جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة و تسيير مؤسسة

العنوان :

التدريب على مهارات الإلقاء و أثره في الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير – جامعة المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة و تسيير مؤسسة

من إعداد الطالبة:

إيمان زواركي

تحت إشراف الأستاذ:

أتشي شعيب

أعضاء لجنة المناقشة

أ. شوقي قبطان (جامعة المدية)	**رئيساً**
أ. أتشي شعيب (جامعة المدية)	**مقررا**
أ. رضوان باصور (جامعة المدية)	**عضواً ممتحناً**

السنة الجامعية: 2015/2014

إهداء

إلى منبع العطف والحنان ورمز الوفاء والعطاء، إلى من لا يوفي أجرها ولا يرد جميلها مهما طالت الأعمار، إلى أملي الدائم في الحياة : ***أمي*** *الغالية* حفظها الله وأطال عمرها.

إلى الغالي الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان، إلى سندي في الحياة، إلى الذي يرافقني بدعائه وبرضاه عني في كل لحظة : ***أبي*** الفاضل أطال الله في عمره.

إلى إخوتي ***إبراهيم إسحاق صديق إسلام.***

إلى صديقتي العزيزتين ***هاجر و باية.***

إلى كل من علمني و أنار دربي.

إلى كل من يهتم بإدارة ذاته و تطويرها.

إيمان

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا ووفقنا لانجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف أتشي شعيب الذي لم يبخل بإعطاء توجهاته و نصائحه القيمة ، كما أفادنا بالمراجع الخاصة بالدراسة التي أعانت في إتمام هذا البحث.

كما نشكر كل من ساعد على انجاز هذا البحث و لو بكلمة مشجعة.

و الشكر موصول لأعضاء هيئة المناقشة الذين تكرموا بمناقشة المذكرة.

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة مستوى مهارات الإلقاء لدى عينة الأساتذة، وأيضاً اختبار التباين حسب المتغيرات الشخصية على التدريب على مهارات الإلقاء.

وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان وزع على عينة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة المدية، ووزع استبيان آخر على عينة طلبة الكلية سنة ثانية ماستر " تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ". ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأجل الوصول إلى أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمامٌ من قبل الأساتذة بالتدريب على مهارات الإلقاء بمستوى متوسط، وأن تقييم الطلبة لمهارات الإلقاء لدى الأساتذة كانت متوسطة.

كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي، ويوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى متغير دورة النجاح ومتغير حضور المحاضرات، ولا يوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى متغيرات الجنس والسن ونوعية شهادة الليسانس، ويوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى متغير السن ومتغير الخبرة، ولا يوجد تباينٌ ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء يعزى إلى متغير الجنس والحالة الاجتماعية والدرجة الوظيفية.

Abstract:

The study aims to find out the impact of training on the dumping of skills on job performance, as well as to determine the level of dumping skills of the sample, and also test the contrast according to personal variables on training in the skills of dumping.

The study data were collected through a questionnaire distributed to professors of the Faculty of economic and commercial sciences at the University of the conduct of Medea, and distributed another questionnaire on college students a second year Master "specialty administration and management of enterprise". To test the hypotheses of the study was the use of a set of statistical methods in order to reach the objectives of the study.

The study found that there is an interest by the teachers training in the skills of the average level of dumping, and that the assessment of the students' skills to throw the professors were intermediate.

The study also found that there is the impact of a statistically significant training dumping skills on the job performance, and there is variation in the answers students 'attitudes on the assessment of dumping skills of teachers due to the success cycle and variable attend lectures variable, and there is no variation in the answers students' attitudes on the assessment of dumping Skills the professors are attributable to the variables of gender, age and quality of the bachelor's degree, and there is variation in the answers professors about training dumping skills due to age and experience variable trends, and there is no statistically **s**ignificant in answers professors directions about training dumping skills variation due to the variable sex and marital status functional class.

الفهارس

الفهرس

الصفحة

فهرس المحتويات..... ... II

فهرس الجداول..... II

فهرس الأشكال..... IX

فهرس الملاحق..... X

مقدمة عامة..... **ا-هـ**

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب على مهارات الإلقاء

تمهيد..... 2

المبحث الأول : نظرة عامة على التدريب و الإلقاء..... 3

المطلب الأول : مفهوم التدريب..... 3

المطلب الثاني : تعريف الإلقاء و أهميته..... 5

المطلب الثالث : أنواع الإلقاء..... 8

المطلب الرابع : أساليب الإلقاء..... 10

المبحث الثاني : التدريب على مهارات الإلقاء..... 14

المطلب الأول : التدريب على المهارات الشخصية و السلوكية..... 14

المطلب الثاني : التدريب على مهارات الإلقاء الصوتي..... 16

المطلب الثاني : التدريب على مهارات الإلقاء الجسدي(التعبير غير اللفظي)..... 19

المطلب الثالث : التدريب على المهارات الفنية للإلقاء..... 26

المبحث الثالث : التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء..... 30

المطلب الأول : إعداد الإلقاء..... 30

المطلب الثاني : بناء الثقة بالنفس..... 36

المطلب الثالث : تنفيذ و تقييم الإلقاء..... 39

خلاصة الفصل..... 43

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي و تقييمه وأثر التدريب على مهارات الإلقاء عليه

تمهيد..... 45
المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي..... 46
المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به..... 46
المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته..... 50
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي..... 53
المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي..... 56
المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء وأهميته..... 56
المطلب الثاني : الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء..... 58
المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء الوظيفي..... 60
المبحث الثالث : طرق تقييم الأداء ومشاكل تقييمه وكيفية علاجها..... 63
المطلب الأول : الطرق التقليدية في التقييم..... 63
المطلب الثاني : الطرق الحديثة في التقييم..... 65
المطلب الثالث : مشاكل تقييم الأداء الوظيفي..... 67
المطلب الرابع : كيفية معالجة مشاكل التقييم..... 70
المبحث الرابع : تأثير التدريب على مهارات الإلقاء و تطويرها على الأداء الوظيفي..... 73
المطلب الأول : الأداء كمحصلة لتطوير مهارات الإلقاء..... 73
المطلب الثاني : التحفيز كمدخل لتفعيل التدريب على مهارات الإلقاء..... 75
المطلب الثالث : تأثير التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي..... 77
خلاصة الفصل..... 80

الفصل الثالث : دراسة حالة حول أثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي

تمهيد..... 82
المبحث الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية..... 83

المطلب الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (محل الدراسة)..... 83
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير..... 87
المطلب الثالث : أهم انجازات الكلية ونشاطاتها..... 91
المبحث الثاني : منهجية الدراسة..... 94
المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة..... 94
المطلب الثاني : أدوات الدراسة..... 95
المطلب الثالث : ثبات وصدق أداة الدراسة..... 96
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الموجهة لعينة الطلبة..... 98
المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية..... 98
المطلب الثاني : عرض آراء الطلبة بخصوص تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة. 99
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة..... 106
المبحث الرابع : تحليل نتائج الدراسة الموجهة لعينة الأساتذة..... 110
المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية للعينة..... 110
المطلب الثاني : تحليل نتائج المتغير المستقل..... 111
المطلب الثالث : تحليل نتائج المتغير التابع..... 117
المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة..... 119
خلاصة الفصل..... 136
خاتمة عامة..... 127
الملاحق..... 133
المراجع..... 147

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مراحل العصف الذهني ومضمون كل مرحلة	13
(2-1)	حركات الحضور ومعانيها	24
(3-1)	أنواع وسائل الإيضاح ومزاياها وعيوبها	28
(4-1)	أهداف الإلقاء	31
(5-1)	خصائص الحضور و طريقة التعامل معه	33
(6-1)	أنواع المخططات المكانية ومزاياها وعيوبها	38
(7-1)	توزيع وقت الإلقاء	40
(1-2)	معايير تقييم الأداء	61
(2-2)	طريقة التدرج البياني	64
(1-3)	الهياكل المتوافرة في الكلية	84
(2-3)	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ	85
(3-3)	الهياكل المتوافرة في مكتبة الكلية	85
(4-3)	تخصصات الكلية	86
(5-3)	توزيع الطلبة في الكلية	87
(6-3)	تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة	94
(7-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت	96
(8-3)	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة (الموجه للأساتذة)	97
(9-3)	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة (الموجه للطلبة)	97
(10-3)	توزيع أفراد العينة (الطلبة) حسب المتغيرات الشخصية	98
(11-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المهارات الصوتية والفنية	100
(12-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمهارات الشخصية	101

(13-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات مهارات التعبير غير اللفظي	103
(14-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المقومات الأساسية للإلقاء	105
(15-3)	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الطلبة	106
(16-3)	توزيع أفراد العينة (الأساتذة) حسب المتغيرات الشخصية	110
(17-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على المهارات الصوتية والفنية	112
(18-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على المهارات الشخصية والسلوكية	113
(19-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على مهارات التعبير غير اللفظي	114
(20-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على المقومات الأساسية للإلقاء	115
(21 -3)	نتائج تحليل السؤال المفتوح	116
(22-3)	نتائج سبب الرفض	116
(23-3)	التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للأداء الوظيفي	118
(24-3)	نتائج اختبار الانحدار بين التدريب و الأداء	120
(25-3)	نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على المهارات الصوتية و الفنية والأداء الوظيفي	121
(26-3)	نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية والأداء الوظيفي	122
(27-3)	نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي والأداء الوظيفي	123
(28-3)	نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء والأداء	124
(29-3)	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الأساتذة	125

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	العوامل المتحكمة في اختيار أسلوب الإلقاء	11
(2-1)	مهارات سلوكية نفسية	16
(3-1)	عناصر الإلقاء الصوتي	17
(4-1)	لغة الجسد	20
(5-1)	عناصر الإلقاء الجسدي	20
(6-1)	الفرق بين السماع والاستماع	25
(7 -1)	تحليل الحضور	32
(8-1)	وظائف المقدمة	35
(1-2)	محددات الأداء الوظيفي	53
(2-2)	مستويات تقييم الأداء	57
(3-2)	الأخطاء الشائعة عند التقييم	70
(4-2)	اعتبارات نظام تقييم الأداء	72
(1-3)	الهيكل التنظيمي للكلية	88

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان الموجه للأساتذة	133
2	الاستبيان الموجه للطلبة	136
3	اختبار ثبات الاستبيان(الموجه للأساتذة)	140
4	اختبار ثبات الاستبيان(الموجه للطلبة)	141
5	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التدريب على مهارات الإلقاء و الأداء الوظيفي	135
6	تحليل التباين الأحادي	144

مقدمـــة عـــامة

توطئة

يُعد العنصر البشري المورد الرئيسي للمنظمات والأداة الفعالة للتغيير والتميز وتحقيق الأهداف، وأدركت المنظمات اليوم أن العنصر البشري هو صانع الفرق بينما تعتبر الموارد الأخرى مساعدة ومكملة لتحقيق ذلك؛ وبالتالي فإن المنظمات اليوم تواجه تحديًا مشتركًا يتمثل في الارتقاء بالعنصر البشري لديها والحرص على امتلاكه لمهارات مختلفة وفي جميع المجالات.

ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين المهارات المتنوعة التي يكتسبها الفرد وبين تحقيق ذاته وطموحاته في النظام المؤسسي استجابة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور.

وهكذا في ظل البيئة التنافسية الموجودة حاليا، واقتصاد مبني على الكفاءات يفرض البقاء للأقوى، أصبح تطوير الذات واكتساب مهارات متنوعة من ضروريات المهنة، كما يعتبر توجه لا بديل له لفرض الوجود.

فضرورة التفوق وتحقيق السبق، يكون نتيجة إدراك الطرفين (المنظمة والأفراد) بأهمية التدريب لكسب مختلف المهارات التي تتطلبها الوظيفة حاليًا ومستقبلا، حتى يتحقق التكيف والاستجابة السريعة المرنة لكل التطورات والأحداث من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

وتعد مهارات الإلقاء من المهارات التي تتطلبها الوظيفة اليوم، وتكاد تكون من أساسيات الوظيفة كما هو الحال في الإدارة أو المحاماة أو التعليم وكل الوظائف تقريبًا؛ لما يشكله تعبير الإنسان عن أفكاره وأعماله وتوجهاته من عاملٍ مهم وحيوي لنجاحه على جميع الجوانب الشخصية والعملية.

لذا فإن العديد من المنظمات سواءً الخدمية أو الصناعية بدأت تتنبه لأهمية توفُّر هذه المهارات، وقد لجأت العديد من المنظمات التعليمية الحديثة وفي مقدمتها الجامعة باعتبارها منظمة مهمة في المجتمع وتساهم مخرجاتها بشكلٍ أساسي في بناء اقتصاد أي بلد؛ لذا فهي تسعى إلى ضمان الجودة في تقديم خدماتها، إلى استخدام أساليب حديثة للإلقاء وإجراء دورات تدريبية للأساتذة متعلقة باكتساب وإتقان هذه المهارات لأداء مهامهم بالشكل الصحيح.

مشكلة البحث:

انطلاقًا مما تم ذكره فإننا نطرح السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي في المنظمة ؟

وقصد الإجابة على هذه المشكلة تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو واقع تدرب الأساتذة بالكلية على مهارات الإلقاء ؟

2- ما هو تقييم طلبة الكلية لمهارات الإلقاء لدى أساتذتهم ؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي ؟

4- هل يوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى الخصائص الشخصية ؟

5- هل يوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى الخصائص الشخصية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1- هناك اهتمامٌ من قبل الأساتذة بالتدريب على مهارات الإلقاء بمستوى منخفض.

2- نتائج تقييم طلبة الكلية لمهارات الإلقاء لدى الأساتذة هي نتائج ضعيفة.

3- يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05\geq a$) للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي.

4- يوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى أساتذتهم تعزى إلى الخصائص الشخصية.

5- لا يوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى الخصائص الشخصية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من ضرورة الارتقاء بالعنصر البشري في المنظمة من خلال التدريب على مهارات الإلقاء؛ على اعتبار أن الأداء العادي أصبح غير كافٍ في ظل التطور المستمر والتنمية ؛ كما تتجلى هذه الأهمية، في معرفة مستوى مهارات الإلقاء للعينة محل الدراسة، من أجل معالجة النقائص وتحقيق التميز في الأداء. كما تتجلى أهمية الدراسة في توضيح أهمية مهارات الإلقاء ؛ على اعتبار أنها ضرورية للفرد العامل، سواءً كان ذلك في منظمةٍ صناعية أو خدمية، من خلال إتقان المهارات الخاصة بالحركة والتحكم في الجسد، وإيصال الأفكار والتوجهات للرؤساء في العمل، وإتقان كيفية عرض الأفكار بسلاسة، وإقناع الآخرين بذلك. وقد التفتت الدراسة إلى موضوع مهارات

الإلقاء بصفة خاصة، والذي يُعتبر موضوعاً من مواضيع التنمية البشرية، وهذا لإيضاح التلازم بين موضوع التنمية البشرية وإدارة الأعمال، والتأكيد على أنه – إضافةً إلى الاهتمام بقدرات الأفراد المتعلِّقة بالعمل بصفةٍ مباشرة – لا بد من الاهتمام بمدى قدرة الفرد على إدارة ذاته، من خلال حرصه على اكتساب المهارات المتعلِّقة بذلك، والتي من بينها مهارات الإلقاء.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في معرفة الأثر الناتج عن التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي.

وهناك أهداف أخرى مراد الوصول إليها من خلال البحث تتمثل فيما يلي:

1- تقديم عرض شامل لمفهوم الإلقاء وتوضيح قواعده وأساليبه.

2- توضيح المهارات المكونة للإلقاء.

3- توضيح ماهية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه ومشاكله والأساليب العلاجية الملائمة.

4- تحديد مدى مساهمة الاهتمام بمهارات الإلقاء في التطور والنجاح.

5- لفت عناية الإدارة محل الدراسة إلى ضرورة الحرص على أخذ مهارات الإلقاء بعين الاعتبار للتميز في الأداء.

6- الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي.

أسباب اختيار الدراسة:

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع:

1- الرغبة الشخصية في الإلمام بموضوع التدريب على مهارات الإلقاء.

2- الالتفات إلى الدراسات المهتمة بإدارة الذات بصفة عامة ومهارات الإلقاء بصفة خاصة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير.

3- الرغبة في معرفة مدى اهتمام الأفراد والإدارة محل الدراسة بمهارات الإلقاء والحرص على اكتسابها.

4- إثراء المكتبة الجزائرية بهذا النوع من الأبحاث.

الدراسات السابقة:

حسب ما تم الاطلاع عليه من أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومذكرات ماستر، فإنه لم يتم إيجاد دراسة سابقة متعلقة بموضوع تأثير التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي؛ وبالتالي تعتبر الدراسة المقدمة الأولى على صعيد الكلية، وعلى مستوى كليات الاقتصاد و الإدارة.
فهناك دراسات تناولت موضوع مهارات الإلقاء تم ربطها بالتعليم و المناهج التعليمية.

كدراسة لـ (علي سامي الحلاق، ناصر محمود المخزومي، 2012)، قُدمت كمقال بعنوان "درجة ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات الإلقاء في مواقف تعليم القراءة الجهرية لطلبة المرحلة الأساسية في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الرابع. هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات الإلقاء في مواقف تعليم القراءة الجهرية لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية التربية والتعليم لمنطقة أربد الأولى من خلال وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي اللغة العربية يمارسون مهارات الإلقاء المتعلقة بالمجال الحركي التعبيري أكثر من ممارستهم مهارات الإلقاء المتعلقة بالبعد الصوتي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات معلمي اللغة العربية حول ممارستهم مهارات الإلقاء في الجانب الصوتي والحركي تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

2- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة من 20 أفريل 2015 إلى 08 ماي 2015.

3- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أراء الطلبة والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة المدية.

صعوبات الدراسة:

تمثلت أبرز الصعوبات التي اعترضت السير الحسن لموضوع الدراسة:

- تداخل بعض المفاهيم التي تخص الموضوع فيما بينها.
- صعوبة الحصول على الإحصاءات الخاصة بالكلية بسبب عدم التحيين للبيانات.
- اعتماد الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على أفراد العينة؛ مما قد يعكس إجابات غير موضوعية أحيانًا من قبل أفراد العينة.

مصطلحات الدراسة:

التدريب: هو عملية نظامية لتغيير السلوك، من خلال إحداث تغييرات في خبرات الأفراد واتجاهاتهم لتطوير أدائهم.

مهارات الإلقاء: هي مهارات نقل الأفكار والمعلومات وعرضها بأسلوب شائق وجذاب باستخدام حركات وتعبيرات متناسقة مع الموضوع.

الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، من خلال التفاعل بين سلوكه وإدراكه ودرجة إنجازه للعمل.

التدريب على مهارات الإلقاء في الجامعة: هي الجهود المنظمة من قبل الكلية والأساتذة والهادفة إلى اكتساب المهارات المتعلقة بإلقاء المحاضرات من مهارات صوتية وفنية، بالإضافة إلى المهارات الشخصية والسلوكية ومهارات التعبير غير اللفظي.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري من البحث (الفصلين الأول والثاني)، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية وجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، كما اعتمد في جمع المعلومات على المسح المكتبي بالاطلاع على الكتب والبحوث والدراسات التي لها صلة ببحثنا، بالإضافة لتفحص مواقع الإنترنت والاطلاع على ما كتب بهذا الصدد. وفيما يخص الدراسة التطبيقية فتتم عن طريق استبيانين يطبقان في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ويخضع تحليلهما لاستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة "SPSS".

هيكل الدراسة:

يتضمن هيكل الدراسة تخصيص ثلاثة فصول منها واحد تطبيقي ويتضمن كل فصل مجموعة مباحث وينتهي كل مبحث بمطالب.

اشتمل الفصل الأول (الإطار النظري للتدريب على مهارات الإلقاء): ثلاث مباحث، حيث ورد في المبحث الأول نظرة عامة على التدريب والإلقاء، وفي المبحث الثاني: التدريب على مهارات الإلقاء بينما المبحث الثالث: خصص للتدريب على المقومات الأساسية للإلقاء.

أما الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي و تقييمه و اثر التدريب على مهارات الإلقاء عليه، ضم المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي أما المبحث الثاني فتضمن ماهية تقييم الأداء الوظيفي، في حين تضمن المبحث الثالث طرق تقييم الأداء ومشاكل التقييم وكيفية علاجها وفيما يخص

المبحث الرابع فقد خصص لدراسة تأثير التدريب على مهارات الإلقاء و تطويرها على الأداء الوظيفي.

وفيما يخص الفصل الثالث الذي يستعرض فيه دراسة تطبيقية حول الموضوع المدروس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية وهو مكون أربع مباحث: خصص المبحث الأول لتحديد لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في حين ضم المبحث الثاني: منهجية الدراسة، بينما المبحث الثالث: خصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية الموجه للطلبة، وخصص المبحث الرابع : لتحليل نتائج الدراسة الميدانية الموجه للأساتذة.

وفي الأخير تم اختتام هذه الدراسة بخاتمة عامة تضمنت النتائج والتوصيات وكذا آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتدريب على مهارات الإلقاء

تمهيد

يعتبر التدريب من السياسات المهمة للفرد والمنظمة على حد سواء؛ وهذا لأنه يقدم معارف جديدة ومهارات حديثة واتجاهات مسايرة ومواكبة للفرد، توافقا مع كل جديد في مكونات الدور من سبل وطرق أداء لم تكن متاحة من قبل، ويفتح مزيدا من آفاق التطور والنمو.

وتعتبر مهارات الإلقاء من المهارات التي يحتاجها الفرد للقيام بالعمل؛ لذلك تقتضي الضرورة التدريب على هذه المهارات للتمكن من إيصال المعلومات بالطريقة الصحيحة وبالأسلوب المناسب، مع مراعاة التدريب على المقومات أو القواعد الأساسية للإلقاء.

ولهذا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة على التدريب والإلقاء؛

المبحث الثاني: التدريب على مهارات الإلقاء؛

المبحث الثالث: التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء.

المبحث الأول:

نظرة عامة على الإلقاء و التدريب:

إن الرغبة في الوصول إلى قمة النجاح في الحياة أمرٌ يشترك فيه أغلب الناس؛ فالشخصية الناجحة في إتقان مهارة الإلقاء والتحدث تلفت نظر الناس وتجد الآذان تُصغي إليها باهتمام رائع، لذلك لابد من إدراك أهمية تدريب الموظفين على مهارات الإلقاء لتحقيق الأهداف الشخصية والأهداف العامة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

إن للتدريب دورًا فعالاً في العمل على تحسين الأداء والارتقاء به من خلال كسب الأفراد لجملة من المعارف والمهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

أولاً- تعريف التدريب:

لقد أُعطيت عدة تعاريف للتدريب، والتي نوردها على النحو التالي:

التعريف الأول: « هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين»[1].

التعريف الثاني: « التدريب هو عمليةٌ مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات من أجل خلق وصقل وتحسين المهارات والقدرات لدى الفرد »[2].

التعريف الثالث: « التدريب هو عمليةٌ منظمة تُحدث تغييرًا في نظرة وسلوك الفرد إلى عمله، من خلال إيصال معارف أو اكتسابه مهارات »[3].

