeeding thus to build a bright image on the Arab and international levels.

In addition to presenting the performance of the Academy over its first five years, related recommendations for its development over the next period have been overviewed at all levels ranging from training contents, to infrastructure, structuring, and studying the profitable aspect of some of its activities in order to ensure contribution to the Union's policy of self-financing.

The Arabic part of this book reflects all the activities and deliberations of this evaluation symposium, namely :

- Opening and closing speeches by both Eng. Abdelrahim Suleiman ASBU Director General and Eng. Mohammed Fahad Al-Harhi, CEO of the Saudi Broadcasting Authority and ASBU President,

# Table of contents

Introduction	3
Partners testimonies	5
External evaluation report	13
3 Follow-up Surveys	67

## **ASBU Academy**

### **ASBU Headquarters**

Rue Sofiene Chaari, Centre Urbain Nord - P.O. Box 250 - 1080 Tunis Cedex - Tunisia

Tel. : (+216) 71 849 000 - Ext. : 504

Fax : (+216) 71 843 054 - 71 843 101

Email : [asbuacademy@asbu.net](mailto:asbuacademy@asbu.net)

Web : [www.asbu.net](http://www.asbu.net)

© ASBU, 2022






# ASBU ACADEMY

## (2017-2022)



 [asbuacademy@asbu.net](mailto:asbuacademy@asbu.net)

 [asbuacademy.net](http://asbuacademy.net)

   [@asbuacademy](https://www.instagram.com/asbuacademy)



# ASBU ACADEMY (2017-2022)

Years

In the service of Arab competencies  
**OUTCOME & PROSPECTS**

ISBN 978-9973-09935-8



9 789973 099358