ويمكن من خلال التعاريف السابقة، استخلاص التعريف الشامل للتدريب والمتمثل فيما يلي:
التدريب هو عملية نظامية لتغيير السلوك، باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي، من خلال إحداث تغييرات مستمرة في خبرات الأفراد واتجاهاتهم لتطوير أدائهم وتلبية احتياجاتهم.

ثانياً- التمييز بين مصطلحات التدريب، والتعلم، والتنمية:

قد يحدث خلطٌ كبير وعدم تمييز بين مصطلح التدريب والتعلم، وبين التدريب والتنمية. وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين هذه المصطلحات كما يلي:

(1) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 101.

(2) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 35.

(3) باسم الحميري، التدريب الفعال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

1- الفرق بين التدريب والتعلم:

يرى بعض الكتاب أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم؛ وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب، والتي تُعتبر مهمة في تصميم البرنامج التدريبي، وتشمل الرغبة في التعلم والقدرة على التعلم. أيضًا يدور التعليم حول المعرفة، بينما التدريب يهتم بكيفية المعرفة.

والتعليم له أهدافٌ واسعة مقارنة مع التدريب والمواد التي يتم استخدامها في سياقات عديدة، بينما في التدريب تقوم على اكتساب مهارة ما لتوظيفها في العمل بطريقة محددة[1].

2- الفرق بين التدريب والتنمية:

التدريب هو نقل المهارات والتي يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية أو حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. بينما التنمية فهي تطوير المهارات العامة للأفراد ليصبحوا على استعداد للقيام بمهمة جديدة أعطيت لهم.

أما على أساس المدى الزمني، فالتدريب يهتم بالوظائف الحالية، بينما تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية.

وإذا نظرنا إلى المستوى الإداري، فالتدريب يخصص للعاملين في المستويات المتوسطة أو الدنيا عادةً، وتخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.

ثالثاً- أهمية التدريب:

نظرًا للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في البيئة في جميع المجالات والتي تؤثر بدرجة كبيرة على الكفاءة والفعالية نجد أن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي[2]:

- تهيئة الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر من خلال تمكين الفرد من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- تعويض الفرد ما فاته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مساره التعليمي.
- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.

(1) بيتر ف. دراكر، أساسيات بيتر دراكر، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2011، ص 121.

(2) صلاح صلاح معمار، التدريب الأسس والمبادئ ، ديبرنر للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 22.

كما يمكن أن تبرز أهمية التدريب من خلال[1]:

- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة.
- التغير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرًا ضروريًا.

المطلب الثاني: تعريف الإلقاء وأهميته:

عرف الإلقاء أهميةً كبيرة واهتماماً واسعاً منذ القدم؛ وهذا لأهميته في التأثير على الناس.

أولاً- تعريف الإلقاء:

تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع وقدَّموا عدة تعاريف للإلقاء سنتناول بعضها:

التعريف الأول: « الإلقاء هو علم ذو قواعد وأصول وأساليب وضوابط لابد من تعلمها و إدراكها ثم التعود عليها »[2].

التعريف الثاني: « الإلقاء هو الطريق للتأثير والتعبير والإقناع من خلال كونه منطق اللسان وأداء البيان، وهو السبيل للتعبير عن الذات وعبقرية الذهن وإبداع الخاطر »[3].

التعريف الثالث: « الإلقاء هو الإقناع والاستمالة، فهو يتعامل مع عقل وعاطفة المستمعين، وهو توصيل معلومات معينة لحضور يستمع للمتحدث »[4].

التعريف الرابع: « الإلقاء من الأفعال التي يأتيها الإنسان في موقف معين، من خلال الكلمات والإشارات والحركات والإيماءات والتعبيرات لنقل معلوماته ومعارفه إلى الطرف الآخر »[5].

من هذه التعاريف يمكن استخلاص التعريف التالي للإلقاء: « الإلقاء هو نقل الأفكار والمعلومات في عبارات متسلسلة وبأسلوب شائق جذاب عن طريق الكلام وباستخدام حركات وإشارات وتعبيرات متناسقة ومنسجمة مع موضوع الإلقاء لتحقيق الأهداف منه.

مما سبق من تعاريف يمكن القول بأن الإلقاء هو فنٌ لأنه يحتاج إلى موهبة ينميها الفرد بالممارسة والتدريب على قواعد الإلقاء وأحكامه، ليصبح بذلك مهارة يستخدمها كلما واجه الحضور.

---

(1) نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 15.

(2) طارق السويدان، فن الإلقاء الرائع، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2012، ص 18.

(3) مريد الكلاب، فن الإلقاء، دار الوسيط للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 5.

(4) بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 382.

(5) http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/survey3/html، تاريخ التحميل: 10 فيفري 2015.

وبالتالي فإن الإلقاء يحتاج إلى[1]:

أ- الاستعداد: من خلال التحضير الجيد للموضوع وللوسائل المساعدة المراد استخدامها.

ب- المناخ المناسب: ضرورة توفر الجو الملائم من تهوية وأماكن مريحة للحاضرين ومكان مناسب للإلقاء حتى يكون خاليًا من العيوب.

ج- الممارسة: لا يمكن أن يعتمد الملقي على مهاراته ما لم يدعمها بالممارسة والتدريب عليها عدة مرات حتى لا يتعرض للمفاجآت.

ثانياً- نبذة تاريخية عن الإلقاء:

كان الإلقاء قديما يعتبر الوسيلة الوحيدة والفاعلة في مخاطبة الناس، ويمكن القول أن المجتمعات الإنسانية القديمة قد ابتكرت فكرة الإلقاء بمعناه الواسع.

وقد تبين أن القدماء المصريين هم أول شعوب الدنيا ممارسةً لفن الإلقاء، وذلك طبقًا لقواعد وأسس محدَّدة.

وبعد مئات السنين تمكَّن الإغريق القدماء، ومن بعدهم الرومان القدماء، من وضع القواعد الكلاسيكية التقليدية لفن الإلقاء، واعتبروا هذا الفن جزءًا من علم البلاغة، وقام أرسطو أكبر وأشهر فلاسفة الإغريق من وضع قواعد الإلقاء من حيث التركيب وكيفية الإلقاء ووضع لها نماذج محددة.

أما العرب، سواءً في الجاهلية أو مع صدور الإسلام، فقد وضعوا شروطًا وصفات يجب أن يتحلى بها الملقي وتتمثل هذه الصفات في فصاحة اللسان، وجهر الصوت، وحضور البديهة والنطق السليم.

ومنذ العصور الوسطى وحتى العصر الحديث، يلاحظ أن فن الإلقاء أصبح أهم الأنشطة للتأثير في الناس كإلقاء المحاضرات والدروس والخطب السياسية [2].

وقد أصبح فن الإلقاء في عصرنا الحالي ضرورة لتحقيق النجاح على المستوى الشخصي والعملي، ومثال على ذلك **باراك أوباما**، فمنذ أن ألقى خطابه الأول على مسامع الرأي العام الأمريكي عام 2004 في المؤتمر القممي للحزب الديمقراطي، وهو صار حديث الجميع ولقبته وسائل الإعلام بالنجم الصاعد. عشرين دقيقة فقط من الكلام خطف بها العقول، واحتاج الى أربع

(1) محمد ديماس، فنون الحوار والإقناع، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، 2013، ص 32.

(2) نجاة علي، فن الإلقاء بين النظرية والتطبيق، الدار المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص ص 9-11.

سنوات فقط بعد هذا الخطاب تخللتها مئات الخطب، ليدخل البيت الأبيض ويترأس الدولة المحركة للأحداث في العالم وبالتالي أصبح **أوباما** قائداً، أهم ما عنده قدراته الإلقائية من خلال الكلمات الحماسية والحركات المؤثرة والوقفات الجذابة استطاع أن يكسب مودة الشعب الأمريكي، وقد اتفق خصومه قبل أنصاره على ان هذا القائد سلاحه الأساسي ونقطة تميزه هي قوة إلقائه وحماسة كلماته.

فالوظيفة الحديثة تحتاج إلى شخص يعرف كيف يتكلم و يملك القدرة على كسب مهارات جديدة تمكنه من إيصال أفكاره والتأثير في الآخرين وإقناعهم بتوجهاته، سواءً كانت هذه الوظيفة مرتبطة بالتسويق أو المحاماة أو التعليم وغيرها من الوظائف.

ثالثاً- أهمية الإلقاء:

تتمثل أهمية الإلقاء في أنها تُحقق جملة من النتائج تتمثَّل فيما يلي[1]:

1- بالنسبة للملقي:

- هو أداة للتعبير عن النفس وزيادة فرص النجاح في الحياة.
- فرصة للاتصال المباشر مع الناس.
- مهارة ضرورية تحتاج إليها الكثير من المهمات.
- يزيد الإلقاء من رفع ثقة الملقي بنفسه.

2- بالنسبة للمجتمع:

- الإلقاء هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها لإيصال ونقل المعلومات الكثيرة بشكل يؤثر في الآخرين ويحقق الأهداف.
- هو وسيلة للتعليم والتثقيف وإثارة حماس الناس اتجاه قضية معينة.
- الحث على الأعمال النافعة بشكل مؤثر.
- تنفير الناس من الأعمال الضارة.

3- أما بالنسبة لإدارة الإنتاج والعمليات:

تأخذ هذه الإدارة بعين الاعتبار مهارات الإلقاء الجسدية والحركية للعامل عند تصميم مواقع العمل تحت ما يسمى بالهندسة البشرية ولغرض تصميم موقع العمل، تستخدم ثلاث فئات من البيانات المتعلقة بمقدرة أعضاء جسم الإنسان وهي المقدرة البصرية ومقدرة إسناد الجسم، والمدى الأقصى الاعتيادي لوصول الذراعين والرجلين، وتحصل الهندسة البشرية على المعلومات

(1) بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، مرجع سبق ذكره، ص 382.

الضرورية لها من مختلف المصادر التي تغطي المسائل المتعلقة بعلم النفس وآلية عمل وظائف الإنسان، وأخيراً علم ميكانيك الحياة وتستخدم المعرفة المتعلقة بهذه الحقول في[1]:

- تحسين مؤشرات أداء الفرد العامل من خلال زيادة سرعة الأداء والدقة والسلامة.
- تقليل مقدار استهلاك الطاقة البشرية والإجهاد البشري.
- تقليل كلف التدريب.
- تقليل حوادث العمل الناجمة عن الأخطاء البشرية.
- تحسين مؤشرات الراحة، وزيادة الرضا لدى العاملين في أداء الأعمال.

المطلب الثالث: أنواع الإلقاء:

تميَّز الإلقاء بتعدُّد أنواعه، وهذا بحسب المعيار المستخدم في تصنيف نوع الإلقاء، وما أجمع عليه أغلب الكتاب هو وجود معيارين لتصنيف أنواع الإلقاء هما موضوع الإلقاء، وطريقة الإلقاء[2]:

أولاً- حسب موضوع الإلقاء:

ينقسم الإلقاء حسب هذا المعيار إلى قسمين:

1- الإلقاء المعلوماتي:

هو الإلقاء الذي يهدف إلى إيصال المعلومات بحيث يفهمها المستمعون، حيث يمكنهم الاستفادة منها من خلال التوضيح والشرح والإبلاغ ولا يتضمَّن جهودًا مخططة للإقناع. في هذا النوع من الإلقاء نجد ثلاثة أشكال هي:

أ- التقرير Report: يُلقى على أنواع متعددة من الحضور ويكون:

- إلقاء تقرير إنجاز الأعمال على لجنة.
- إلقاء دراسة مقدمة لنيل شهادة ما.
- إلقاء حلول على مجلس الإدارة في المؤسسة.

ب- البيان: يقصد به المعلومة التي تنوي جهة ما إعلانها للناس مثلا:

- البيان الحكومي الذي يلقيه الناطق الرسمي أمام جمع من المراسلين أو الصحفيين.
- بيان مؤسسة تجارية يلقيه المتحدث الرسمي أو مدير العلاقات العامة.

(1) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2006 ، ص 297.

(2) عزة عبد العزيز، كيف تقوم بالإلقاء وتكون مقنعًا ومؤثرًا http://faculty.kfup.edu.sa/ias/kiwaigri/a1423.doc ، تاريخ التحميل: 03 فيفري 2015.

ج- المحاضرة: تعد المحاضرة من أقوى أنواع الإلقاء للمعلومات وأكثرها استعمالاً لأنها سهلة الإعداد.

2- الإلقاء الإقناعي:

هو الإلقاء الذي يعتمد على بذل جهد أكثر ومعرفة واسعة بأصول وفنون الإقناع، من خلال استعمال ثقة الناس بالملقي والتأثير العاطفي والنفسي على المستمع وفي ميوله وسلوكه وأفكاره واتجاهاته لجعل المتلقي يستجيب للتأثير إمّا بالفعل أو بالاستفادة.

وينقسم الإلقاء الإقناعي إلى:

أ- الإلقاء التفعيلي (التغييري): يهدف إلى تعبئة وتجييش شعور الجمهور اتجاه شيء ما، فمثلاً الذي يدعو إلى جمع التبرعات لصالح الأيتام، لا يكفيه حدوث الأثر عند المتلقي، بل يركز على قيام المتلقي بالتبرع.

ب- الإلقاء الذي يستثير الدوافع: يهدف إلى إثارة الشعور الكامن لدى المستمع وتوقيته ويتم ذلك من خلال استثارة الدوافع والرغبات لدى المستقبل وإشعاره بالحاجة لتقويتها.

ثانياً- حسب طريقة الإلقاء:

ينقسم حسب هذا المعيار إلى إلقاء مقروء، وإلقاء غير مقروء، ونص محفوظ.

1- الإلقاء المقروء:

يُقصد به تحضير العرض وكتابته كاملاً ثم يتم قراءتها على الحضور، ويتفرَّع إلى:

أ- قراءة مباشرة: هي أن يقوم الملقي بإعداد الموضوع وكتابته ثم يلقيه على المتلقين بقراءة المكتوب بين يديه كاملاً، وهذا النوع له مزايا تتمثل في ابتعاد المتلقي عن الإحراج والوقوع في الأخطاء إلا أن عيوبه تتمثل في شعور الحاضرين بالملل وبالتالي تقطع الاتصال الحسي بينهم وبين الملقي.

ب- قراءة غير مباشرة: هي أن يقوم الملقي بإعداد المحاضرة أو العرض وكتابتها ثم يلقيها من خلال المكتوب أمام عينيه دون أن يرتبط بها ارتباطًا كاملاً أي ينظر إلى الموضوع نظرات خاطفة سريعة.

وهذه الطريقة أفضل من القراءة المباشرة لأنها تزيد ارتباط المدعوين بالملقي وبالتالي تقوية الثقة المتبادلة.

2- الإلقاء غير المقروء:

هو الإلقاء الذي لا يعتمد ليه الملقي على قراءة موضوع في مكتوب بل يلقيه ارتجالاً ولا ينظر إلى أوراق وينبثق عنه ثلاثة أنواع وهي:

أ- الارتجال المباشر: هو أن يتحدث الملقي بأي موضوع يُطلب منه على التو من غير تحضير أو إعداد مسبق له.

ولا تكون هذه الطريقة إلا للملقي الذي عنده من العلم والإحاطة بالموضوع الذي يراد منه الحديث فيه.

ب- الارتجال غير المباشر: هو أن يقوم الملقي بإعداد موضوعه والتحضير له وعند الإلقاء إمّا يلقيه مستغنيًا عن الأوراق، وعن التحضير، ولكن له محاذير من النسيان أو الخطأ وبالتالي يفقد الثقة، وإمّا عند الإلقاء يتم الاستعانة ببعض الأوراق التي فيها نقاط الموضوع وأدلته وهذه الطريقة تعد أفضل كطرق الارتجال في الإلقاء.

3- النص المحفوظ:

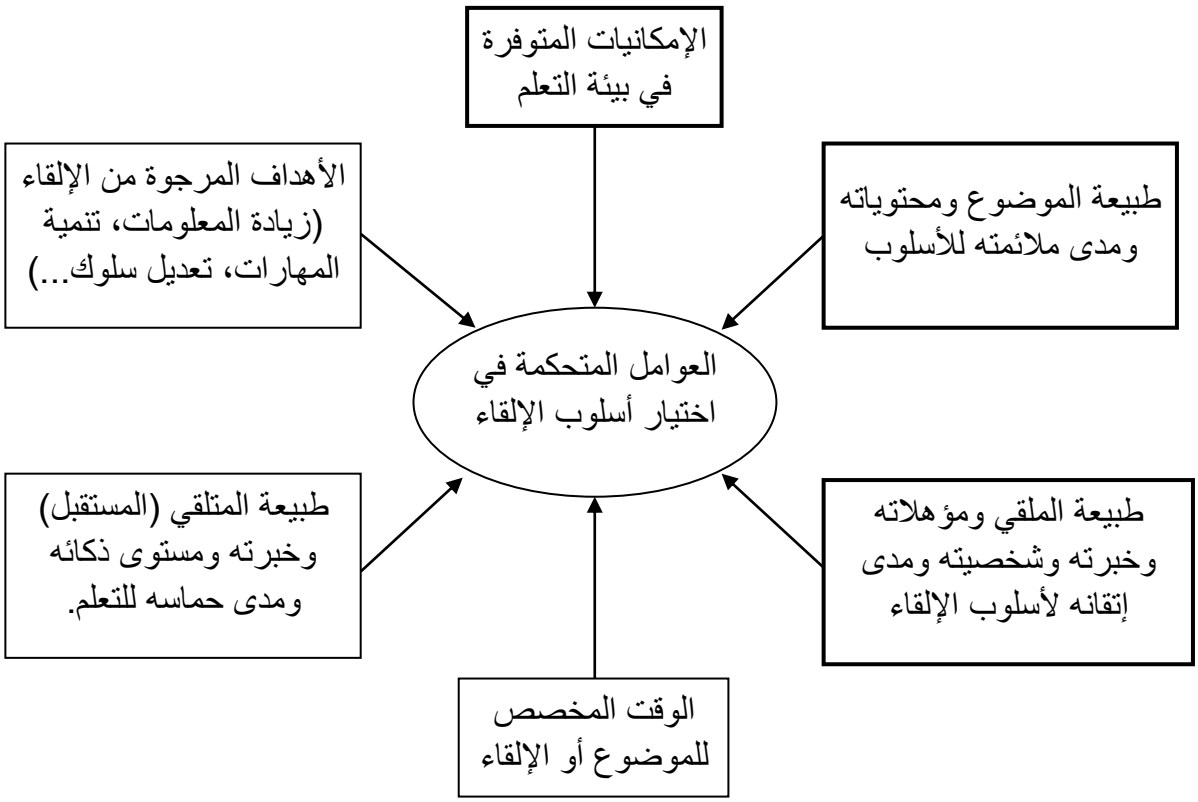
هو الذي يعتمد فيه الملقي على كتابة الموضوع كاملاً ثم يحفظه عن ظهر قلب، فيلقيه معتمدًا على حفظه وذاكرته.

المطلب الرابع: أساليب الإلقاء:

يقصد بأساليب الإلقاء مجموعة من الإجراءات والممارسات والأنشطة العلمية التي يقوم بها الملقي أثناء قيامه بالإلقاء، ويهدف إلى توصيل معلومات وحقائق ومفاهيم بأيسر السبل وأقل وقت[1]. ولاختيار أسلوب من أساليب الإلقاء لابد من مراعاة الأمور الموضحة في الشكل التالي:

(1) جمال بن ابراهيم القرش، مهارات التدريس الفعال، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 147.

شكل رقم(1-1) : العوامل المتحكمة في اختيار أسلوب الإلقاء



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: علي الحمادي، 333 تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1999، ص 16.

حيث يوضح الشكل أعلاه العوامل المتحكمة في اختيار أسلوب الإلقاء والتي من بينها الإمكانيات المتوفرة في بيئة التعلم، الوقت المخصص للإلقاء، ... إلخ.

وقد تعدَّدت وتنوَّعت أساليب الإلقاء التي يمكن للملقي استخدامها لإنجاح عملية الإلقاء وتحقيق الأهداف، وتتمثَّل هذه الأساليب فيما يلي[1]:

1- أسلوب المشاركة:

يمكن تسميته بأسلوب الحوار والنقاش. فالملقي لا يقتصر دوره على تلقين الموضوع فقط، ولكن يمتد ليشمل مشاركته في الموضوع لتحقيق التفاعل؛ فللمشاركة أثر كبير في الفهم والإقناع.

لقد أثبتت الدراسات الخاصة بعلم النفس أن الإنسان يتذكَّر بعد شهر 13% من المعلومات التي تلقاها عن طريق السمع، و75% من المعلومات التي تلقَّاها عن طريق الرؤية، و95% من

(1) محمد ديماس، كيف تكون معلمًا متميزًا وملقيًا مؤثرًا، دار ابن حزم، لبنان، 2013، ص ص 46-48.

المعلومات التي تلقَّاها عن طريق المشاركة، فالملقي المبدع هو من يتيح الفرصة للحاضرين للمشاركة في الموضوع ولا يتعامل معهم كأنهم أجهزة استقبال.

2- أسلوب التمارين:

هو أسلوبٌ تدريبي يَطلب فيه الملقي من الحضور القيام بمهمة معينة تؤدي إلى نتائج معينة وفقاً لإرشادات معينة، وقد يكون بمثابة اختبار لبعض معلومات الحضور، ويُعطَى بشكل فردي أو جماعي. ولأسلوب التمرين فوائد هامة تتمثل في الدفع على التعليم الذاتي، والتحفيز على التفاعل، والمشاركة المثيرة للانتباه، وزيادة الثقة بالنفس.

3- أسلوب الحالات الإدارية:

هو وصفٌ بصيغة الماضي باستخدام كلمات وأرقام لحادث حقيقي أو مشكلة حقيقية واجهت مؤسسة ما ويستخدم في شكل قصة ويطلب من الحضور أو الطلاب تحليل الحالة واتخاذ قرار أو اقتراح طرق للعمل. ولهذا الأسلوب عدة مزايا تتمثل في:

- ينمي القدرة على المشاركة والتحليل واقتراح البدائل؛ نظراً لمعالجة مشاكل من الواقع.
- يجعل هذا الأسلوب من عملية التعلم عملية ذات معنى لأنها تتناول قضايا واقعية[1].

4- أسلوب الزيارات الميدانية:

هو عبارة عن قيام الملقي مرافقة مع طلابه بجولة مخطط لها بعناية إلى جهة معينة بهدف الحصول على المعلومات والملاحظة المباشرة، وكتابة التقرير عن الزيارة فالزيارة الميدانية هي جانب تطبيقي للموضوع ثم بعد ذلك يتم مناقشة التقارير بعد إعدادها ويستحسن تزويد الجهة التي تم زيارتها بتقرير يبين الملاحظات بهدف المساعدة في تحسين العمل.

5- أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني هو طريقةٌ تعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمناقشة بين مجموعات، فهو أسلوب مهم لتوليد الأفكار الإبداعية. وتقوم فلسفة العصف الذهني على مبدأين أساسيين[2]:

أ- تأجيل الحكم على الأفكار: فعند إحساس المتلقي أن أفكاره ستكون موضعًا للنقد، سيحد من ظهور أفكار أخرى. فالفكرة الوليدة تكون ضعيفة، وشواهدها ضعيفة؛ لذا فمن السهل أن يؤدي النقد لها إلى احتضارها وموتها.

(1) علي الحمادي، 333 تقنية للتدريب والإلقاء ، مرجع سبق ذكره ، ص ص27-47.

(2) عبد الله علي الشرمان، إدارة الذات وهندسة القدرات، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص65.

ب- الكم يُولد الكيف: إن الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار؛ وبالتالي إتاحة للحاضرين مجالاً واسعًا وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة والأصيلة. ولهذا ينبغي على الملقي أن يشجع الجميع على إبداء الأفكار والاقتراحات بأسلوب ممتع، وأن يسهم في إحياء الموضوع بأفكاره الشخصية.

ويمكن توضيح مراحل العصف الذهني، ومضمون كل مرحلة، وما يجب مراعاته في كل مرحلة، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): مراحل العصف الذهني ومضمون كل مرحلة

مراحل العصف الذهني	مضمون كل مرحلة	ما يجب مراعاته في كل مرحلة
أ- وجود موضوع أو مشكلة أو قضية أو هدف	ما سبب أو هدف استخدام هذا الأسلوب ؟ أو ما هو الموضوع المبحوث ؟ ما القضية التي نعالجها أو المشكلة التي نبحث عن حلها؟	- أن يكون الموضوع محددًا. - ذات صلة بالحاضرين واهتمامهم. - قضية تحتمل تنوع الآراء والاختلافات.
2- المثير" مدخل لإثارة الأفكار حول الموضوع "	طرح مشكلة، تساؤل، عبارة غامضة،كلمة محورية، صورة، مشهد قصير، قصة، ... الخ.	- طرح القضية بطريقة مرحلة ومشوقة. - عدم التحيز عند طرح السؤال.
3- الاستجابات وردود الفعل	تدوين ردود واستجابات الحاضرين، أفكارهم، آرائهم.	- التركيز على الكم وليس النوع. - إتاحة المشاركة وعدم النقد.
4- المعالجة	تصنيف، تحليل، مناقشة كل الأفكار.	- الاستفادة من جميع الأفكار. - الخروج بقرارات وأفكار جديدة.

المصدر: أحمد الخطيب، العصف الذهني www.edutraperia.illaf.net/arabic/show-article.html?id=425، تاريخ التحميل: 12 فيفري 2015.

إن لأسلوب العصف الذهني العديد من المزايا تتمثَّل في[1]:

- يغرس روح التنافس بين الحضور ويدفع إلى التجديد والتطوير في الأفكار.
- يساعد في فهم وإيجاد والتغلب على المشكلات في وقت قصي

(1) حمزة زوبع، كيف تعرض أفكارك، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الكويت، 2012، ص 143.

المبحث الثاني:
التدريب على مهارات الإلقاء:

يهدف كل من له صلة مباشرة بعملية الإلقاء – سواءً كانوا أساتذة أو محامين أو موظفين – إلى الارتقاء والنجاح في الإلقاء؛ حتى تُفتح لهم آفاقٌ واسعة للتميز، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإدراك بأهمية التدريب على مهاراتٍ[1] متنوعة متعلقة بمهارات الصوت وحركات الجسد ومهارات فنية مرتبطة باستعمال الوسائل المختلفة للإيضاح، إضافةً إلى المهارات السلوكية والشخصية المرتبطة بشخصية الملقي.

المطلب الأول: التدريب على المهارات الشخصية و السلوكية:

يمكن تعريف مهارات الإلقاء بأنها: « القدرة على إيصال الأفكار والمعلومات إلى الطرف الآخر والتفاعل معه بصورة مقنعة وبالأسلوب المناسب ».

هناك بعض الخصائص والسمات الشخصية والسلوكية متعلقةٌ بشخصية الملقي، وتُعتبر من أهم المهارات التي لابد من اكتسابها حتى يتحقَّق التميُّز في الإلقاء.

و بذلك فالمهارات الشخصية ضرورية للإلقاء؛ لذلك تقتضي الحاجة إلى التدرب عليها واكتسابها وهي كما يلي[2]:

1- المهارة اللغوية: وهي امتلاك الملقي لمعجم واسع من المفردات، يزوده بقدرة وتمكن من التعبير عن المعنى بطريقة متميزة.

2- المصداقية: فالإلقاء المتميز هو الذي فيه مصداقية كبيرة تدل على صدق اهتمام الملقي بموضوعه وبالناس الذين يتحدث إليهم ويكون ذلك من خلال:

أ- ممارسة حسن الاختيار للمعاني.

ب- البحث بجد عن آخر المعلومات وآخر الإحصاءات وعدم الاعتماد على ما قد تم تحضيره منذ سنين.

ج- التوازن في طرح الموضوع وعدم التركيز على رأي معين فقط دون الآراء الأخرى.

---

(1) المهارات في **اللغة**: جمع مهارة، وتعني إحكام الشيء والأداء المتقَن له. وتُعرف **اصطلاحًا** بأنها: « أداء مهمةٍ أو نشاطٍ معين بصورةٍ مقنعة، وبالأساليب والإجراءات الملائمة، وبطريقة صحيحة ». وتعرف أيضًا بأنها: « التمكن من إنجاز مهمةٍ بكيفيةٍ محددة وبدقةٍ متناهية ».

انظر: - زكي محمد الرباعي، دليل الآباء لتنمية مهارات الأبناء، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص 14 ؛

- http://ar-wikipedia.org/wiki/، تاريخ التحميل: 20 فيفري 2015.

(2) خير سليمان شواهين، المرجع الشامل في تدريب المدربين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 77-78.

د- الرفع من الثقافة والتحسين والجدية في الأداء.

3- السمعة: الملقي الفعال يبني سمعته شيئًا فشيئًا حتى يتكون عنه انطباع إيجابي لدى المستمعين فالسمعة لا تأتي فجأة ولا تشكلها محاضرة واحدة أو نشاط مميز، بل هي تراكم من الأداء المتميز. يتحقق ذلك من خلال:

أ- التمكن من المادة المراد طرحها والإحاطة بجميع عناصرها.

ب- التمكن من لغة عالمية كالإنجليزية فهذا سيجعل البحث عن المعلومات الحديثة والإحصاءات الجديدة أسهل.

4- السرعة: فمهما كانت المادة تحتوي على عناصر كثيرة والوقت قصير لابد من الحرص أن لا يتم العرض بسرعة كبيرة، فالهدف هو تمكن الحضور من المعلومات وليس التفريغ للمعلومات.

5- الخبرة: فالخبرة هي التي ستصقل الأداء وتُحسن الإلقاء، ففي كل تجربة سيتم تعلم مهارات جديدة وتجنب بعض الأخطاء وتتشكل الخبرة من خلال:

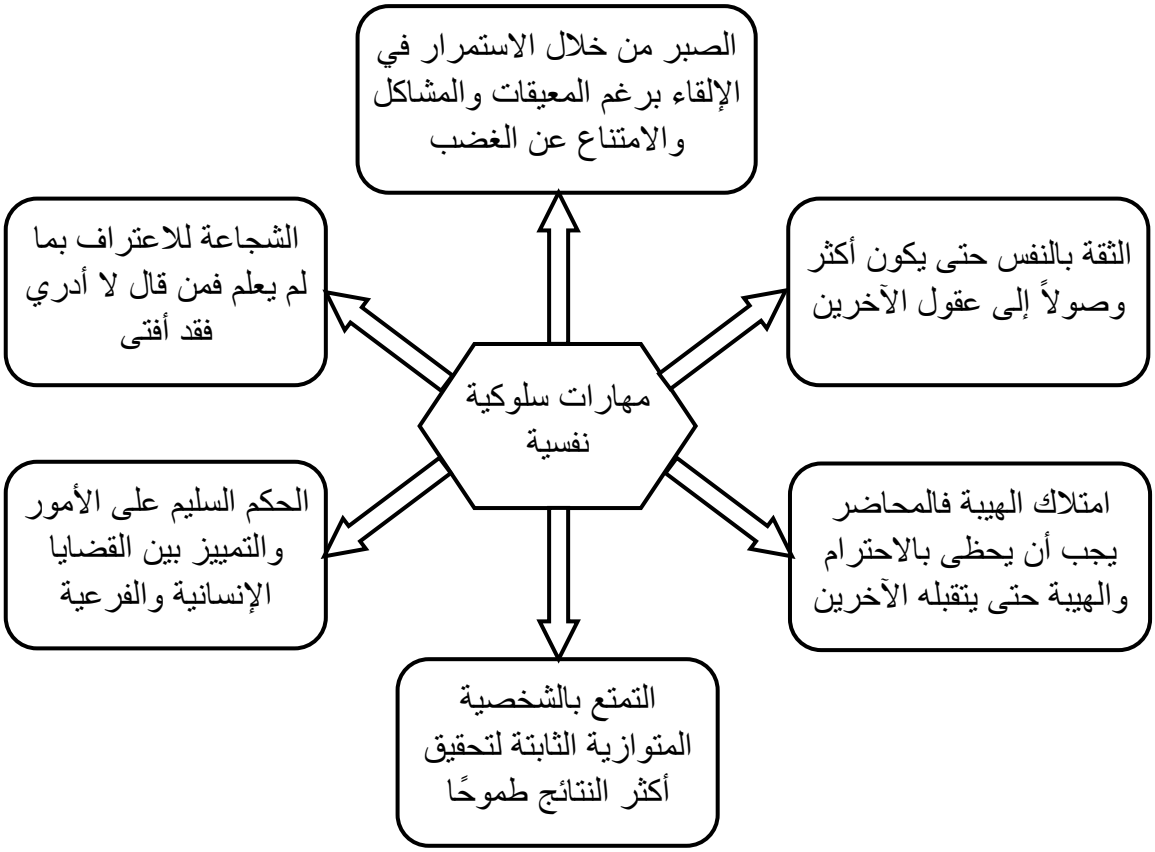
- استغلال كل فرصة تتاح لزيادة الخبرة.
- التركيز على النقاط المميزة لدى الملقي وتطويرها.

6- تجنب الخوف: على الملقي تجنب مشاعر الخوف أو الإخفاق الناتج عن مواجهة الحضور، فذلك يجعل الإلقاء يدخل في دائرة الاهتزاز.

7- احترام الوقت: احترام الوقت من أهم الميزات المتعلقة بالملقي فلا يأتي متأخراً.

بالإضافة إلى هذه المهارات، هناك مهاراتٌ سلوكية نفسية ينبغي التدرب عليها واكتسابها. يمكن إيضاحها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): مهارات سلوكية نفسية



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: أمين سليمان، فن الحوار والإقناع، دار القيروان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 8.

المطلب الثاني: التدريب على مهارات الإلقاء الصوتي:

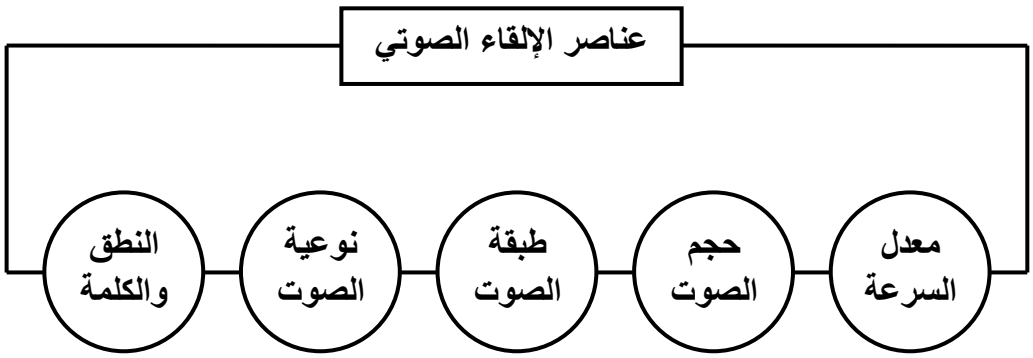
لكل شخصٍ صوته[1] المميَّز وطريقة حديثٍ خاصة، وهذا ما يميِّزه عن الآخرين، فالصوت هو عبارة عن شيء فريد أكثر من البصمة؛ فهو يكشف عن الشخصية والمزاج والاتجاهات؛ ولذلك لابد على الملقي الاهتمام بتحسين درجة ونغمة الصوت والاهتمام أيضًا بالوقفات أثناء الكلام من خلال التدرب. وتشمل عملية الإلقاء بصفة أساسية الاعتماد على تحسين الصوت قبل الاهتمام بالكلام.

يتضمن الإلقاء الصوتي خمسة عناصر أساسية وهي: معدل السرعة، حجم الصوت، طبقة الصوت، نوعية الصوت، النطق واللفظ[2].

(1) يعرف الصوت بأنه: « شيءٌ غريزي، يمنحه الله عز وجل للطفل لحظة ميلاده ويتطور معه ذلك بالمحاولة إلى الكلام ». انظر: نجاة علي، فن الإلقاء بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(2) حمزة زوبغ، كيف تعرض أفكارك، مرجع سبق ذكره، ص 103.

شكل رقم (1-3): عناصر الإلقاء الصوتي



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: حمزة زوبع، كيف تعرض أفكارك، مرجع سبق ذكره، ص 103.

أولاً- معدل السرعة:

هي السرعة التي يتم الكلام بها، فمعدل السرعة يمكن أن يوصل إلى المستمعين أشياء مقصودة أو غير مقصودة مثل: مدى تحفز الملقي للموضوع أو معارضته او دفاعه أو الاهتمام بالموضوع، وبالتالي يجب على الملقي أن يكون هدفه عند الإلقاء تجنب الإلقاء المفرط السرعة أو البطء، واستخدام معدلات سرعة متفاوتة لتعزيز الهدف، فيبطئ في الجمل المهمة أو الصعبة ويسرع فيما دون ذلك[1].

فالسرعة المتغيرة تساعد على جذب الحضور، ومن المهم أن يحافظ الملقي على الوقفات بين الجمل والعبارات.

حيث يشكل التوقف أو الصمت عنصرًا هامًا بالنسبة لمعدل سرعة الإلقاء؛ ذلك أن للوقفات فوائد تتمثل في[2]:

- إعطاء فرصة للمستمع لالتقاط المعاني ووضع الفواصل.
- وسيلة جيدة لإبراز النقاط المهمة التي يقصدها الملقي.
- الوقفات تبدد الملل.

وهناك خمسة مواضع للوقوف وهي[3]:

(1) محمد ديماس، كيف تكون معلمًا متميزًا وملقيًا مؤثرًا، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(2) أمين سليمان، فن الحوار والإقناع، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(3) إبراهيم أنيس، الأصوات اللغوية، مكتبة النهضة للنشر و التوزيع، ، مصر، ط2 ، 2004، ص 125.

1) بعد البدء، 2) قبل الكلام، 3) قبل السؤال، 4) قبل كل بند أو فصل أو نقطة رئيسية، 5) بعد الكلمة الأخيرة.

ثانياً- حجم الصوت:

يعني حجم الصوت مدى ارتفاعه أو انخفاضه أثناء الكلام، وإذا كان حجم الصوت غير مناسب فإنه يؤدي إلى تشتت الحضور وعدم الرغبة في سماع الكلام، لذا لابد على الملقي من التأكد من أن صوته ملائم للمكان الذي يتكلم فيه، وأن يكون الصوت معتدل جوهري، فلا يكون صراخًا فيُؤذي السامع، ولا خافتًا فيرهقه[1].

كما يجب على الملقي أن لا يجعل صوته على وتيرة واحدة فيمكنه الرفع من صوته في مواطن الحماسة، ويخفضه في مواطن اللين والرحمة.

ثالثاً- طبقة الصوت:

هي مصطلح موسيقي وتشير إلى المجال الذي يكون فيه الصوت، فلكل متكلم مجال أفضل لطبقة صوته، وفي هذا المجال يكون المتكلم في حالة ارتياح وتكون الفرص كبيرة لسماعه.
وبالتالي لابد على الملقي من التدرب على التمارين التي تعينه في استعادة طبقته الصوتية أي النغمة الطبيعية لصوته فيصبح الإلقاء طبيعيًا وليس تكلفًا.

رابعاً- نوعية الصوت:

هي العنصر الأقل مرونة بين عناصر الإلقاء الصوتي وهي الصفة الفريدة التي تميز الأصوات، فبعض الأصوات حادة أو ناعمة أو خشنة أو مرتفعة وبالتالي على الملقي ضبط صوته وإن يكن فيه مشاكل عليه باستشارة أخصائي في قضايا الصوت.

خامساً- النطق واللفظ:

النطق هو العملية الميكانيكية لتشكيل الأصوات الضرورية للاتصال، قد يؤثر أحيانًا التعب أو المرض على النطق بشكل مؤقت، ولأخطاء النطق أربعة أشكال وهي: الحذف بضع الحروف، أو بإضافة حروف غير موجودة أو بالقلب لحرفين متقاربين أو بالإبدال ويكون بتبديل حرف في الكلمة وحرف آخر ويمكن معالجة هذه الأخطاء بتسجيل الكلام على شريط فيديو ثم تحديد مواقع الأخطاء والعمل على تصحيحها[2].

(1) عبد الرحمن أيوب، أصوات اللغة، مكتبة الشباب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 38.

(2) إبراهيم أنيس، الأصوات اللغوية، مرجع سبق ذكره، ص 185.

وبالتالي عند إتقان عناصر الإلقاء الصوتي سيكون الإلقاء خاليًا من أخطاء النطق واللفظ غير السليم، وسيكون سماع الصوت المميز مستساغًا باستخدام التغيرات الكافية لإيصال الأفكار بوضوح، كما سيتكيف معدل سرعة الصوت مع مضمون الموضوع.

المطلب الثالث: التدريب على مهارات الإلقاء الجسدي (التعبير غير اللفظي):

يلعب الجسد دورًا هامًا في الإلقاء، وقد يكون عاملاً هامًا في نجاح الإلقاء أو فشله، ولذا يجب على الملقي أن يدرك أهمية إتقان لغة الجسد من خلال الممارسة و التدرب على كل ما يتعلق به لتوصيل رسالته، وفهم الطرف الآخر والحقائق غير الظاهرة أو المسموعة.

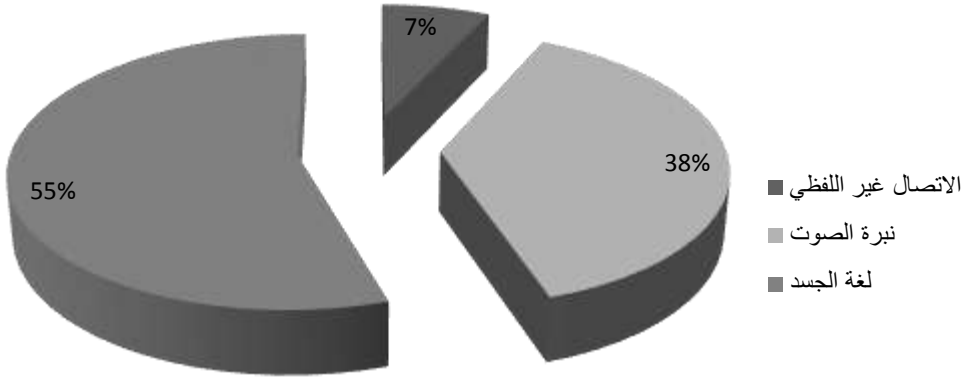
وتعرف لغة الجسد بأنها: « جميع ما يصدر من حركات وإيماءات وإشارات وأوضاع وأصوات غير لفظية يمكن تفسيرها وتعبر عن الحالة النفسية والمزاجية في لحظة معينة »[1].

وقد أجريت دراسة في جامعة كاليفورنيا سنة 1971، توصلت إلى أن التواصل عبر الاتصال اللفظي لا يمثل سوى 7% من التأثير، فيما يستأثر الاتصال غير اللفظي على 93% (نبرة الصوت 38%، ولغة الجسد 55%) من إجمالي التأثير.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

(1) آلان وباربار بييز، المرجع الأكيد في لغة الجسد، مكتبة جرير، الرياض، 2008، ص25.

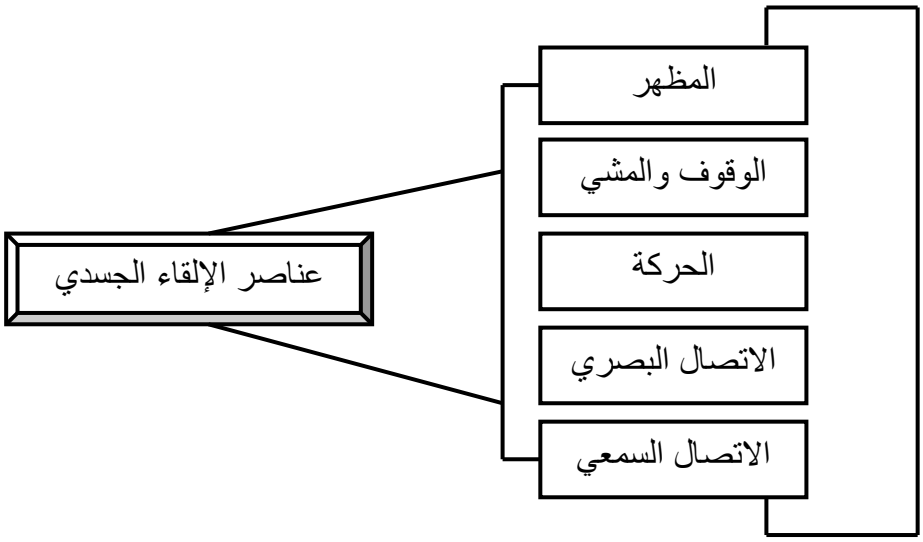
شكل رقم (1-4) : لغة الجسد



المصدر: خالد بن محمد المسيهيج، لغة الجسد والتأثير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2014، ، ص 14.

ويتضمن الإلقاء الجسدي العناصر التالية: المظهر، الوقوف والمشي، الحركة، الاتصال البصري، الاتصال السمعي) وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-5): عناصر الإلقاء الجسدي



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: Michael C.Corballis, « the gestural origins of language' American scientists, 1999, p 140.

أولاً- المظهر:

المظهر هو صفة فيزيائية للمتحدث يعبر عن الطريقة التي يلبس بها، وهو إشارة غير لفظية هامة تؤدي لتشكيل انطباع سريع حول الأفراد، فهو يساعد على الحكم على الآخرين، وهذا لا يعني عدم أهمية العوامل الداخلية، ولكن لابد من إدراك أهمية وقوة الانطباع الأول اتجاه الملقي[1].

وهناك العديد من الدراسات الخاصة بالتنمية البشرية تثبت أن الأشخاص الجذابين يمكنهم الإقناع بسهولة أكثر.

وبالتالي يساعد التدريب الملقي على إتباع قواعد معينة لتحسين مظهره وتحقيق هدفه[2]:

1- أن تكون الملابس التي يرتديها الملقي مناسبة مع الموقف.

2- التأكد من النظافة والترتيب.

3- لبس ملابس مريحة.

4- التناسق في الألوان والانسجام الكامل بين كل قطعة لباس.

ثانياً- الوقوف والمشي:

المقصود به الوقوف في هيئة الجسم أثناء الإلقاء، على الملقي أن يبدو مرتاحًا واثقًا من نفسه، محضرًا لكلامه، ويكون ذلك من خلال هيئة الجسم، كما لا يفضل الوقوف طوال فترة الإلقاء، بل لابد من المشي وعدم الجمود في مكانٍ واحد.

وهناك أمورٌ يتدرَّب عليها الملقي فيما يخص الوقوف والمشي عند الإلقاء وهي:

أ- الوقوف وإحدى القدمين متقدمة عن الأخرى بنصف خطوة، وذلك لتجنُّب الميل للأمام أو الخلف.

ب- يكون الوقوف باستقامةٍ مع رفع الرأس.

ج- يستحسن الوقوف عند استعمال وسائل الإيضاح.

د- عدم الإطالة في الوقوف والمشي بين فترةٍ وأخرى.

كما أنه توجد أمورٌ متعلقة بالوقوف والمشي لابد من تجنُّبها وتتمثل في[3]:

أ- تجنُّب الوقوف بشكل مائل أثناء الإلقاء والذي يوحي بالاستهتار وعدم الاهتمام.

---

(1) Ray Birdwhistell, Kinesics and context, Essays on body motion communication (philadelphia.Uofphiladelphia), 1970, p 08.

(2) محمد عبد الجواد، كيف تقدم عروضًا قوية ومؤثرة، الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 72.

(3) طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 91.

ب- عدم الوقوف أمام الشاشة أو جهاز العرض وعدم المشي كذلك.

ثالثاً- الحركة:

تُعتبر الحركات التي يقوم بها الملقي أثناء الإلقاء من الأمور المهمة التي ينبغي عليه إتقانها حتى يضمن التفاعل الإيجابي مع مستمعيه.

تعد الحركة أهم من محتوى الحديث أو حتى أسلوب الإلقاء، فهي بمثابة انعكاسًا طبيعيًا لردود الأفعال، ومن المعلوم أن الناس يتذكرون ما يرونه أكثر ممّا يسمعونه، ومن هنا كان الأثر العالي للحركة.

وبذلك تصبح حركات الجسم المؤكدة للحديث والتي تصنعها حركات اليدين والرأس وغيرها ذات أهمية كبيرة لأنها[1]:

أ- توضح وتؤكد الكلمات.

ب- تنقل حماس الملقي إلى الآخرين.

ج- تؤثر في نظرة الحضور إلى الموضوع.

د- تضمن مشاركة الطرف الآخر والتفاعل.

وقد أثبتت الدراسات للبروفيسور " ألبرت مهرابان " بجامعة لوس أنجلس أن أثر الحركة أثناء الإلقاء للموضوع يقدر بـ 55% بينما أسلوب الإلقاء له 38%، أما عن محتوى الإلقاء أي الموضوع ليس له سوى 7% من التأثير فقط[2].

للحركة قواعد محددة تتحكم بها فهي ليست عشوائية وبذلك لابد لها أن تكون الحركة متناسقة مع الكلام والحذر من تكرار الحركة كثيرًا مع تجنب استخدام حركات ساذجة مخللة للنظر.

وتتشكل الحركة من تفاعل حركات لمختلف أعضاء الجسم كحركات اليدين والرأس؛ وبالتالي يقوم الملقي بالتدرب على كيفية استخدامهما بما يناسب.

1- حركة اليدين: تساعد حركة اليدين الملقي في أن يكون أكثر ثقة وجذب الحضور ولذلك عليه بالتدرب على وضعيات اليدين أثناء الإلقاء وكيف عليه أن يقوم باستخدامهما.

و يقوم الملقي بالتدرب على وضعيات خاصة باستخدام اليدين أثناء الإلقاء[3]:

(1) نوح بن يحيى الشهري، مهارات الاتصال، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة ،2011، ص72.

(2) طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 194.

(3) علي الحمادي، 555 طريقة ووصية لتصبح مدربًا ناجحًا وخطيبًا مؤثرًا ومتكلمًا بارعًا، دار ابن حزم للطباعة والنشر، لبنان، 1999 ، ص83.

- تجنب المبالغة بتحريك اليدين أو بضبطهما لفترة طويلة.
- وأن تكون حركة اليدين عفوية وتلقائية قدر الإمكان.
- التأكد من عدم سبق الحركة للكلام أو تأخرها عن الكلام.
- عند الإلقاء يفضل دائمًا أن تبقى اليدين فوق منطقة الخصر، ذلك لأنه إذا تم البدء بالإلقاء واليدين إلى الجانب يصبح من الصعب رفعهما، مع إنزالهما بين الفترة والأخرى.

إن حركة اليدين تعتبر عاملاً أساسيًا في جذب الانتباه والمساعدة على الفهم؛ فهي تعبر عن الكلام ومقاصده كالتعبير عن حجم الأشياء أو عن الارتفاع من خلال رفع اليدين، أو تخفيض اليدين عندما يدل الكلام عن الهبوط وغيرها.

2- حركة الرأس: لحركة الرأس تأثيرٌ مهم على فهم الكلام والدلالة على الاهتمام من عدمه وبذلك يجب على الملقي أن[1]:

- الحرص على الحركة الإيجابية للرأس والتي تكون بتحريك الرأس من أسفل إلى أعلى، حتى وإن كانت الفكرة التي يقولها الطرف الآخر خاطئة أو غير مقنعة.
- الحذر من الحركة السلبية للرأس والتي مغزاها الرفض، فقد يفهمها الطرف الآخر على أنها عدم الرغبة في الاستماع.
- جعل حركة الرأس متناسقة مع طبيعة الحال والموقف ومتناسقة مع ما يتلفظ به الملقي من كلمات وعبارات.

بالإضافة إلى الحركات التي يستعملها الملقي لجلب انتباه الحاضرين، من المفضل أن يقوم الملقي بالتدرب على فهم الحركات التي يقوم بها الحضور ومعرفة دلائلها ومعانيها من خلال ترجمته للغة أجسادهم، حيث قد ينتج عن الحضور حركات ذات علامات جيدة وأخرى ذات علامات سيئة يمكن أن يفهمها من يقوم بالإلقاء حتى دون الإفصاح عنها فهي تعطي انطباعًا عن درجة المتابعة والانتباه والفهم.

جدول رقم (1-2): حركات الحضور ومعانيها

الحركات	المعنى
1- علامات جيدة:	
- هز الرأس من أعلى إلى أسفل.	- تأييد وفهم.
- ميل الجسد إلى الأمام.	- انتباه.

(1) خالد بن محمد المسيهيج، لغة الجسد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

– الأصبع على الخد أو جانب الرأس. – النظر المستمر إلى الملقي أو المحاضر.	– تفكير وتأمل. – تركيز.
2– علامات سيئة: – النظر إلى الساعة. – كثرة الحركة. – اليدان خلق الرقبة.	 – ملل ورغبة في إنهاء المحاضرة. – عدم الانتباه. – عدم تصديق واقتناع.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: طارق السويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 204.

رابعاً– الاتصال البصري:

هو النظر المباشر في أعين الحضور، فهو بمثابة الرباط الحديدي الذي يربط الملقي مع حاضريه الذين يستمعون له. ويقوم الاتصال البصري بإيصال رسائل عديدة: كالثقة بالنفس والاهتمام والإخلاص والحماس، كما أن قلة الاتصال البصري توحي بعدم الاهتمام والاطمئنان.

وبالتالي فإن هدف كل ملقي هو الاتصال البصري مع أكبر عدد من الحضور ولأطول مدة ممكنة ويكون ذلك من خلال[1]:

أ– التوجه بالنظر إلى جميع الجهات.

ب– عدم التركيز بالنظر على جهة واحدة.

ج– تجنب حركة العين السريعة.

د– عدم النظر إلى الأرض طويلاً أو إلى السماء طويلاً.

خامساً– الاتصال السمعي:

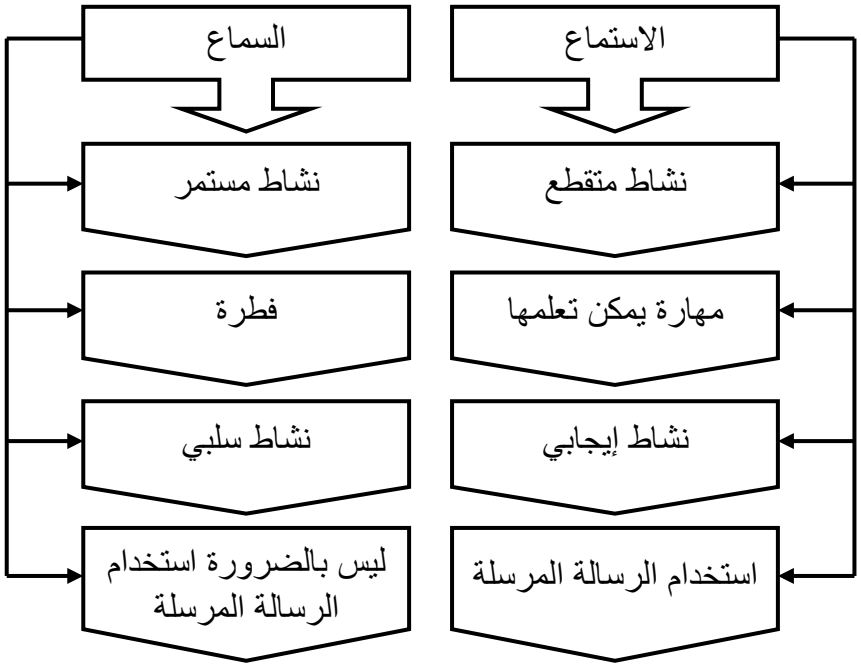
إن الذين يتميَّزون في الإلقاء لا يكتفون بالحديث فقط، بل يستمعون وبشكل جيد، فمن خلال الاستماع يمكن التعرف على مدى فهم وإدراك الحضور لما يتم عرضه من معلومات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هناك فرقًا كبيرًا بين الاستماع والسماع. فالسماع هو استقبال الصوت؛ بينما الاستماع هو ربط الصوت بالمعنى الذي قد يكون سلبياً عندما يكون المستمع غير مهتم أو إيجابياً عندما يكون هناك اهتمام وفهم للطرف الآخر وعدم مقاطعته لحين الانتهاء من الفكرة[2].

(1) خالد بن محمد المسيهيج، لغة الجسد والتأثير، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(2) حمزة زوبع، كيف تعرض أفكارك، مرجع سبق ذكره، ص 107.

شكل رقم (1-6): الفرق بين السماع والاستماع



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: محمد ديماس، كيف تكون معلمًا متميزًا وملقيًا مؤثرًا، مرجع سبق ذكره، ص 92.

نظراً لصعوبة اكتساب مهارة الاستماع، واعتمادها على عدد من أجهزة الاستقبال، لا يمكن تحققها إلا بتوفُّر عدة شروط أهمها[1]:

1- الجلوس في مكان بعيد عن الضوضاء.

2- النظر باهتمام إلى المتحدث وإبداء الرغبة في مشاركته.

3- التكيُّف ذهنيًا مع سرعة المتحدث.

4- الدقة السمعية التي بدونها تتعطل جميع مهارات الاستماع.

5- القدرة على التفسير والتمثيل الذين عن طريقها يتم فهم ما يقال.

6- القدرة على التمييز بين الأصوات المتعددة.

7- القدرة على التمييز بين الأفكار الرئيسية.

8- القدرة على الاحتفاظ بالأفكار الرئيسية والأفكار الثانوية حية في الذهن.

وتنقسم مهارة الاستماع إلى أربعة أقسام رئيسية هي[2]:

(1) طارق سويدان، التدريب والتدريس الإبداعي، شركة الإبداع الفكري، الكويت، 2006، ص 102.

(2) آلان وباربار بيز،المرجع الاكيد في لغة الجسد ، مرجع سبق ذكره، ص 295.

أ- مهارات الفهم: تتكون من العناصر التالية:

* القدرة على حصر الذهن وتركيزه.
* إدراك الفكرة العامة للحديث.
* استخدام إشارات السياق الصوتية للفهم.

ب- مهارات الاستيعاب: هي:

* القدرة على تلخيص المسموع.
* التمييز بين الحقيقة والخيال.
* القدرة على تصنيف الأفكار.

ج- مهارات التذكر: تتمثل في:

* ربط الجديد المكتسب بالخبرات السابقة.
* القدرة على اختيار الأفكار الصحيحة للاحتفاظ بها في الذاكرة.

د- مهارة التذوُّق والنقد: وتتمثل في العناصر التالية:

* حسن الاستماع والتفاعل مع المتحدث.
* القدرة على التمييز بين مواطن القوة والضعف في الحديث.

المطلب الرابع: التدريب على المهارات الفنية للإلقاء:

لابد على من يقوم بالإلقاء التدرب على مهارات فنية متعلقة بفنيات استخدام وسائل الإيضاح المساعدة، فقد شجعت التطورات التقنية الناس على استخدام وسائل مساندة في إلقائهم؛ ذلك أن الكلمات الشفهية وحدها لا تعتبر الطريقة الأكثر فعالية لنقل المعلومات، ما لم يتم إسناد ذلك بوسائل إيضاح بمقدورها زيادة كمية المعلومات التي يحتفظ بها الحضور، والوسائل التوضيحية تلعب دورًا رئيسيًا في جميع عمليات التعليم والتعلم، لذلك يستوجب الأخذ بها والاستعانة بها لنجاح عملية الإلقاء، من خلال تعلم طريقة استخدامها وأخذ دورات تكوينية لزيادة المعارف حول آخر التطورات في هذا المجال. « فتكنولوجيا المعلومات والاتصال من برامج حاسوبية تتيح إمكانية أداء الكثير من الأنشطة وتساعد في استخدام المعلومات »[1]. ولذلك فإن الاهتمام بإضافة هذه الوسائل إلى الإلقاء ستزيد من فعالية الإلقاء.

(1) لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008 ، ص 48.

وتُعرف وسائل الإيضاح أو الوسائل المساعدة بأنها: « مجموعة من الأدوات سواءً كانت كمبيوتر أو لوحة ورقية أو بروجكتور والتي تعتمد اعتمادًا كبيرًا على المشاهدة من خلال عرض المعلومات بواسطة رسوم بيانية أو أشكال » .

إن استخدام أحدث ما توصلت إليه وسائل الإيضاح يحسن الجودة النوعية للإلقاء تحسينًا حقيقيًا وجوهريًا، كما أنها تعطي قيمة حقيقية للإلقاء.

1- مزايا استخدام وسائل الإيضاح المرئية في الإلقاء[1]:

- التأكيد على النقاط المهمة وتبسيط النقاط الصعبة.
- فهم المعلومات المعقدة حين يتم تمثيلها بصورة مرئية.
- تجسد الأشياء التي يصعب تصوُّرها.
- تقليل الوقت المخصص لشرح فكرة صعبة.
- إضافة التنوع بدلاً من الاعتماد على الفم والحركات الجسدية.
- المعلومات التي تعرض بصورة مرئية يتم تذكرها لمدة زمنية أطول.
- التعريف بالأمور الجديدة والمقارنة بين الأفكار القديمة والجديدة.

2- مواصفات الوسيلة المساعدة للإلقاء الجيدة[2]:

أ- مناسبة للنقطة المطروحة، وفي الوقت المناسب.

ب- جذابة وتكون معدة بإتقان ومرتبة.

ج- بسيطة: بحيث لا تكون متعددة النقاط بل يتم تقسيم النقاط.

د- واضحة: حتى يستطيع الجالس في الصف الأخير رؤيتها بوضوح.

3- قواعد استخدام وسائل المساعدة المرئية من قبل الملقي[3]:

- تركيز النظر: يكون على الملقي وليس على الوسيلة لمعرفة إن فهم الحضور النقطة أم لا.
- عرض الوسيلة لا يكون متزامنًا مع بدء الحديث وليس قبل ذلك.
- غلق جهاز العرض بعد الانتهاء حتى لا ينشغل بها الحاضرون.
- تجنّب المرور أمام جهاز العرض.

(1) ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، مهارات الإلقاء، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص 95.

(2) طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(3) محمد ديماس، كيف تكون معلمًا متميزًا وملقيًا مؤثرًا، مرجع سبق ذكره، ص 86.

يعتبر الملقي الذي يقوم بالإلقاء السمة الرئيسية أثناء الإلقاء، وإذا كان هذا الأخير يستوجب استخدام مساندة إضافية؛ لأن الاختيارات المتوفرة أوسع بكثير وكل وسيلة من وسائل المساندة تقدم مزيجا مختلفًا من الفوائد وفيما يلي جدول يوضح أنواع وسائل المساندة ومزاياها وعيوبها:

جدول رقم (1-3): أنواع وسائل الإيضاح ومزاياها وعيوبها

الوسيلة	مزاياها	عيوبها
1- اللوح والأوراق الكبيرة	- تكتب في حينها. - يمكن للحاضرين الكتابة.	- تأخذ وقتًا. - تتطلب خطًا جميلاً. - لا تصلح للجمهور الكبير.
2- الأفلام والفيديو	- تشد الانتباه - تعطي تنويعًا للمحاضرة	- تتطلب تنظيم القاعة. - تشغل الجمهور.
3- عروض الكمبيوتر: - Power point - Photoshop - 3d max - Swish	- سهلة النقل. - جميلة وتشد الانتباه. - تظهرك كمحترف وخبير. - تدل على الإعداد الجيد. - أكثر الوسائل إبهارًا للجمهور.	- تتطلب أجهزة كثيرة. - تتطلب غرفة شبه مظلمة. - يحتاج إعدادها إلى خبرة فنية. - قد تشغل الجمهور.

المصدر: طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 103.

هذا، وإن استخدام هذه الوسائل بطريقة خاطئة يمكن أن[1]:

- يشتت انتباه الحضور عن الموضوع.
- يضيف تعقيدًا غير ضروري للإلقاء.
- يفقد الثقة بالنفس.

وبالتالي ينبغي الحذر من الاستخدام العشوائي لهذه الوسائل دون تدريب عليها خاصة الوسائل الفنية ولهذا يمكن للإدارة تدريب موظفيها بتمكينهم من المشاركة في دورات مختصة بذلك.

4- استخدام الألوان في وسائل الإيضاح[2]:

يجب العناية في استخدام الألوان، ومطابقتها مع الموضوع والجمهور، والغرض منها فمثلاً:

(1) ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان ، مهارات الإلقاء ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(2) بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، مرجع سبق ذكره، ص 395.

- اللون الأزرق يعطي انطباعًا محافظًا أكثر من اللون الأصفر.
- الألوان الباهتة تدل على الهدوء كالرمادي والوردي.
- الألوان الحمراء والبرتقالية والبنية تعطي نوعا من الدفء.

لذا يجب مراعاة ما يلي عند استخدامها:

- أن تكون ألوان الخلفية متباينة مع ألوان النص أو البيانات.
- عدم تضارب الألوان.
- جعل الألوان البراقة للنقاط أكثر أهمية.
- الحفاظ على تناسق الألوان في جميع الشرائح.

المبحث الثالث:
التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء:

بما أن الإلقاء هو علمٌ له قواعد وأصول يفترض الاحتكام بها لتحقيق الغرض منه، وهذه القواعد تتمثل في جملة من المقومات المتعلقة بالتحضير الجيد للإلقاء والعمل على تعزيز الثقة في النفس، من خلال التدرب على كيفية تقديم وعرض الأفكار؛ لمعرفة ما يجب عمله أثناء الإلقاء وضرورة تقييمه لتحديد الأخطاء والانحرافات من أجل تداركها ومعالجتها.

المطلب الأول: إعداد الإلقاء:

المقصود هنا أن يُحضّر الملقي نفسه مسبقاً وأن ينظم طريقة إلقائه بصورة تنعكس أثناء الإلقاء من خلال تحديد الأهداف المسبقة ودراسة جيدة للحضور، وتحضير الموضوع والمقدمة والخاتمة.

أولاً- تحديد الهدف من الإلقاء:

من الأهمية بما كان وضع هدفًا محددًا من الإلقاء فقد يكون الهدف هو الإقناع كما قد يكون إعطاء معلومات، ذلك أن تحديد الهدف يساعد في عملية الإعداد للموضوع وعرضه. إذ يمكن للملقي أن يكتب فقرة صغيرة يشرح فيها موضوع حديثه وسوف تكون هذه الفقرة بمثابة الهدف من الحديث، ولهذا فإذا كان الملقي غير واضح في هدفه فكيف يستطيع المستمع أن يتبين هذا الهدف[1].

إن أحد الأسباب الرئيسية لعدم تحديد الأهداف بالنسبة للبعض هو عدم حب الذات فهم لا يشعرون بأنهم يستحقون الوصول إلى ما يريدون، أما الأشخاص الذين يقدرون أنفسهم لديهم أهدافا واضحة لما يريدون وأين سيذهبون، ولكي يكون التقدير للأهداف صحيحا من المهم بما كان معرفة الطريقة في الحياة وبذلك يتم تحديد الأهداف بدقة سواء كان ذلك على الصعيد الاجتماعي أو العملي[2].

وعادةً يشتمل الإلقاء على ثلاثة أهداف رئيسية يمكن توضيحها في الجدول التالي:

(1) زهير محمد الزبيدي، إدارة الذات نحو تطوير الشخصية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 14.

(2) إبراهيم الفقي، أسرار القوة الذاتية، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، ط7 ،2013 ، ص 135.

جدول رقم (1-4): أهداف الإلقاء

نوع الهدف	شرحه
1- أهداف عامة	وتكون هذه الأهداف بالإجابة على السؤال لماذا يسمع الحضور ؟ أي لماذا حضر هؤلاء الأشخاص إلى المحاضرة. وبذلك لابد على الملقي من الحرص على أن تغطي المحاضرة هذا الهدف العام.
2- أهداف خاصة	ويكون بالإجابة على السؤال التالي: ماذا يريد الملقي من الحضور ؟ وهذا يعتمد على طبيعة الموضوع ونوعية الحضور. وتكون الإجابة محددة بدقة وعلى شكل نقاط حتى يغطي الحديث كل هذه النقاط.
3- أهداف خفية	لكل متحدث أو ملقي طموحات وأهداف شخصية، فالإلقاء بغض النظر عن الموضوع، يعطي فرص لتحقيق بعض الأهداف الخاصة (مثل الشهرة، المال، إقناع بالقدرات).

المصدر: طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ثانياً- دراسة الحضور:

يقوم الملقي بفهم ودراسة اهتمامات الحضور ومعرفة تفضيلاتهم وتحليل صفاتهم ونفسياتهم واحتياجاتهم بالإضافة إلى حجمهم فالحضور عادةً يفرض طبيعة الإلقاء، والأسلوب المناسب لهم لأن الجمهور يمكن أن يكون ذا ثقافة علمية أو تقنية أو دينية أو عامة وبالتالي فإن المستوى العلمي والثقافي يحتاج إلى اهتمام كبير في إعداد المادة العلمية، فإذا كان الجمهور لديه إلمام كبير بالموضوع فيفضل استخدام أسلوب المناقشة وعدم الإملاء عليهم والبحث عن أطروحات جديدة معهم، أما إذا كان إلمامهم ضعيفًا فمن المفيد تزويدهم بالمعلومة ثم التأكد من فهمها وقدرتهم على استيعابها.

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الجمهور يتضمن ثلاث مراحل[1]:

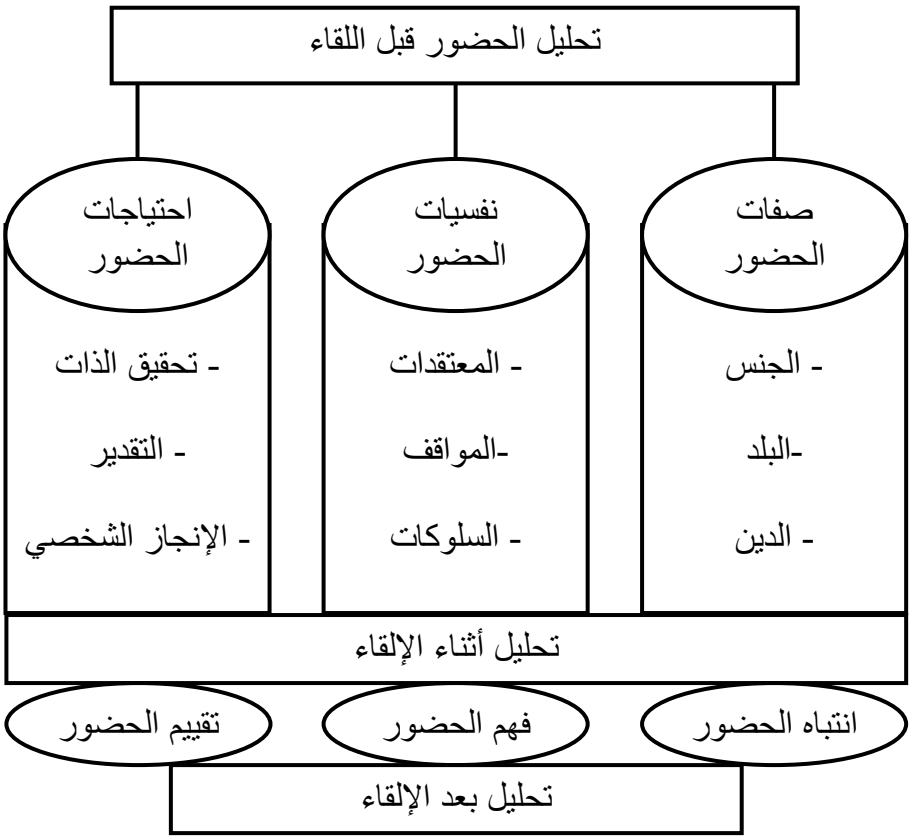
1- تحليل الحضور قبل الإلقاء.

2- تحليل الحضور أثناء الإلقاء.

3- تحليل الحضور بعد الإلقاء.

(1) محمد عبد الجواد، كيف تقدم عروضًا قوية ومؤثرة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

شكل رقم (1- 7): تحليل الحضور



المصدر: حسين حبيب السيد، تحليل الحضور، http://www.futur.sir.com/cals/experience.html

وتشتمل عملية التحليل على تحديد طبيعة الحضور، فالناس بطبعهم ينقسمون إلى ثلاثة أنظمة تمثيلية: نظام بصري، نظام سمعي ونظام حسي[1].

فالبصريون: يحبون الحديث عن الكلمات البصرية مثل شاهد، الألوان، الأشكال.

و**السمعيون:** فيحبذون الكلمات السمعية مثل: سمعت، قيل لي، ويجذبهم الصوت الجميل.

أما الحسيون: فيجذبهم الحديث عن الأحاسيس والمشاعر مثلا: أحس، وأشعر، ويحبون الصوت المنخفض.

وفي الحقيقة فإن التركيز على نمطٍ واحد يؤدي إلى فقدان ثلث الحضور، لذلك فالملقي المطلّع يدرك أهمية أن يشتمل موضوعه وطريقة إلقائه على تشكيلة من هذه الكلمات.

(1) لميعة عباس، فن الإلقاء، http:// www.alquds.couk/?p=242020 ، تاريخ التحميل 2015/02/11.

كما يستلزم التعامل مع الناس في مجال العمل، استخدام الذكاء والصبر والبال الطويل، فقد يصادف الملقي العديد من الشخصيات، كالمغرور و الداهية وقليل الفهم والاستيعاب والمتسرع والانبساطي أو الانطوائي وغير ذلك من الشخصيات[1].

لذلك يلزم بالإضافة إلى الاستماع الجيد والإنصات لهم و التكلم معهم بطريقة ذكية أن يقوم الملقي بإعطائهم الثقة مع افتراض النوايا الايجابية من وراء سلوكياتهم ثم التعامل معهم على هذا الأساس[2].

وبالإضافة إلى طبيعة الحضور، فإن عملية التحليل تشتمل أيضًا على تحديد حجم الحضور وطريقة التعامل معهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-5): خصائص الحضور و طريقة التعامل معه

الحضور	خصائصه	طريقة التعامل معه
الحضور قليل (أقل من 25 شخص)	- انتباه أكثر. - الاستعانة بأمثلة كثيرة. - أسئلة مباشرة.	- الاتصال بالجميع عن طريق العين. - يساعد على جذب انتباههم.
الحضور كبير	- سرحان أكبر. - همس فيما بينهم. - تشتت في الانتباه.	- التأكد من أن الجميع قادر على الاستماع ورؤية الملقي. - تلخيص وتكرار النقاط المهمة للمحافظة على التركيز.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع، مصدر سبق ذكره، ص 39.

ثالثاً- التحضير الجيد للموضوع:

يكون على الملقي القيام بالتعرف على النقاط والعناصر الحاكمة في الموضوع واختيار الأمثلة والاستشهادات التي تناسب الموضوع ويتم مراعاة الدقة والحداثة في اختيار الشاهد المناسب ومن أمثلة هذه الاستشهادات: آية قرآنية، إحصاءات، أقوال، أمثال، قصة واقعية مثيرة وغيرها، لما لها من تأثير ايجابي على الحضور، ويجعلهم أكثر اهتماما و حماسا لسماع الموضوع.

(1) لمزيد من التفاصيل حول أنواع الشخصيات: محمد عبد الجواد، البشر ألوان ، الصحوة للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2007.

(2) أمين سليمان ، فن التعامل مع الشخصيات الصعبة ، دار القيروان للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2014 ، ص 11.

لقد أثبتت التجارب أن كل ساعة إلقاء تحتاج إلى عشر ساعات من التحضير والإعداد، وعند التحضير للموضوع فإن على الملقي مراعاة الأمور التالية[1]:

أ- الابتعاد عن التكرار أثناء التحضير للموضوع: فالتكرار لجمل أو معلومات يفقد الموضوع أهميته ويصيب السامع بالملل.

ب- الابتعاد عن كلمات الشك: فالتركيز على كلمات الشك مثل: أعتقد، أظن، احتمال، تزعزع مستوى الثقة لدى المتلقي عندما يجدون أن المعلومات ليست أكيدة ولا موثقة.

ج- التبسيط في الأسلوب: فاختيار واستخدام الكلمات الغريبة أو ألفاظ أجنبية لإبراز المخزون الثقافي والمعرفي لدى الملقي، سينعكس سلبًا على المادة التي يقدمها، ولذلك ضرورة التبسيط في أسلوب الإلقاء لجلب الحضور.

ومن أجل أن يكون التحضير مستوفيًا لجميع الأفكار والمعلومات يقوم الملقي بتقسيم الأفكار وربط الأفكار الرئيسية وتطويرها ويكون ذلك من خلال:

1- تقسيم الأفكار: من الجيد تقسيم الموضوع إلى نقاط وعناصر وتغطية كل نقطة وإعطائها حقها من البحث وجمع المعلومات وتقويتها بالأدلة والبراهين[2].

2- تطوير الأفكار الرئيسية: بعد تقسيم الموضوع إلى أفكار رئيسية يتم دعم وشرح كل فكرة بشكل كاف مع مراعاة الوقت المحدد للإلقاء ومدى تعقيد الموضوع.

3- ربط الأفكار الرئيسية في الموضوع: حتى يكون الإلقاء مترابطًا لابد من ربط الأفكار بمساعدة عبارات الانتقال مثلاً: بالإضافة إلى، أيضًا، من المهم ...).

رابعاً- مقدمة الإلقاء:

تعد المُقدمة مفتاح المحاضرة وصدرها وعنوانها، فهي بوابة العبور إلى عقل وقلب الجمهور فمن خلالها يمكن إيضاح موضوع الإلقاء وعليه يجب أن تكون المقدمة متصلة بالموضوع ومنسجمة مع معطياته، كما يقتضي ضرورة الابتعاد عن الجمل السلبية والافتتاحيات الاعتذارية التي يعتقد أنها من التواضع مثل: لست بارعًا في هذا المجال، موضوعنا صعب لكن سنحاول توضيحه...إلخ.

(1) طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع ، مرجع سبق ذكره ، ص 124.

(2) محمود الدمنهوري، تطوير وربط الأفكار الرئيسية في متن الإلقاء، www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show.article.htmal/id-145.، تاريخ التحميل: 12 فيفري 2015.

ويجب أن تصمم المقدمة بشكل يجعلها تحقق الأهداف التالية[1]:

- جذب انتباه الحضور؛
- عرض الموضوع وإعطاء فكرة عامة وتسلسل نشاطه؛
- التأسيس لمصداقية الملقي عند التكلم عن الموضوع؛
- كسر الحاجز النفسي بين الملقي والحضور.

وتشتمل المقدمة على جملة من العناصر يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

1- ذكر الفوائد العامة والخاصة بالموضوع.
2- تبيان مجموعة من الحقائق.
3- إيضاح الاتجاهات الحديثة في الموضوع.
4- تلخيص الأهداف من إلقاء الموضوع.
5- ذكر الجدول أو المخطط العام للحديث.

كما أن للمقدمة وظائف هامة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-8): وظائف المقدمة



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: محمد عبد الجواد، كيف نقدم عروضًا قوية ومؤثرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(1) حمزة زوبع، كيف تعرض أفكارك، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) محمد بن عبد الله المترك، دور المعلمين في تقدم العالم الإسلامي وتخلفه، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، 2012، ص 344.

وحتى تكون المقدمة ناجحة ومؤثرة فإنه يمكن للملقي البدء بواحدة مما يلي[1]:

1- ذكر قصة مثيرة وغير معروفة وقصيرة فكثيرًا من الناجحين في مجال تطوير الذات يعتمدون على الأصول القصصي بشكل أساسي.

2- عرض فيلم فيديو مثلاً أو مشهد حقيقي مصور.

3- مجاملة الحضور ومدحهم.

4- ذكر حقيقة أو إحصائية تدهش الحضور وتعطي معلومات جديدة.

5- التحدث عن تجربة شخصية مثيرة.

خامساً- خاتمة الإلقاء:

كما أن الموضوع والمقدمة يتم إعدادها مسبقًا، كذلك فإن الخاتمة تُعدّ جيدًا مسبقًا حتى لا يرتبك الملقي في نهاية الإلقاء ولا يعرف كيف يختم حديثه، لذلك فإن معرفة توقيت وكيفية إنهاء الإلقاء هو فن لابد من إتقانه، وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية[2]:

1- التأكيد على النقاط الهامة في الموضوع؛

2- التركيز على التصرف أو النشاط المطلوب من الحضور بناءًا على ما سمعوه؛

3- ترك الجمهور يخرج بشعور طيب؛

4- تذكير الحاضرين بكيفية الاستفادة من الموضوع المطروح؛

وبهذا فالخاتمة يمكن أن تكون إمّا بـ:

- تلخيص الموضوع؛
- التذكير بأهم النقاط التي ذكرت؛
- بقصة مثيرة ومشوقة تتضمن النقاط المتطرق إليها في الموضوع؛
- بآيات وأقوال وأشعار تؤكد ما ذكر، وتكون ذات علاقة وطيدة بالموضوع.

المطلب الثاني: بناء الثقة بالنفس:

قبل أن يقوم الفرد بالإلقاء لابد له من اكتساب الثقة بالنفس والإيمان بالقدرات وتجنب التوتر والخوف من مواجهة الناس، والثقة بالنفس يكتسبها الإنسان ويطورها، فهي لم تولد معه، فالأشخاص المشحونون بالثقة والمسيطرون على قلقهم والذين لا يجدون صعوبات في التعامل

(1) خير سليمان شواهين، المرجع الشامل في تدريب المدربين، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(2) محمد عبد الجواد، كيف تقدم عروضًا قوية ومؤثرة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

والتأقلم في أي زمان ومكان هم أناس اكتسبوا ثقتهم من خلال تطوير أنفسهم والارتقاء بها نتيجة التدريب وعدم الفشل.

وتعرف الثقة بالنفس بأنّها: « حسن اعتماد الإنسان على نفسه واعتباره لذاته وقدراته حسب الظروف التي هو فيها دون إفراط فتصبح كبرًا ولا تفريط فتصبح خضوعًا وهي أمر مهم لكل شخص مهما كان »[1].

كما تعرف أيضًا بأنها: « المفتاح لإدراك النفس وبناء الشخصية الاجتماعية للفرد التي تناسب حقًا كل أفعاله »[2].

إن عدم الثقة بالنفس في مجال القيام بالإلقاء تتعرض لثلاث مؤثرات[3]:

- الخشية من الفشل بالعرض والإلقاء.
- وحشة المكان الذي يتم فيه الإلقاء وعدم التعود عليه.
- الرهبة من لقاء الجمهور أو الحضور.

أولاً- الخشية من الفشل في الإلقاء والعرض:

قد تتغلب أفكار سلبية على الملقي من احتمال فشله في الإلقاء، فيزيد من ارتباكه وتوتره واضطرابه مما ينعكس سلبًا على أدائه حتى ولو أنه قد قام بالاستعدادات الضرورية، وما يجب معرفته أن هذه كلها شكوك سلبية كلّما فُتح لها المجال لتتوسع أفقدت الملقي المصداقية والتأثير، فلا يصح أن يسيطر الخوف من الفشل على ردود فعل الملقي ولا على اختياراته.

ويمكن معالجة والتغلب على الخوف من الفشل أثناء الإلقاء وبناء الثقة بالنفس من خلال:

أ- فهم الموضوع والتأكد من خلوه من الأخطاء، فالمحاضر الجيد.

ب- مراجعة الموضوع والتأكد من خلوه من الأخطاء، فالمحاضر الجيد هو الذي يعرف مادته جيدًا، فهو لا يعتمد على فن الإلقاء فقط.

ج- أن يقوم الملقي بعرض الموضوع على أهل المعرفة والاختصاص لأخذ رأيهم فيه وإفادته وتقديم النصائح.

د- أن يقوم الملقي أيضًا بتجربة الإلقاء للموضوع بينه وبين نفسه عدة مرات، ثم تجربة الإلقاء بحضور بعض أفراد العائلة أو الأصدقاء.

---

(1) خير سليمان شواهين، المرجع الشامل في تدريب المدربين، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(2) إبراهيم الفقي، قوة الثقة بالنفس www.cacofps.com/vb/show-thread.php?t=11915، تاريخ التحميل: 13 فيفري 2015.

(3) علي الحمادي، 555 طريقة لتصبح مدربًا ناجحًا وخطيبًا مؤثرًا ومتكلمًا بارعًا، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

ثانياً- عدم التعوُّد على المكان:

إن معرفة المكان الذي سيتم فيه الإلقاء أمر مهم جدًا لأنها ستجعل الملقي يتجنب الكثير من الأخطاء وتساعد في التمكن أكثر من الحديث، على عكس الملقي الذي لا يزور مكان إلقائه ثم يتفاجأ عند الذهاب إليه لأول مرة، فإنّه سيؤثر ذلك على إلقائه وينعكس على ثقته بنفسه، ولذلك فإنه من الملزم أن يقوم بالملقي بزيارة مكان العرض والوقوف فيه والنظر إليه نظرة عامة، فالشعور بالرهبة لدى دخول مكان لأول مرة أمر طبيعي يمكن تجنبه من خلال الزيارة المسبقة والتعرض على التجهيزات[1].

وبالتالي يمكن معالجة الخوف من وحشة المكان من خلال:

أ- الزيارة المسبقة للمكان والتعرف على كل محتوياته وعلى طريقة ترتيب الكراسي ومكان الوقوف والصوت، وتوصيلات الكهرباء.

ب- معرفة المخطط المكاني للمكان؛ فلكل مخطط مزايا وعيوب يمكن إيضاحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-6): أنواع المخططات المكانية ومزاياها وعيوبها

نوع المخطط المكاني	المزايا	العيوب
الفصل الطولي	- سهولة الاتصال بالعين. - استيعاب عدد كبير.	- الرؤية صعبة للجالسين في الخلف. - سهولة انشغال الجالسين في الخلف.
الفصل العرضي	- استيعاب عدد كبير.	- الاتصال بالعين صعب. - صعوبة متابعة الأطراف.
الفصل ثلاثي الطاولات	- اتصال جيد بالعين. - عدد كبير.	- صعوبة مشاهدة الصفوف.

المصدر: طارق السويدان، فن الإلقاء الرائع، مصدر سبق ذكره، ص 81.

ثالثاً- الرهبة من مواجهة الحضور:

تعتبر معضلة المعضلات لدى جميع الملقين مهما كبرت خبرتهم، لابد من رهبة المواجهة في الدقيقة الأولى، ويمكن التخلص من رهبة مواجهة الجمهور من خلال التواصل مع الحضور والتفاعل معهم قبل الإلقاء، والابتسامة قبل وبعد دخول الإلقاء.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم الإلقاء:

(1) مريد الكلاب، فن الإلقاء، مرجع سبق ذكره، ص 122.

بعدما يدرك الشخص الحامل لمسؤولية الإلقاء أهمية تعلم المهارات المرتبطة به من مهارات صوت ولغة جسد، ومهارات سلوكية إضافةً إلى ضبط موضوعه والتحضير الجيد له وإسناده بمقدمة مؤثرة وخاتمة فعالة تصل مرحلة تنفيذ الإلقاء وتعتبر من أهم المراحل فبها يتحدد نجاح أو فشل العناصر السابقة، سنتطرق في هذا المطلب إلى متطلبات تنفيذ الإلقاء وكيف يتم تقييمه.

أولاً- تنفيذ الإلقاء:

عند القيام بالإلقاء هناك أمورٌ لابد من الأخذ بها لتكون كتكملة للعناصر التي تطرَّقنا إليها سابقًا لضمان نجاح الإلقاء وهي:

1- وقت الإلقاء:

إذا كان للوقت خصوصيات هامة باعتباره أهم مورد، فنجد أن استغلاله بكفاءة وفعالية يعد من أهم المعايير التي يقاس بها نجاح أو فشل الإلقاء، ولذلك لابد على الملقي تفهم كيفية إدارة وقته[1] المخصَّص لذلك بحكمة وبفعالية لتحقيق الأهداف.

وهناك جوانب هامة متعلقة بوقت الإلقاء تتمثل فيما يلي[2]:

1- إن أخذ الوقت الكافي في الإلقاء سيجعل الحاضرين يسمعون بشغف وتجعل الملقي يحافظ على أعلى درجات التركيز لديه.

2- إذا جاوز الملقي الوقت المحدد له فإنه سينصرف عنه الحضور شعوريًا.

3- إذا كان الوقت المخصص للإلقاء قصيرًا ينبغي اختيار أهم النقاط والتركيز عليها فما لا يدرك جله لا يترك كله.

4- الحرص على الانتهاء من الإلقاء في الوقت المحدد.

5- من الواجب تخصيص وقت من الزمن لتلقي أسئلة الحضور والإجابة عليها فهذا سيزيد من الثقة بالملقي.

من المستحسن أن يقوم الملقي بوضع جدول زمني لتوزيع الوقت المخصص للإلقاء كما يلي:

(1) يقصد بإدارة الوقت: « الطرق والوسائل والمهارات المستخدمة لاستثمار الوقت بشكل فعال واستخدام الإمكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف في فترة معينة ». انظر: لعور عبد الحفيظ، دور الأساليب الإدارية في إدارة الوقت والتحكم في مضيعاته، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير(غير منشورة)، إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007، ص 26.

(2) حمزة زوبع، كيف تعرض أفكارك، مرجع سبق ذكره، ص 41.

جدول رقم (1-7): توزيع وقت الإلقاء

توزيع وقت الإلقاء	المحتوى
3-5 دقائق	المقدمة، الشكر، جذب الانتباه، ذكر الهدف
1 دقيقة	الانتقال إلى صلب الموضوع
15 دقيقة- 17 دقيقة	النقطة الرئيسية الأولى، الأمثلة
1 دقيقة	الانتقال إلى النقطة التالية
15 دقيقة- 17 دقيقة	النقطة الرئيسية الثانية الأمثلة
وهكذا مع تخصيص 3 دقائق	الختام تلخيص النقاط

المصدر: طارق السويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ويتعرض مستوى الطاقة والحيوية لدى الحضور لبعض التقلبات، ومن ثم ينبغي أخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار عند الإلقاء، وهناك بعض الخطوط الإرشادية العامة فيما يخص ذلك[1]:

- ساعات الصباح الباكر هي أفضل لمناقشة القضايا والتمارين القصيرة والسريعة.
- الساعات التالية من الصباح هي الأفضل لمناقشة القضايا الصعبة لأن التركيز يكون في أعلى مستوياته.
- منتصف الصباح هو الوقت الأمثل لممارسة النقاشات أو الحوار في القضايا البسيطة.
- بعد الظهر: اعتماد المشاركة والتفاعل في مقاومة الخمول الذي عادة ما يكون في تلك الفترة.

2- الابتسامة:

تعتبر الابتسامة بمثابة مفعول السحر لدى الحاضرين لأنها تمنحهم الارتياح ومن ثم القبول، وهذا الشعور سينتقل إلى الملقي ويمنحه الثقة، ولذلك يستحسن أن يبتسم الملقي من أو الحديث وتبقى بادية في كل موضع من الإلقاء.

ومن مزايا الابتسامة أثناء الإلقاء ما يلي[2]:

- إعطاء شعور بالثقة؛
- إعطاء المستمعين شعورًا بالرضى والارتياح؛
- العمل على جذب المستمع وعدم إملاله وجعله أكثر تفاعلاً؛

(1) طارق السويدان، التدريب والتدريس الإبداعي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(2) موسى منصور المزيدي، هل أنت معنا في القمة، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص39.

– إزالة القلق والتوتر وتذيب الخوف.

3– إدارة الأسئلة والأجوبة:

أثناء قيام الملقي بإلقاء الموضوع قد يتعرض إلى طرح جملة من الأسئلة يكون ملزمًا بالإجابة عليها ولذلك لابد له أن يمتلك لمهارة التعامل مع أسئلة الحضور وكيفية الإجابة عليها حيث تعتبر الأسئلة والأجوبة بمثابة المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه لتقييم الإلقاء، وسنعرض بعض حالات الأسئلة وكيف يجب الإجابة عليها[1]:

أ– إذا سئل الملقي سؤالاً يحتاج إلى تفكير يمكنه:

* إعادة صياغة السؤال لإتاحة الوقت للتفكير.

* الإجابة بإجابات مختصرة.

* التفكير في الإجابة جيدًا.

ب– إذا سئل الملقي عدة أسئلة: فليس من الضروري الإجابة عليها كلّها ويمكن التركيز على أهم سؤال.

ج– إذا سئل سؤالاً مستفزًا: ليس على الملقي اعتبار أن السؤال استفزازي وإن كان كذلك ويجيب عنه وكأنه لم يسمع الجزء المستفز منه.

د– إذا لم يقم أحد من الحاضرين بطرح سؤال: في هذه الحالة يقوم الملقي بطرح سؤال مثير يلخص فيه كل ما قيل عن الموضوع، وأن يتيح الفرصة لجميع الحاضرين بالإجابة وأن يحترم إجاباتهم ولو كانت ناقصة.

هـ– إذا سئل الملقي سؤالاً لا يعرف إجابته يقوم الملقي هنا بـ:

– عدم الخجل من القول لا أعلم فإنه نصف العلم.

– يمكن توجيه السؤال للحضور للتناقش بشأنه والبحث عنه.

– تأجيل الإجابة للمرة القادمة حتى يتم البحث فيه.

ثانياً– تقييم الإلقاء:

إن قيام الملقي بتقييم إلقائه مفيد جدًا حيث سيساعده على تحسين إلقائه باستمرار ولذلك لابد من الحرص على التقييم ويكون ذلك من خلال طلب تقييم الحضور والطلبة لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتنميتها.

(1) خالد بن محمد المسيهيج، لغة الجسد والتأثير، مرجع سبق ذكره، ص 150.

ويشمل التقييم جميع العناصر المكونة للإلقاء من مدى التحكم في المادة والثقة بالنفس، إلى مدى استخدام وسائل الإيضاح بمهارة وحتى تقييم التسلسل في الحديث والموضوع، إضافة إلى المظهر والمشي والحركات والالتزام بالوقت والابتسامة وغيرها. حيث يعطى لكل عنصر درجة من خمس درجات وهي: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدًا، ممتاز.

وهناك قواعد هامة عند إعداد نموذج التقييم وهي[1]:

- أن لا تكون الإجابات رقمية فقط، بل تُترك مساحةٌ للكتابة.
- أن تكون الأسئلة والمعلومات الشخصية اختيارية؛ ليأخذوا راحتهم في الإجابة.
- التركيز على النقاط الهامة، وليس بالضرورة تقييم كل شيء.

(1) طارق سويدان، فن الإلقاء الرائع، مرجع سبق ذكره، ص 293.

خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع الإلقاء موضوعاً حيويا عبر التاريخ، ويجدر بمن يود إقناع الآخرين والتأثير فيهم إتقان فن الإلقاء والتدرب الجاد المستمر. وتعلم الإلقاء لا يكمن في قراءة المؤلفات بل تتبعها ممارسة عملية وتقويم مستمر لجميع المقومات الأساسية للإلقاء ومهاراته والتخلص من العادات السيئة التي تعطي انطباعا سيئا عن الملقي؛ وبالتالي يمكن القول أن الإلقاء الجيد هو الذي يتميز بهدف واضح ومقدمة جذابة وتقديم متمكن وثقة بالنفس مع انسجام في الحركات ونساق الصوت ومهارات استخدام وسائل الإيضاح، وخاتمة تؤكد وتلخص الموضوع وتجعل الحضور يخرج بشعور إيجابي ومعرفة أكثر.

فالتميز في الإلقاء هو رحلة عمر؛ حيث كلما قدم إلقاء جديد سيتم تعلم شيء جديد واكتشاف أسرار كبيرة متعلقة به، تؤدي إلى التحسن في الإلقاء التالي.

الفصل الثاني:

ماهية الأداء الوظيفي و تقييمه وأثر التدريب على مهارات الإلقاء عليه

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الإدارة وهو يلقى اهتماما بالغا بهدف تحديد مفهومه ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه .

وقد أصبحت الحاجة ملحة إلى تقنيات وطرق تمكن المنظمات من قياس وتقييم الأداء البشري لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وتحسينها، الكفاءة و الفعالية في الأداء.

و يعتبر التدريب على مهارات الإلقاء من السياسات التي ينتهجها الأفراد والمنظمات إضافة إلى التطوير و التحفيز على حد سواء للتأثير على الأداء .

لهذا تم تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي؛

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومشاكل التقييم وكيفية علاجها؛

المبحث الرابع: تأثير التدريب على مهارات الإلقاء و تطويرها على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول:
ماهية الأداء الوظيفي

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمامٍ بالغ، وشهد بحوثًا مستمرة؛ وهذا للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والاهتمام بتحديد مفهومه ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه.
ويعتبر الأداء المقياس الوحيد لفعالية الفرد في عمله و الذي يضمنه التفاعل الحقيقي بين رغبته في العمل مع قدراته ومدى إدراكه لجميع المؤشرات المحيطة به.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به:

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعدُّ مفهوم الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضًا وإثارةً للجدل، سواءً فيما يتعلَّق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها المفهوم. و فيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالأداء الوظيفي:
التعريف الأول: « هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والإنجاز معًا »[1].
التعريف الثاني: « يتمثَّل الأداء الوظيفي في المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها »[2].
التعريف الثالث: « هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها »[3].
التعريف الرابع: « يعبر الأداء عن درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد وهو يعكس القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات مجسدة في عدد المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة »[4].

من هذه التعريفات يمكن استخلاص التعريف التالي للأداء الوظيفي: « هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله من خلال التفاعل بين سلوكه و درجة انجازه للعمل ».

(1) فيصل الدحلة، الأداء هو ما بعد التدريب، www.faisal_maktooblog.com: //http، تاريخ التحميل: 16 فيفري 2015.
(2) أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي، www.ayadina.kenanaonline.com/copis/123651: //http، تاريخ التحميل: 16 فيفري 2015.
(3) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 64.
(4) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 215.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي[1]:

أ- كمية الجهد: ويقصد بها الطاقة الجسمانية وكذا العقلية التي تبذل في العمل من طرف العامل خلال فترة زمنية معينة.

ب- نوعية الجهد: هو ذلك المستوى من الدقة والجودة المطلوبين ومقارنتهما ومطابقتهما للجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.

ج- نمط الأداء: و يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل.

ثانياً- لمحة تاريخية عن مفهوم الأداء:

حظي الأداء باهتمام واسع منذ القدم، حيث اختلفت النظرة إليه باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي والتي تركت كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء.

فالمدرسة الكلاسيكية تعتبر أول المدارس التي تركت إسهاماتها في الفكر الإداري ويعتبر كتابها من أهم رواد الإدارة بالرغم من أن كتاباتهم قامت على الخبرة إلا أنها لا تزال ذات أهمية، حيث تقوم نظرياتها على افتراض أساسي مفاده أن: "الإدارة دائما تسعى لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة "[2]. بالإضافة إلى اعتبار المنظمة نظاما مغلقا.

إذ تمثلت أهداف فردريك تايلور (F.Taylor) في التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي، من خلال إحلال الأسلوب العلمي محل أسلوب التخمين، والتدريب واختيار العمال على أساس علمي أيضا وكذلك فقد اهتم بدراسة الحركة والزمن من أجل الوصول إلى مستويات أداء قصوى واستبعاد الحركات الزائدة وغير الضرورية أثناء تأدية العمل، أما فرانك وليليان جيلبرت (Frank & Lillian Gilbreth) فقد اهتما بتأثير مناخ العمل على إنتاجية العامل وتأثيرها على مردوديته، وهو ما يظهر دور العوامل الخارجية في التأثير على أداء العاملين بصفة خاصة والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة، أما هنري جانت (Henry Gantt) فركز على رفع كفاءة العامل من خلال تحسين نظم الإنتاج من خلال أسلوب جدولة الإنتاج أو ما يعرف بخرائط جانت والتي تركز على نوع النشاط والمدة اللازمة لتنفيذه، وبالإضافة إلى ذلك منح حوافز إضافية للأفراد بخلاف الأجر.

(1) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010- 2011 ، ص 179.

(2) حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 38.

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا،أما مدرسة العلاقات الإنسانية على رأسها إلتون مايو (E. Mayo) وماك جريجور (D.McGregor) التي غيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية للأفراد على إنتاجية العامل حيث كان لهذه المدرسة أثر كبير ولروادها أثر كبير في تغيير النظرة للفرد من كونه جزء من آلة إلى كونه أهم عامل من عوامل الإنتاج، كما يرى رواد هذه المدرسة أن إنجاز العمل ما هو إلا محصلة تفاعل حاصل ضرب الدافع مع المقدرة[1].

الأداء = الدافع × المقدرة

أما المدرسة العلمية فقد كانت إسهاماتها تتمثل في إدخال بحوث العلميات من أجل حل المشاكل التشغيلية للمنظمات مثل جدولة الإنتاج واختيار مواقع العمل والرقابة على المخزون واتخاذ القرارات كذلك، ولكن وبالرغم من كل المحاولات إلى إيجاد الطرق والعمليات التي تمكن من تحسين فعالية الأداء، إلا أنه ظلت الكثير من المتغيرات والتي من الصعب ترجمتها أو قياسها كميا تؤثر على أداء الأفراد و المنظمات.

ثالثاً- المفاهيم المرتبطة بالأداء:

ارتبط مفهوم الأداء بعدد من المصطلحات مما أدى إلى حدوث خلط كبير بينها وبين مصطلح الأداء، ولإزالة هذا الالتباس نحاول تسليط الضوء على المصطلحات الآتية:

1- الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة كمدخلات و بين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء.

كما أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القص، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظم، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات المخرجات[2].

2- الفعالية:

تُستخدم الفعالية لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخطط، على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه

(1) حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1999 ، ص 15.

طبقا للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها[1].

3- الإنتاجية:

هي قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق للموارد.

وتعرف أيضا بأنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية هي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج " المخرجات " المتحصل عليها في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج " المدخلات، يستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال[2].

4- المردودية:

يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج، تعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستقرا، والتكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة[3].

5- التنافسية:

يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة. وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير، المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات قواعد العمل، تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرجوة، المستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفؤة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن محتوى العمل.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته:

إن للأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، كما أنه يتطلب تحديد مستوى هذا الأخير معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى.

أولاً- عناصر الأداء الوظيفي:

(1) أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 59.

(2) ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2000، ص 20.

(3) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 7.

عناصر الأداء هي الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص، المواظبة على العمل وغيرها، ومتى كانت هذه العناصر متوفرة في الفرد ستنعكس بالإيجاب على أدائه وتتميز هذه العناصر بأنها إما[1]:

1- عناصر ملموسة: والتي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، الدقة فيه، مدى احترام للمواعيد الرسمية.

2- عناصر غير ملموسة: وتشمل الصفات غير الملموسة والتي تتميز بوجود صعوبة في تقييمها، نظرًا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد ومن ذلك: الأمانة، الذكاء....إلخ.

وتتمثل عناصر الأداء سواءً الملموسة أو غير الملموسة فيما يلي[2]:

1- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به الموظف.

2- متطلبات العمل: وهي تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه ومركزه الإستراتيجي، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم فهي العوامل الاقتصادية والتكنولوجيا.

4- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

5- كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

6- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها.

ثانياً- محددات الأداء:

إن تحديد مستوى الأداء الفردي يتطلب معرفة جملة من العوامل التي تحدد الأداء وكيفية التفاعل بينها، وتتفق كثير من الدراسات على أن المحددات الأداء تتمثل فيما يلي:

(1) نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004، ص 102.

(2) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

1- **القدرات:** وهي شخصية الفرد والتي اكتسبها طول فترة عمله بالإضافة إلى الخبرات السابقة، ولكل شخص قدرات مختلفة تؤهله للقيام بعمله ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين قدرات عقلية وقدرات بدنية:

أ- **قدرات عقلية:** وهي القدرة على فهم الأفكار والتكيف مع البيئة بالإضافة إلى التعلم من الخبرة والتصرف الحكيم في كل المواقف. و هي تنقسم الى ذكاء عملي و ذكاء عاطفي[1].

-**الذكاء العملي:** هو القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأعمال في الواقع والتصرف العملي في مواجهة المشاكل ويمكن إرجاع سر نجاح الأفراد الذين لديهم قدر كبير من الذكاء العملي إلى ما لديهم من خبرات ومعارف كامنة، وتتميز تلك الخبرات الكامنة بالخصائص التالية:

- أنها ذات توجهات عملية.
- أنها تسمح للأفراد بتحقيق الأهداف.
- يمكن اكتسابها دون الحاجة إلى مساعدة مباشرة من الآخرين فالفرد يكتسبها بنفسه ويعرف حقيقة قيمتها وحده.
- **الذكاء العاطفي:** ويتضمن مجموعة القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر و العواطف في الحياة ومن أهم مكونات الذكاء العاطفي هي:
- القدرة على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر.
- القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها.
- الدافع الذاتي للعمل فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تحفيز أنفسهم على العمل بجد.
- القدرة على تكوين علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين فالذين يمتلكون قدر عالي من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تنمية علاقتهم مع الآخرين.

وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين قوة الذكاء العاطفي ونجاح رجال الأعمال، وكذا بالنسبة لنجاح بعض أساتذة الجامعات بسبب تزايد قدرتهم على استمالة الآخرين والتأثير فيهم.

ب- قدرات بدنية: فبالإضافة إلى القدرات العقلية فإنّها لا تكتمل من غير قدرات بدنية والتي تتمثل في القوة، والمرنة في تحريك الجسم وقوة التحمل والسرعة في أداء المهام[2].

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 107.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، د.ن ، 2000 ، ص 143.

2- الدافعية (الرغبة): وتعرف الدافعية بأنّها ترجمة للحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة أو ناقصة الإشباع. وهو يعبر عن درجة حماس العامل لأداء عمله وكمية الطاقة مكونات أساسية وهي عملية الإثارة واتجاهات السلوك وللمحافظة على استمرار السلوك[1].

أمّا عن عملية **الإثارة:** فهي الباعث على السلوك وهي مجموعة المؤثرات التي تدفع الشخص العامل للقيام بمهامه.

واتجاه السلوك: وهي حالة فكرية في ذهن الفرد نحو جميع ما يحيط به وهي تؤثر سلبًا أو إيجابًا على سلوك الفرد.

وبالنسبة إلى المحافظة على **استمرار السلوك:** فهي لأول المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف.

3- الإدراك: هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في المؤثرات البيئية، وتعتمد عملية الإدراك على النشاط الذهني ووظائف الأعضاء الحسية[2].

العوامل المؤثرة في الإدراك: هناك مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك وتتمثل فيما يلي[3]:

أ- **العوامل المتعلقة بالشخص:** وهي مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد في ذاته، فاختلاف الأفراد في خصائصهم الذاتية تجعلهم يختلفون في مدى إدراكهم للأشياء من حولهم.

ب- العوامل المتعلقة بالبيئة: تؤثر البيئة الاجتماعية والسياسية بالإضافة إلى الأسرة والمؤسسات التعليمية تأثيرًا رئيسيًا في تحديد كيفية إدراك الفرد لجميع المؤثرات المحيطة به.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء لتحدد هذه المحددات في شكل معادلة على النحو التالي:

« الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك »[4].

ويمكن توضيح هذه المحددات من خلال الشكل التالي:

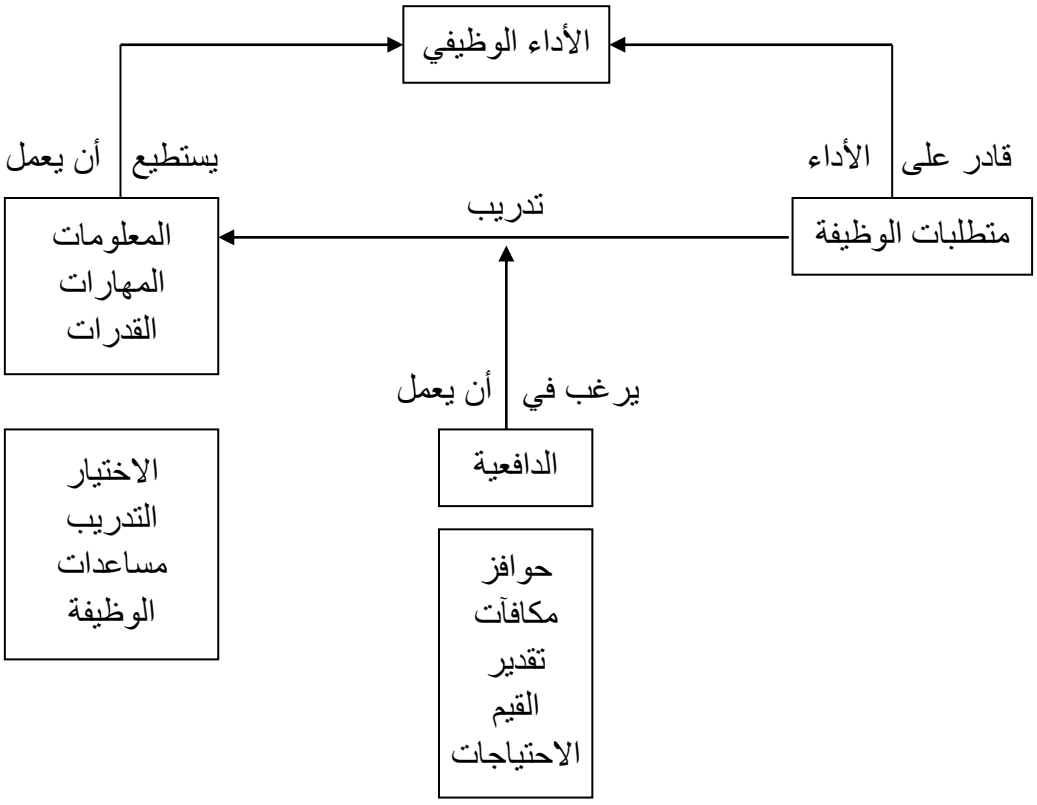
(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

(2) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 98.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 136.

(4) عمر سرار،الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

شكل رقم(2 -1) : محددات الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 123.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء بجملة من العوامل المختلفة والمعقدة والتي من الصعب تحديدها، فهي تختلف باختلاف الزمان والمكان.

ويمكن حصر العوامل المؤثرة في الأداء في نوعين رئيسيين وهما: [1]

أولاً- العوامل الداخلية:

تتكون من مجموعة من العوامل وهي:

1- العنصر البشري: يشكل مورد هام في المنظمات، ونجاح هدف هذه الأخيرة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها وقدراتها والعمل على تنمية الدافع لدى هذا المورد لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

(1) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

2- الإدارة: فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة وهي مسؤولة على زيادة الأداء.

3- العوامل الفنية: فالعوامل التكنولوجيا من آلات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرًا كبيرًا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

4- البيئة الداخلية: وهي العناصر العديدة التي تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، منها العلاقات الاجتماعية التنظيمية الأفقية منها والرأسية، الاتصال، والتي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعناصر البشري.

ثانياً- العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية فيما يلي:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

2- البيئة السياسية والقانونية: وهي:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية والنوعية.

3- البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (موجه، حر).
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

كما أن بعض الباحثين يرون أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إيجازها[1]:

أ- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من القرارات.

(1) عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 13.

ب- سلوك المرؤوسين فهم الحجر الأساس والجزء الفاعل في المؤسسة.

ج- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط أو نظم العمل.

د- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة و التي على أساسها يتم تقييم الأداء.

المبحث الثاني:
ماهية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم وقياس أداء العاملين وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول من خلال استعمال مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، فالتقييم يساعد الفرد في منحه الرؤية والقدرة على تطوير مستوى أدائه، فنجاح المنظمات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة العاملين فيها على التطوير.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته:

أولاً- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

التعريف الأول: « يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم في القيام بأعمالهم وأيضًا للحكم على إمكانيات النمو التقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات »[1].

التعريف الثاني: « هو الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها وكذلك التعرف على مدى توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة »[2].

التعريف الثالث:« تقييم الأداء هو الطريقة التي تستخدم من قبل المنظمة لمعرفة أداء المورد البشري لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية العاملين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم »[3].

التعريف الرابع: « هو العملية التي تقيس المنظمة من خلالها مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها ومحاولة تنمية وتطوير الأداء »[4].

التعريف الخامس: « نظام يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم »[5].

من هذه التعريفات يمكن استخلاص التعريف التالي لتقييم الأداء:

تقييم الأداء هو« محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة حاليًا وفي المستقبل».

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 285.

(2) محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، مصر ، 2007، ص 229.

(3) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 34.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص 256.

(5) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط5 ،2001، ص 284.

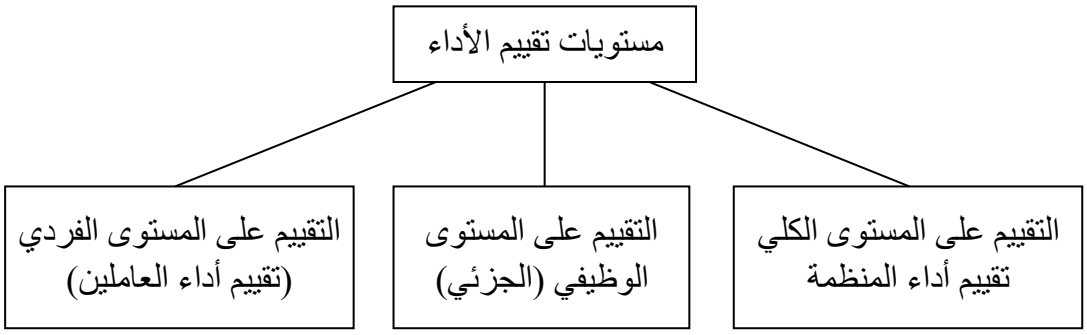
وجدير بالذكر أن هناك خلط في مفاهيم المصطلحات التالية:

1- تقييم الأداء: ويعني تقييم الأداء المحقق من خلال معرفة الإيجابيات والسلبيات.

2- تقويم الأداء: يعني معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق ومحاولة إزالة هذه الانحرافات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنظمات موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2) : مستويات تقييم الأداء



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مصدر سبق ذكره، ص 277.

ثانياً- أهمية تقييم الأداء:

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عامليها كما يساعد أيضًا الفرد العامل في معرفة مستواه الحقيقي بما يسمح بتخطيط نظم العمل على أسس سليمة. ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي[1]:

أ- رفع معنويات العاملين: إن جوًا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

ب- دعم إجراءات الترقية والنقل: من خلال إثبات عدالتها وتحديد المكافئات التشجيعية ومنح العلاوات كما يعتبر معيارًا هامًا لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات، كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

ج- استمرار الرقابة والإشراف: أن تقييم الأداء وفق نظام محدد سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقييم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم.

د- وسيلة للتقويم: فالتقييم هو أداة هامة لتقويم العاملين وتثمين أدائهم.

(1) شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 76-77.

هـ- التزويد بالمعلومات: يعتبر من المؤشرات الهامة لإجراء الدراسات الميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرًا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر السابقة والتي تُمثل أهمية تقييم الأداء قد تستخدم كأغراض لنظام تقييم الأداء والتخطيط لبناء أنظمة الموارد البشرية[1].

المطلب الثاني: الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء الوظيفي:

من الضروري قبل القيام بعملية التقييم الأخذ بمجموعة من الاعتبارات و التي يمكن الاعتماد عليها في الحكم على كفاءة الأداء وهي:

1- استخدامات التقييم: حيث لابد من تحديد الأغراض أو ما الذي يهدف إليه التقييم؟ لمعرفة القرارات التي يمكن اتخاذها على أساس النتائج المحققة وتتمثل استخدامات التقييم فيما يلي[2]:

أ- قرارات الترقية والنقل: فتقارير تقييم الأداء توفر معلومات أكثر دقة وفائدة يمكن من خلالها ترشيح العمال للترقية.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي يحتاجها ومن يشارك في كل منها.

ج- تعريف العاملين بمسؤولياتهم: يتم تقييم الفرد على عدد من العناصر والقضايا تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم، وبالتالي ما يجعلها مهمة للعاملين لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة.

2- الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:

فعملية تقييم الأداء لا تقتصر على جهة محددة أو شخص بعينه يقوم بالتقييم، فيمكن أن تعدد الجهات التي تقوم بالتقييم ولعل أهمّ هذه الجهات[3]:

- **الرئيس المباشر:** فالرئيس المباشر يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه أو عماله، لكن لا يعني هذا الاعتماد عليه بشكل كلي.

و يقوم الرئيس المباشر بتقييم العمال وفق نماذج وإجراءات محددة خاصة بالتقييم دون تحيز[4].

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 196.

(2) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2004، ص 389.

(3) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، ط8، 2003، ص 342.

(4) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 372.

– **التقييم الذاتي:** حيث يقوم الفرد العامل بتقييم أدائه، إلا أن المشكلة هي أن العامل عادة ما يصنف نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين.

– **لجان التقييم:** ويستخدمها معظم أصحاب الأعمال لتقييم أعمالها، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وعدالة.

– **الزبون كمقيم ومصدر للمعلومات:** ففي إدارة المنظمات اليوم وفي ظل المنافسة الشديدة ظهر مصطلح الزبون أولاً وأخيرًا ومنه فإن تقييم الزبون يعتبر أساسًا لتقييم أداء المنظمة، « ولكن كيف يمكن تقييم أداء مثلاً أداء الموارد البشرية التي ليست لها احتكاك مع الزبون مباشرة، هذا ما يفسر أنه يمكن اعتبار الزبون مصدر جيد للمعلومات ولكن الأمر يتطلب مصادر أخرى إلى جانبه »[1].

3– عناصر تقييم العاملين: لابد قبل القيام بالتقييم ، القيام بتقدير الفرد المقيّم وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوافر في العامل والتي تختلف وفقًا للفروق بين الوظائف والتي يمكن حصرها[2]:

أ– السمات والخصائص الشخصية: وهي العوامل المتصلة بالسلوك ومنها:

– **السلوك الشخصي:** أي السلوكيات والصفات الخلقية داخل العمل، كالصدق، والتعاون مع الآخرين.

– **درجة الاعتماد الذاتي:** يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة والمواظبة، ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف وعدم إهدار الوقت في أمور غير منتجة.

ب– العوامل المتصلة بقدرات العامل: ومنها:

– **المبادرة:** أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار البناءة واستعمال إمكانياته في حلول المشاكل التي تواجهه.

– **الإشراف والتنظيم:** يقيّم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل، فوصف الوظائف هو نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء العاملين بناءًا عليها.

4– أهداف التقييم: قبل البدء في عملية تقييم الأداء لابد من تحديد الهدف من التقييم ويمكن حصر أهداف التقييم فيما يلي[3]:

1– اختيار الأفراد الصالحين للعمل.

2– تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي يتم عليها التقييم.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 396.

(2) عمر سرار، العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(3) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص83 .

3- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة.

4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة.

5- المحافظة على مستوى عال من الكفاءة والفعالية.

6- مساعدة المشرفين المباشرين على تحسين الاتصال بالعمال مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لتنمية قدرات الأفراد من أجل الاستفادة من فرص التقدم.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

إنّ عملية تقييم الأداء هي عملية في غاية الأهمية، إذ على أساس نتائجها يتم اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولهذا لابد من تكريس كل الإمكانيات والجهود لنجاعة عملية التقييم ويكون ذلك وفق خطوات علمية دقيقة متتابعة حتى يمكن في الأخير الحصول على نتائج تقييم في غاية المصداقية والوضوح.

وعلى هذا فإن تقييم الأداء يمر بمراحل أو خطوات أساسية تتمثل فيما يلي[1]:

أولاً- تحديد معايير الأداء:

يُقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، والجدول التالي يعرض أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء كما يلي:

جدول رقم (2-1) : معايير تقييم الأداء

المعيار	أمثلة عنه
1- معيار نواتج الأداء	- كمية الأداء - جودة الأداء
2- معيار سلوك الأداء	- شكاوي العمال - المواظبة عن العمل
3- معايير الصفات الشخصية	- الانتباه - الدافعية

المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

وبصورة عامة، فإنّ هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000 ، ص 128.

أ- **الجانب الموضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة في تحقيق الأهداف.

ب- **الجانب الذاتي والسلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية للتعلم، علاقته مع الزملاء، المثابرة في العمل وحبه للعمل.

ويُشترط في المعيار مهما كان نوعيته أن يكون دقيقًا في التعبير عن الأداء المراد قياسه.

وهناك اختلافٌ بين الباحثين بشأن نوعية هذه المعايير المستخدمة عند تقييم الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق بينهم على ضرورة توفر أربعة خصائص تتصف بها هذه المعايير وهي:

1- **الثبات:** يعني بالثبات الحصول على نتائج متشابهة عند استخدام المعيار لمرات متكررة، فثبات المعيار يتضمن الاستقراري النتائج وتوافقها.

2- **المصداقية:** بمعنى أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص.

3- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به أن يكون المقياس واضحًا وإمكانية استخدامه بسهولة في العمل.

4- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتتميز بين الأداء للفرد ومجموعة من الأفراد.

ثانياً- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

يجب أن تكون المعايير معروفة لدى العمال لمعرفة ماذا يتوقع منهم من خلال نقل المعلومات لهم ومناقشتهم فيها ومعرفة ردود فعلهم.

ثالثاً- قياس الأداء:

وهذه الخطوة تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء حيث يعرف القياس بأنه :

« تحديد قيمة الشيء بمقارنته مع معيار متفق عليه »[1]. وهناك مصادر متنوعة للمعلومات تستعمل عند قياس الأداء وتتمثل مثلاً في ملاحظة أفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير المكتوبة،...إلخ.

رابعاً- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

(1) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 259.

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

خامساً- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية من الأداء بين المشرف والعمال لتوضيح الأمور المهمة والتي قد لا يدركها العمال.

سادساً- الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتم التحقق من الأسباب التي أدت إلى ذلك، وإنّما الغرض هو تعديل الأداء وهذا التصحيح هو تصحيح فني، وقد تكون الإجراءات أكثر دقة من خلال البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

إن عملية تقييم الأداء قد تكون إما سنوية أو نصف سنوية أو في مناسبات معينة كاقتراب موعد ترقية فرد معين أو عند ظهور اختلاف واضح بين الإنجاز الفعلي والإنجاز المتوقع، ولضمان فعالية تقييم الأداء يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه قصيرة جدًا لاستدراك الانحرافات في حالة وجودها.

المبحث الثالث:

طرق تقييم الأداء ومشاكل تقييمه وكيفية علاجها

هناك العديد من الطرق التي تلجأ إليها المنظمات وحتى الأفراد لتقييم أدائهم وذلك بهدف التعرف على مستوى الأداء، وعلى الرغم من انتشار هذه المقاييس إلاّ أن عملية التقييم للأداء والحكم عليه قد تتعرض للعديد من المشاكل والأخطاء لذلك من المهم معرفة كيفية الحد منها حتى يكون التقييم فعالاً.

المطلب الأول: الطرق التقليدية في التقييم:

هي الطرق التي تعتمد بدرجة كبيرة على المشرف ورأيه وتقديراته أي أن هذه الطرق تتميز بأنها ذاتية أكثر منها موضوعية وهي عديدة نذكر منها:

أولاً- طريقة حساب الترتيب البسيط:

يقوِّم المقيم في هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ أن فإذا كان المطلوب تقييم عشرة أشخاص فيعطى الرقم 1 لأحسن فرد ورقم 10 إلى الشخص الأخير في المجموعة[1].

وتتميَّز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فإنّ هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية والتحيز.

ثانياً- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لمل صفة أو خاصة درجة مختلفة مرقمة ومصنفة بشكل متسلسل وبناءًا على ذلك يتم تقييم كلّ فرد وفقًا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء العامل[2].

والنموذج الأكثر استخدامًا لهذه الطريقة موضح في الجدول التالي

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2) جيرالد جرينينج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ط7، 2004، ص147.

جدول رقم (2-2):طريقة التدرج البياني

اسم الفرد العامل	القسم		التاريخ			
الصفات أو الخصائص أو المرقمة	10	8	6	4	2	المعدل
	متميز	جيد	مرضي	متوسط	غير مرضي	%
1- كمية العمل وفق ما هو محدد	✓					10
2- نوعية العمل (الجودة، الثقة)		✓				8
3- المعرفة بالعمل المهارة، الخبرة			✓			6
4- مواصفات الأفراد المتفرقة (الشخصية، المظهر، التفاعل).				✓		4
5- التعاون					✓	2
6- علاقته بالرؤساء		✓				8
7- الحرص على الالتزام			✓			6
8- اقتراح الأفكار			✓			6
اسم المشرف	ملاحظات					التوقيع

المصدر: نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في التقييم أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء ومن عيوبها:

- أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بأسلوب الأفراد موضوع التقييم فالفرد العامل يتم تقييمه وفقا لأحكام المشرفين.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لابد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

ثالثاً- طريقة الاختيار الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفًا وانطباقًا على الفرد العامل مثل: يعمل بجدية وحرص، يتأخر عادةً عن العمل، وهذه التقييمات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات وتكون سرية وغير معروفة.

كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالاً عند استخدام لجنة التقييم بدل شخص واحد.

وتتمثل عيوب هذه الطريقة في كونها تعتمد على بذل جهود عالية في الإعداد والتهيئة والعبارات بحيث تكون منطقية على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل، ولذلك يتم الاستعانة بالخبراء والمستشارين في المجالات السلوكية والإدارية، وكذلك عند استخدام هذا النوع[1].

رابعاً- طريقة المواقف الحرجة:

يتم التقييم بموجبها عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها ووصفها ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابيًا أو سلبيًا على أن تكون هذه السلوكيات هامة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد، حيث تحدد عادةً قيمًا موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية وقيمًا سالبة للسلوكيات السلبية.

لكن لهذه الطريقة عيوبًا تتمثل في استهلاك وقت كبير وجهدًا متواصلاً في ملاحظة أداء العاملين، إضافة إلى انخفاض الموضوعية فإذا كانت المواقف سلبية، يمكن تداركها وعلاجها، ومع ذلك تم التقييم على أساسها[2].

خامساً- طريقة المقالة:

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي، ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة، وما يؤخذ عليها أنّها غير منظمة وتخضع للتغيير من قبل المشرف، فإما أن تزداد فيها المعلومات أو تقل، كما أنّ هذه الطريقة تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء[3].

المطلب الثاني: الطرق الحديثة في التقييم:

إنّ الطرق التقليدية المعتمدة في التقييم والتي تم ذكرها تميزت بقصور كبير ووجود درجة عالية من الأخطاء، مما تطلّب الأمر البحث عن طرق أكثر فاعلية لاستخدامها في التقييم ولعلّ أهم هذه الطرق ما يلي:

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 423.

(3) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 133.

أولاً- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج، فالتقييم لن يكون مركزًا على سلوك العمال ولا على صفاتهم، بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وأهداف.

إنّ نجاح مفهوم الإدارة بالأهداف والذي يتماثل مع المضمون الحقيقي لمفهوم الأداء بالأهداف يتطلب عددًا من الخطوات المتبعة والمتمثلة فيما يلي[1]:

1- التحديد الدقيق للأهداف الواجب والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها وتكون بالاتفاق بين المشرف والعمال.

2- إعداد ضوابط الأداء الفردي والجماعي، بناءًا على أسس واقعية ترتبط بواقع التنفيذ الفعلي للوظيفة محل التقييم مع مراعاة ما يلي:

- مدى الاهتمام بالعمل ومستوى أداء الفرد.
- تحمل الفرد العامل للمسؤولية.
- مدى تقبله للتدريب.
- الانضباط والالتزام في العمل.
- درجة التعاون بين العمال وبين الفرد العامل.

3- التحديد الدقيق لكل عنصر من عناصر التقييم بقيمة معينة مثلاً: ممتاز (90-100)، جيد جدًا (80-90)، ...إلخ.

4- التسجيل الدوري للأداء إمّا يوميًا، أسبوعيًا أو شهريًا طبقًا لنوع وحجم النشاط.

5- المقارنة بين الأهداف المعيارية والأهداف المحققة وهذا لإصلاح الجوانب السلبية في حالة كان التقييم دون المتوسط أو مقبول.

ومن مزايا طريقة الإدارة بالأهداف[2]:

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم في العمل.
- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.
- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقًا.

ثانياً- طريقة المقابلة:

(1) عصام أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، د.ن ، 2002، ص ص 308-309.

(2) محمد علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقابلة بين الرؤساء وبين العمال لإفادتهم بالنتائج المتوصل إليها من خلال تقييم أدائهم، فيتم فيها الكشف عن نقاط القوة والعمل على تنميتها ونقاط الضعف والعمل على محاربتها، ولابد على الرؤساء من إقناع العاملين بضرورة المقابلة كون الهدف منها هو تصحيح الانحرافات[1].

وتعتبر هذه الطريقة مهمة وذلك نظرًا لأنها تمكن الرئيس من:

1- معرفة أكثر عن ظروف الأداء.

2- فهم حدود ودوافع وقدرات العمال.

3- تنمية واستثارة دوافع الأفراد للقيام بالأعمال.

3- طريقة مراكز التقييم[2]:

تستخدم هذه الطريقة بالاستعانة بمراكز متخصصة في تقييم الأداء للرؤساء والمسؤولين في العمل، فتساعدهم على فهم نقاط القوة والضعف مما يؤدي إلى تطوير الأداء.

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى تقييمها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم، العلاقات الإنسانية ونوعية التفكير إضافة إلى مهارات التعامل والاتصال.

من مزايا هذه الطريقة:

1- استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم.

2- يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة إلى أن يكون لدى الفرد القابلية للتأثير في الآخرين إضافة إلى تقدير رغبات الآخرين.

أمّا عيوبها:

1- تكلفتها عالية.

2- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية.

المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

قد يصاحب عملية تقييم الأداء صعوبات ومشاكل تؤثر على فعاليتها ويمكن أن تكون هذه المشاكل إمّا مرتبطة بنظام التقييم ككل أو مشاكل مرتبطة بكيفية إدارة هذا النظام ويمكن حصر هذه المشاكل وكيفية علاجها كما يلي:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 307.

(2) محمد علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

أولاً- مشاكل مرتبطة بنظام التقييم:

تتمثل فيما يلي[1]:

1- عدم وجود معدلات ومعايير الأداء:

إن عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء يعتبر من العوامل الهامة وراء عدم كفاءة نظام التقييم في أي مجال، فوجود مثل هذه المعايير ضروري لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء لجميع الوظائف فقد يمكن الوصول إلى معايير لأغلب الوظائف تتميز بالوضوح والدقة.

2- استخدام طريقة للتقييم والتناسب مع جميع الوظائف:

غالبًا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يمكن تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف خاصة وظائف الإدارة العليا.

3- غموض نماذج التقييم:

يلعب الوضوح في نماذج تقييم الأداء دورًا فعالاً في نجاح هذه العملية، فعملية الإتقان هي محصلة معدّ تقرير التقييم الذي يراعي فيه عامل الوقت وكذا شموله على كافة المعطيات المستخدمة في عملية التقييم، وغالبًا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم ناتجة عن أحد الأسباب التالية:

1- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير.

2- عدم تضمن النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم، أو عدم اشتمالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء العامل.

3- عدم تضمن النماذج تعاريف محددة لعناصر التقييم.

4- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.

5- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية.

6- استخدام نماذج موحدة لكل الوظائف.

4- عدم توافر أوصاف وظيفية:

فعدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف يعتبر احد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، فإعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلاّ أن الأهم هو توفير الأوصاف لجميع الإدارات لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم

(1) عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال،ج1، مركز الخبرات لهيئة الإدارة، الجيزة، ط3، 2004، ص 67.

ثانياً- مشاكل مرتبطة بإدارة نظام التقييم:

إن وضع نموذج تقييم الأداء ومتابعته والتأكد من عدم وجود انحرافات ومعالجتها إن وجدت يقع تحت طائلة الجهة التي وضعته، ولعل عدم نجاح نظام التقييم راجع لبعض الأسباب المرتبطة بالجهة المسؤولة عن إعداد نماذج التقييم[1]:

1- نقص النشرات الدورية:

فقلة إصدار النشرات الدورية وتوزيعها من لوائح وأنظمة وتوجيهات وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى المشرفين قد يسبب مشاكل متعلقة بعدم معرفة نظام التقييم.

2- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:

إنّ الرؤساء المباشرين سواء كانوا جدد أم لا هم بحاجة إلى التدريب على الأساليب الحديثة في التقييم وذلك من خلال عقد لقاءات لمناقشة موضوع التقييم.

3- قلة المتابعة:

مهما كان نظام تقييم الأداء جيدًا فغنه بحاجة إلى متابعة مستمرة من قبل الجهة التي وضعته بهدف التعرف على المشاكل التي تواجه عملية التطبيق من أجل الوصول إلى حلول، لأن ترك المشاكل بلا حلول يؤدي إلى عدم جدية معدي التقارير وعدم الاهتمام بالنتائج مما يؤدي إلى ظهور نتائج خاطئة عن الواقع الفعلي للأداء.

ثالثًا- مشاكل تتعلق بالمقيِّم في حد ذاته:

تتمثل فيما يلي[2]:

1- التحيز: قد يميل المقيم إلى تفضيل عامل أو عدد منهم عن آخرين، فيكون التقييم في مثل هذه الحالات غير صحيح لعدم موضوعيته.

2- الشدة واللين: هناك بعض المشرفين أشداء في تقييمهم، بينما قد نجد آخرين متهاونين، وهناك عدة أسباب لذلك فقد تكون الشدة لغرض مضايقة أو معاقبة العمال، أو يكون التساهل خشية التعرض للنقد.

3- التعميم: وهو ما تعنيه أن المشرف يبني تقييمه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم.

4- الاعتماد على آخر تقييم: وتعني التركيز على التقييمات السابقة للعاملين.

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 314-315.

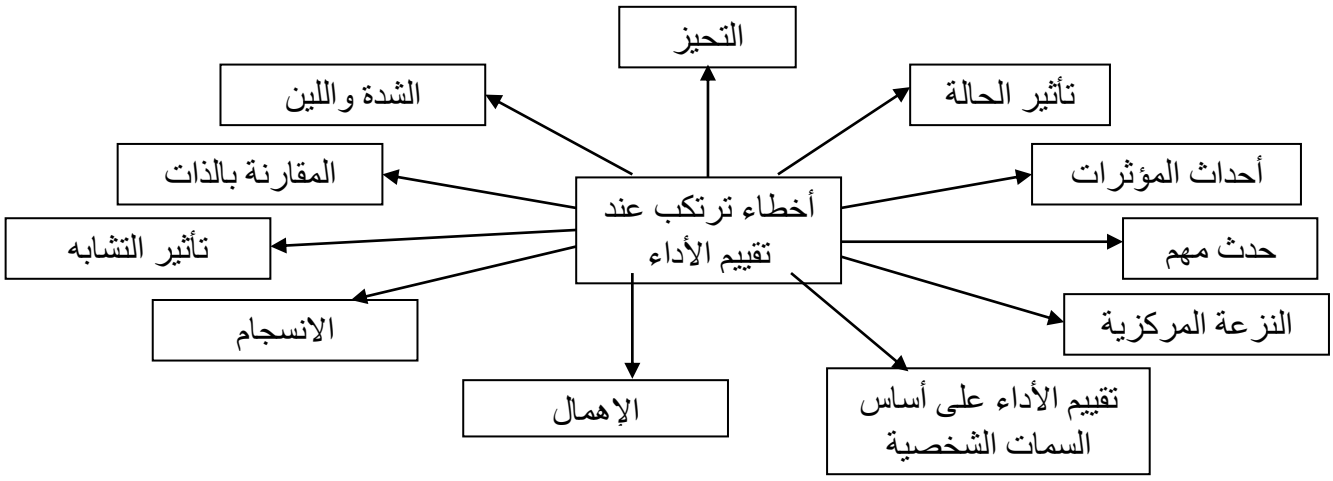
(2) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء ، مركز الخبرات المهنية للنشر، مصر، ط3 ، 2004، ص ص 9-10.

5- الإنقاص من دور التدريب: فهدف التدريب هو المحافظة على المهارات والخبرات التي يجب الاحتفاظ بها لمواجهة كل التغيرات.

6- النزعة المركزية: وتسمى أيضًا بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة دون تمايز ملحوظ وغالبًا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على الأحكام النهائية.

ويمكن توضيح أهم الأخطاء التي تحدث عند التقييم من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-3) : الأخطاء الشائعة عند التقييم



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مصدر سبق ذكره، ص 155.

المطلب الرابع: كيفية معالجة مشاكل تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو التخفيف منها بشكل ملحوظ من خلال مجموعة من الإجراءات والتي يمكن اعتبارها أيضًا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء وهي[1]:

1- وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس صيدًا للأخطاء بل هو جزء من عملية شاملة للتنمية.

2- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم.

3- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص ص 356-358.

4- وضع معايير موضوعية دقيقة للتغير تبعد عن الاعتبارات الشخصية.
5- استمرار التقييم على مدار العام حيث تكون كل ثلاثة أو أربعة أشهر فيتسنى للعامل معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقدير ضعيف أو جيد في نهاية العام حتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريًا يمكن مناقشة نتائج الأداء أولاً بأول.
6- جعل نتائج تقرير تقييم الأداء علنيًة وليست سرية بحيث يستطيع الموظف إن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
7- تدريب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة فيه وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة فيه مثل التشدد أو التحيز أو التساهل.

إضافة إلى هذا نجد[1]:

1- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات الموظف من أجل التقييم الصحيح.
2- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي فينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة واشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم.
3- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام.
4- تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أصحاب الأداء الضعيف بحيث تكون الحوافز مادية ومعنوية على السواء.
5- مناقشة نتائج التقييم تكون على شكل حوار حول أداء العامل بينه وبين الرئيس المباشر.

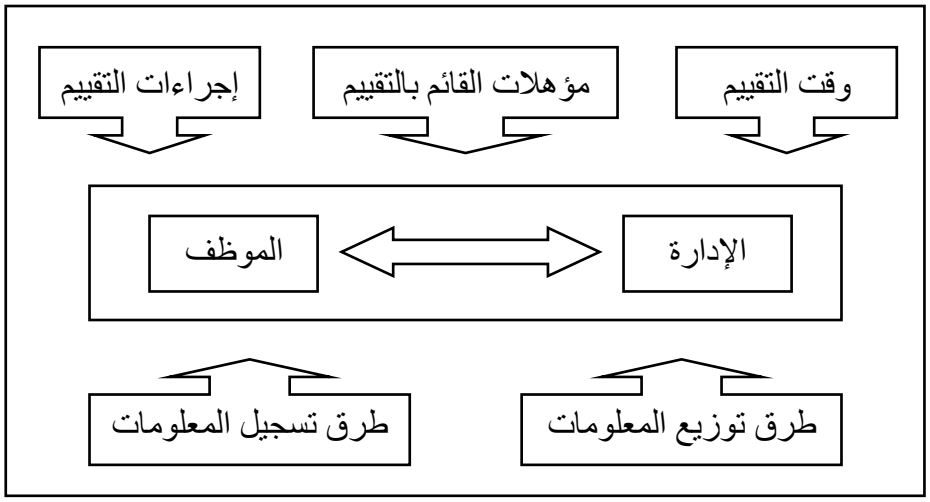
وممّا سبق يمكن القول أنه إذا أرادت المنظمة الوصول إلى عملية تقييم فعالة للأداء وقليلة المشاكل، فإنه عليها أن تأخذ عند تصميم نظام لتقييم الأداء بعين الاعتبار النقاط التالية:

- التوقيت الصحيح للعملية.
- صدق وثبات معايير التقييم.
- دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف.
- مؤهلات القائم بعملية التقييم.
- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف.
- قناعة الإدارة بأهمية تقييم الأداء.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 315-318.

ويكون هذا وفقًا للشكل التالي:

شكل رقم (2-4): اعتبارات نظام تقييم الأداء



المصدر: توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مصدر سبق ذكره، ص 70.

المبحث الرابع:
تأثير التدريب على مهارات الإلقاء و تطويرها على الأداء الوظيفي

إن تحقيق فعالية الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسينه المتمثلة في برامج التدريب والتطوير لمهارات الأفراد، وكذا تحفيزهم ماديًا ومعنويًا، وكلُّها تعتبر سياساتٍ تنتهجها الإدارة الفعالة المعاصرة من أجل الوصول إلى التميز وتحقيق الأهداف.

المطلب الأول: الأداء كمحصلة لتطوير مهارات الإلقاء:

لا يمكن للفرد أو المنظمة على حد سواء من تحقيق الأهداف ما لم يتم وضع برنامج خاص بتطوير الأداء وتحسينه في المستقبل.

أولاً- تعريف التطوير:

التعريف الأول: « عملية تهدف إلى تغيير حالة غير مرضية إلى حالة أفضل من الاحترافية تسهم في تحقيق معايير الجودة التي تحددها جهة أو مؤسسة ما »[1].

التعريف الثاني: « هو تعبير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالفرع أو المنظمة ومناخها وما بها، من أفراد وتقسيمات بهدف تحسين الأداء »[2].

التعريف الثالث: « هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من اجل مواجهة كافة التغييرات والأحداث المؤثرة و تحسين القدرات على حل و مواجهة المشاكل »[3].

ومن هذه التعريفات يمكن تعريف تطوير المهارات على أنه: « الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين لديها ».

من ما سبق يمكن أن نستنتج أن التطوير هو:

* عملية لازمة وضرورية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات.
* نشاط مخطط وليس فقط كاستجابة عند حدوث مشكل.

---

(1) محمود محمد عبد الغفار، التدريب وأثره على تطوير الأداء الإعلامي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير(غير منشورة) ، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2014، ص 18.

(2) .http// :www.moh.gov.sy/portals/templates/cpd.plan.doc .

(3) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 50.

* هو نشاط منهجي مستمر يمتد إلى المستقبل.

ثانياً- عناصر برامج التطوير:

هناك عناصر يجب توفرها في برنامج التطوير وهي[1]:

1- تحديد الأهداف من برامج التطوير:

عادةً ما تشمل برامج التطوير على ثلاثة أهداف أساسية:

أ- تحسين الإنتاجية.

ب- منع التقادم للمهارات والمعارف والعمل على تجديدها وتحديدها.

ج- تهيئة أشخاص والعمال لمواقع ومناصب متقدمة لمواجهة كل الصعوبات.

2- المشاركون في البرنامج:

يجب تحديد الأشخاص الذين يتم تعيينهم والمعنيون ببرامج التطوير ويتم تحديد العدد في ضوء ما تحتاجه المؤسسة عند إكمال برامج التطوير.

3- مدة البرنامج:

يجب تحديد مدة البرنامج، والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين.

4- النشاطات التطويرية الرئيسية:

وهي تشمل الإجراءات الرئيسية التي تستخدم للتطوير، ويجب أن يتضمن البرنامج مجموعة من النشاطات الرئيسية التي تستخدم في عملية التطوير.

5- لكل أسلوب تطويري طريقة استخدام:

فالبرنامج التطويري يشتمل على جداول تحوي المواعيد وأوقات كل أسلوب فإن كان الأسلوب المستخدم هو أسلوب بالتدريب، يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها المشارك وهكذا.

6- إدارة وتسيير البرنامج:

تشمل كلّ ما له علاقة بمستلزمات تنفيذ البرامج سواء كانت مستلزمات فنية أو بشرية، ومتابعة المتطلبات والمراقبة المستمرة للأداء.

(1) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص ص 434-438.

ثالثاً- أهمية التطوير:

يمكن تلخيص أهمية وضرورة تطوير المهارات في النقاط التالية[1]:

- **بالنسبة للعاملين:** نظرًا للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالموارد البشرية وزادت معها الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي وتحسين جودة العمل من خلال إحداث تغيير وتطوير مناسب في متطلبات العمل.

- **بالنسبة للمنظمة:** لكي تكون المنظمة متميزة حقيقية يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة؛ فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات الأفراد يؤدي إلى مشاكل واختناقات، وبالتالي أصبح لزامًا على المنظمة التحسين والتغير لتجنب الوقوع في الأخطاء.

ومن هذا فإنه توجد علاقة وطيدة وطردية بين تطوير المهارات وتحسين الأداء حيث من المهم أن تحرص الإدارة على تطوير المهارات والاهتمام بمهارات الإلقاء بشكل منهجي ومستمر تأقلماً مع التغييرات المتعلقة بالوظيفة حتى يتمكن الأفراد من القيام بمهامهم بأحسن صورة.

المطلب الثاني: التحفيز كمدخل لتفعيل التدريب على مهارات الإلقاء:

إن هدف كل منظمة هو الوصول إلى التميز في الأداء، وخلق قيمة مضافة ، لا يتحقق هذا إلاّ من خلال استثارة دوافع الأفراد نحو التميز من خلال تحفيزهم على المشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية لاكتساب المهارات اللازمة للوظيفة.

أولاً- تعريف التحفيز:

التعريف الأول: « هو عبارة عن عوامل خارجية تنفذها الإدارة وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع[2].

التعريف الثاني: « مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم »[3].

وفقا لهذا فإنه يجب التفرقة بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي أمّا الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان، فالحوافز توقظ وتحرك الدافع.

---

(1) محمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص 451.

(2) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2012، ص 20.

(3) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 79.

التعريف الثالث: « هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد »[1].

من هذه التعريفات يمكن تعريف التحفيز بأنه عملية مخططة وهادفة إلى استثارة الدوافع الداخلية للعاملين ودفعهم نحو زيادة إنتاجهم وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم الحالية والمتوقعة.

ثانياً- أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين وهذا بالاتفاق بين كثير من الباحثين وهي:

1- الحوافز المادية:

هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية وتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية إما سلبية أو إيجابية.

أ- **الحوافز السلبية:** وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة للحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة، ويمكن تسميتها بالحوافز الرادعة وقد تكون هذه الحوافز كخفض الدرجة أو تأخير الترقية وغيرها.

ب- **الحوافز الإيجابية:** وهي تلك الحوافز التي تكون ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى.

2- الحوافز المعنوية:

يقصد بها الجوانب أو العوامل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية وحتى الذاتية، فهي التي تجذب الأفراد للعمل وتدفعهم نحو التميز والتحسين والتطوير المستمر.

فلا يجب الاعتماد فقط على الحوافز المادية؛ لأنها يمكن أن تشبع جانب واحد من حاجات الفرد والذي يحتاج بدوره إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية؛ وبالتالي فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

قد تكون هذه الحوافز في شكل[2]:

- خطابات الشكر والتقدير.
- التوجيه والتدريب والبعثات التدريسية.

(1) محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 100.

(2) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- فرص الترقية والتقدم.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثاً- خصائص نظام الحوافز:

يتَّسم نظام الحوافز الفعال بالخصائص التالية[1]:

1- **الاعتمادية:** وهي تشير إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعًا للسلوك المرغوب فيه.

2- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها.

3- **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم وذلك نسبيًا بمعنى أن هناك بالضرورة تباينًا لحجم الجهد ونوعيته.

4- **الثبات:** من خلال توحيد المعيار الحافز من ناحية توحيد المقياس الحافز مما يبعث في النفوس الطمأنينة بسبب العدالة.

5- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالتعديل والتطوير في بعض معاييره استجابةً لما يتغير من ظروف.

6- **التوقيت المناسب:** فعالية تقديم الحوافز تتعلق بالتوقيت المناسب لها، وليس بعد مرور الأداء والإنجاز بفترة فإنه لا تكون له الفائدة المرجوة منه.

تُعتبر الحوافز عنصراً مهما لدفع الأفراد العاملين نحو بذل قصارى الجهود في العمل، والإلمام بكل ما يتعلق به من مشاركة في البرامج التكوينية والدورات التدريبية من أجل تطوير واكتساب المهارات والتي تؤدي إلى التأثير على الأداء[2].

المطلب الثالث: تأثير التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي:

من المهم أن يكون التدريب على مهارات الإلقاء والسعي الحثيث نحو اكتسابها وإتقانها الشغل الشاغل للإدارة في أي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو حتى صناعية، حيث أن العمل على اكتساب مختلف المهارات المتعلقة بالإلقاء لا يخص المعلمين أو الخطباء أو السياسيين بل يمتد ذلك ليشمل جميع الموظفين، فهم بحاجة إليها لإيصال الأفكار والتصورات بالإضافة إلى فهم الطرف الآخر، مما يؤدي إلى التقليل من المشاكل و التحسن في الأداء.

(1) محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 213.

(2) طلال مسلط الشريف ،" العوامل المؤثرة في أداء العمل"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد و الإدارة ،العدد 5، 1992، ص109.

ويمكن إرجاع أثر اكتساب مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي إلى ما يلي[1]:

1- خلق وزيادة الثقة الذاتية: وتظهر هذه الثقة من خلال تمكن الفرد من إلقاء لمحاضرته بنجاح دون معوقات أو تشوهات في النطق أو في الحركة أو في التعامل مع الآخرين، فإذا كان كل ما ذكر سلفا ايجابيا، فانه ستكون حصيلة ذلك تحسن الأداء المستمر.

2- الشعور بالملكية الداخلية (Enternal ownership): إذا تمكن الأفراد ذوي العلاقة المباشرة لعملهم بمهارات الإلقاء من إتقان واكتساب هذه الأخيرة، سيؤدي ذلك بهم إلى الاعتناء أكثر بوظيفتهم؛ فترتفع درجة أهمية العمل بالنسبة لديهم ويزداد اهتمامهم بما يقومون به؛ وبالتالي يزداد تركيزهم في بذل المزيد من الجهود.

3- تجنب الاغتراب: الذي قد يشعر به الفرد وهو يمارس عمله، فاكتساب المهارات المتعلقة بالإلقاء من مهارات صوتية وحركية وسلوكية، تؤدي إلى تضييق الفجوة بين العامل ووظيفته حتى لا يحس بالاغتراب، لما لهذا العنصر من تأثيرات على نفسية العامل والذي ينعكس على أدائه.

4- ظهور الرقابة الذاتية: يجعل التمكن من مهارات الإلقاء الأفراد أقل توتراً واقل اعتماداً في حل المشاكل التي تواجههم على الإدارة، فيشعرون بذلك أن لهم القدرة على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتحكم أكثر في إدارة عملهم.

5- شيوع الإدارة الذاتية: إن التدرب على مهارات الإلقاء يسمح للملقي بالتحكم ذاتياً في كل ما يحدث أثناء الإلقاء وقدرته على إدارة إلقائه بطريقة سلسة ومتمرنة، والتصرف بالطريقة الصحيحة والمقنعة في كل ما يحدث من مؤثرات، كما تسمح له مهارات الإلقاء من التحكم أكثر في الوقت المخصص للإلقاء و الإلمام بجميع الأفكار والنقاط الأساسية وخلق التفاعل والانسجام.

6- زيادة الطاقات: فحصول الفرد على مهارات متعلقة بمجال عمله تؤدي به بصورة طبيعية إلى بذل جهود اكبر والعمل بأقصى طاقاته، كذلك يعد اكتساب مهارات الإلقاء دافعا قويا لبذل المزيد من الجهود واستغلال جميع القدرات للقيام بالعمل على أكمل وجه.

7- إشباع المستوى الأعلى من الحاجات: وهي حاجات الشعور بالإنجاز، حيث كلما أضاف الشخص مهاراتٍ متنوعة تتعلق بأداء عمله ستؤدي به إلى تحقيق الذات وإشباع الحاجات المتعلقة بها، حيث تعتبر الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات والانجاز صعبة الإشباع لأنها متطورة؛ وبالتالي دافعة للسلوك وتحسن في الأداء.

(1) علي سامي الحلاق و ناصر محمود المخزومي، " درجة ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات الإلقاء في مواقف تعليم القراءة الجهرية "، مجلة جامعة دمشق، العدد 4 ، 2012، ص 28.

8- رفع الكفاءة الذاتية ومواجهة الفشل الشخصي: فتزايد المهارات والمعرفة بأمور الإلقاء يؤدي إلى اتساع نظرة الملقين وقدرتهم على تحليل الأمور، وهذا ما يؤدي إلى خلق سلوكيات المبادأة والابتكار للحصول على الأداء المرتفع.

9- رفع درجة رضا الأفراد: يسهم إتقان مهارات التواصل والتعبير وإيصال الأفكار والتي هي في مجملها تخص مهارات الإلقاء في زيادة الحماس لدى الأفراد وزيادة إحساسهم بالقناعة والسعادة والارتياح في العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتوجه نحو العمل بإيجابية.

10- الشعور بالأمان والتغلب على الخوف والقلق: عندما يكون هناك استعدادٌ مسبق ومتواصل، وتحضيرٌ جيد وتدريبٌ مستمر، ستنخفض درجة الخوف والقلق بشكلٍ كبير، ويزداد الشعور بالأمان وعدم التردد في تقديم الأفكار والاقتراحات والاهتمام بتحسين العمل.

وعلى اعتبار أن أداء الفرد العامل يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله؛ لذا فإن اكتساب مهارات الإلقاء لدى الأفراد الملقين يؤدي إلى تحسين القدرات ودافعية الأفراد[1].

أ- تحسين القدرات: تسمح مهارات الإلقاء للفرد بتحسين قدراته، وذلك من خلال:

1- تحسين القدرة على التحدث بطلاقة: ويكون ذلك من خلال التدرب على المهارات اللغوية، فيصبح للشخص رصيد كبير من الكلمات والمعاني تجعل من أسلوب إلقائه ممتعا ومشوقا ومفيدا أكثر.

2- تحسين قدرات التعامل والتواصل مع الآخرين: فمن جملة مهارات الإلقاء مهارة التواصل وفهم الآخرين من خلال الحوار وكذلك حركات الجسم وتعبيراتهم، كل هذه الأمور تساعد الملقي في الرفع من قدراته الإلقائية لعرض أفكاره وتوضيحها.

ب- تحسين الدافعية: إن شعور الفرد بنجاح ما قام به وأنه حظي بالقبول، يؤدي به إلى زيادة دافعتيه للقيام بالأفضل[2].

كذلك هو الحال بالنسبة للملقي فباكتسابه لجملة المهارات المتعلقة بأدائه تزداد دافعيته ويقوى حماسه، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفه ورغبته في العمل.

(1) موسى منصور المزيدي، هل أنت معنا في القمة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) جاسم محمد ملك، مفكرة صناع الحياة، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الكويت،2007، ص 102.

خلاصة الفصل:

إن القدرة والرغبة وكذا الإدراك تعني أن يكون الفرد قادراً على إدارة المهمة أو العمل ومدركًا لكيفية القيام به، وراغباً في أدائه بالشكل الصحيح.

كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية وعلى الفرد العامل في حد ذاته بما يسمى بالرقابة الذاتية والتقييم الذاتي وهذا من أجل تعزيز نقاط القوة في الأداء، ومعالجة نقاط الضعف فيها.

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك فعلى المنظمة أو الإدارة أو الأفراد اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياستها وأهدافها وإمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلوا منها طرق التقييم.

و يتأثر الأداء بالتدريب و تطوير المهارات و التحفيز على ذلك وعليه تتخذ المنظمة و الأفراد القرارات بالتدريب وفقًا لبرامج تطوير وتدريب مناسبة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة حول أثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي

تمهيد

تعتبر الدراسة التطبيقية تجسيداً لما تم التطرق إليه في الجزء النظري، من فرضيات ودراسات لمعرفة مدى مطابقتها للواقع، من خلال النظر لطبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج. وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة المدية لمعرفة مدى اهتمام أساتذتها بالتدريب على مهارات الإلقاء، و مدى توفرها لديهم و أثر ذلك على أدائهم الوظيفي، كما تم إضافة دراسة ثانية لتقييم مهارات الإلقاء لدى بعض الأساتذة، وهذا من وجهة نظر طلبتهم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الموجه للطلبة؛

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الموجه للأساتذة.

المبحث الأول:

لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

للتعليم العالي في ولاية المدية تاريخٌ لا يستهان به؛ حيث تعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي فيها لسنوات الثمانينيات، حيث كانت أول انطلاقة لها في مجال التعليم العالي خلال السنة الجامعية بعد تحويل المعهد التكنولوجي للتربية (الفارابي) إلى مؤسسة للتعليم العالي، والمتمثلة في معهد وطني للتعليم العالي في الإلكتروتقني الخاضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 83-543 المؤرَّخ في 17 من ذي الحجة عام 1403هـ، والموافق لـ 24 سبتمبر 1983م، المتضمن للقانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتَّع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (محل الدراسة).

أولاً- نشأة الكلية:

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2009م بموجب المرسوم التنفيذي المتضمِّن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ سنة 2000م بموجب المرسوم التنفيذي المتضمِّن إنشاء المركز الجامعي بالمدية، وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير (مدى قصير) خلال السنة الجامعية 1999-1998م، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003م تم فتح جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقاً)، والذي تحوَّل حالياً إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي بالوقت الحالي تتضمن معظم التخصصات نظام ل م د الموجودة في الجامعات الكبرى.

إن هذا التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب، جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بشكل متسارع، وهذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المؤطرين، وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة

وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والآفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها تكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية[1].

ثانياً- هياكل الكلية:

يتوافر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصاً نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات، و يمكن توضيح هذه الهياكل في الجدول الآتي[2]:

جدول رقم (3-1): الهياكل المتوافرة في الكلية

الهياكل	العدد
مدرج	6
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	30
قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
مخبر للإعلام الآلي	3

المصدر: معلومات متحصل عليها من عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما يتوفر بالكلية **جناح مكتبة من عدة طوابق:** حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات مكتبة مركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي على أحدث الكتب، ويتم البحث بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي آلياً، أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الإنترنيت من خلال توافر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق موزعة على النحو التالي:

(1) معلومات محصل عليها من الأمين العام للكلية.

(2) معلومات محصل عليها من نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير .

جدول رقم (3-2): الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

رقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	3901	15120
2	الكتب بالفرنسية	532	1069
3	مذكرات	2784	2784
4	معاجم	50	172
5	الموسوعات	47	121
6	الحواسيب (93)	51 للطلبة	25 للماستر

المصدر: معلومات متحصل عليها من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما تهتم المكتبة باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى، وتتسع المكتبة لـ 800 مقعد حيث تتوفر على[1]:

جدول رقم (3-3): الهياكل المتوافرة في مكتبة الكلية

الهياكل	العدد
قاعة مطالعة للأساتذة	1
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	1
قاعة بالنسبة للطلبة التدرج	6
قاعة للإنترنيت للأساتذة	1
قاعة للإنترنيت للأساتذة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	1
قاعة للإنترنيت لطلبة التدرج	1
فضاء للإعارة	3
مخزن للكتب	3

ثالثاً- تخصصات وإحصاءات الكلية:

شرع المعهد بدايةً من السنة الجامعية 2008-2009م في تطبيق النظام الجديد الذي اعتمدته الوزارة نظام ل م د، في تخصيص الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة، والثاني مهني بعنوان مقاولاتية.

(1) معلومات محصل عليها من عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ونلخص تخصصات هذا النظام المفتوح في الكلية في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): تخصصات الكلية

الرقم	التخصص	الفرع	أكاديمي / مهني	السنة الجامعية
1	مقاولاتية	علوم اقتصادية	مهني	2009-2008
2	إحصاء واقتصاد تطبيقي	علوم اقتصادية	أكاديمي	2010-2009
3	مالية وبنوك	علوم اقتصادية	أكاديمي	2012-2011
4	مالية وتأمينات	علوم اقتصادية	أكاديمي	2012-2011
5	الإدارة وتسيير المؤسسة	علوم التسيير	أكاديمي	2010-2009
6	الإدارة الإقليمية والحضرية	علوم التسيير	مهني	2010-2009
7	تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية	علوم التسيير	أكاديمي	2010-2009
8	مالية	علوم التسيير	أكاديمي	2012-2011
9	الطرق الكمية لمساعدة اتخاذ القرار	علوم التسيير	أكاديمي	2012-2001
10	علوم مالية ومحاسبية	علوم تجارية	أكاديمي	2009-2008
11	تسويق	علوم تجارية	أكاديمي	2012-2011

المصدر: www.univ_medea.com

2- الدراسات العليا:

بادرت إدارة المعهد سابقا مع بداية السنة الجامعية 2006-2007م إلى فتح الدراسات العليا في تخصصين، الأول بعنوان المالية والمحاسبة والثاني بعنوان إدارة الأعمال والتسويق. غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة وقد اقتصر فتح الدراسات العليا في السنة الجامعية 2008-2009م على فرع إدارة الأعمال والتسويق.

واقتصر فتح الدراسات العليا للسنوات الموالية على تخصصات العلوم الاقتصادية وعلوم المالية. وفي السنة الدراسية 2013- 2014 من فتح دكتوراه مالية. وفي هذه السنة تم فتح إضافة إلى ذلك دكتوراه إدارة و تسيير مؤسسة[1].

(1) معلومات متحصل عليها من نائب عميد الكلية .

2- عدد طلبة الكلية

شهدت الكلية تطورا متزايدا في عدد الطلبة، و يمكن توضيح عدد الطلبة للسنة الحالية و توزيعهم على سنوات الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5): توزيع الطلبة في الكلية

سنة الدراسة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الأولى ماستر	السنة الثانية ماستر
عدد الطلبة	1036	792	735	653	374
المجموع	3590				

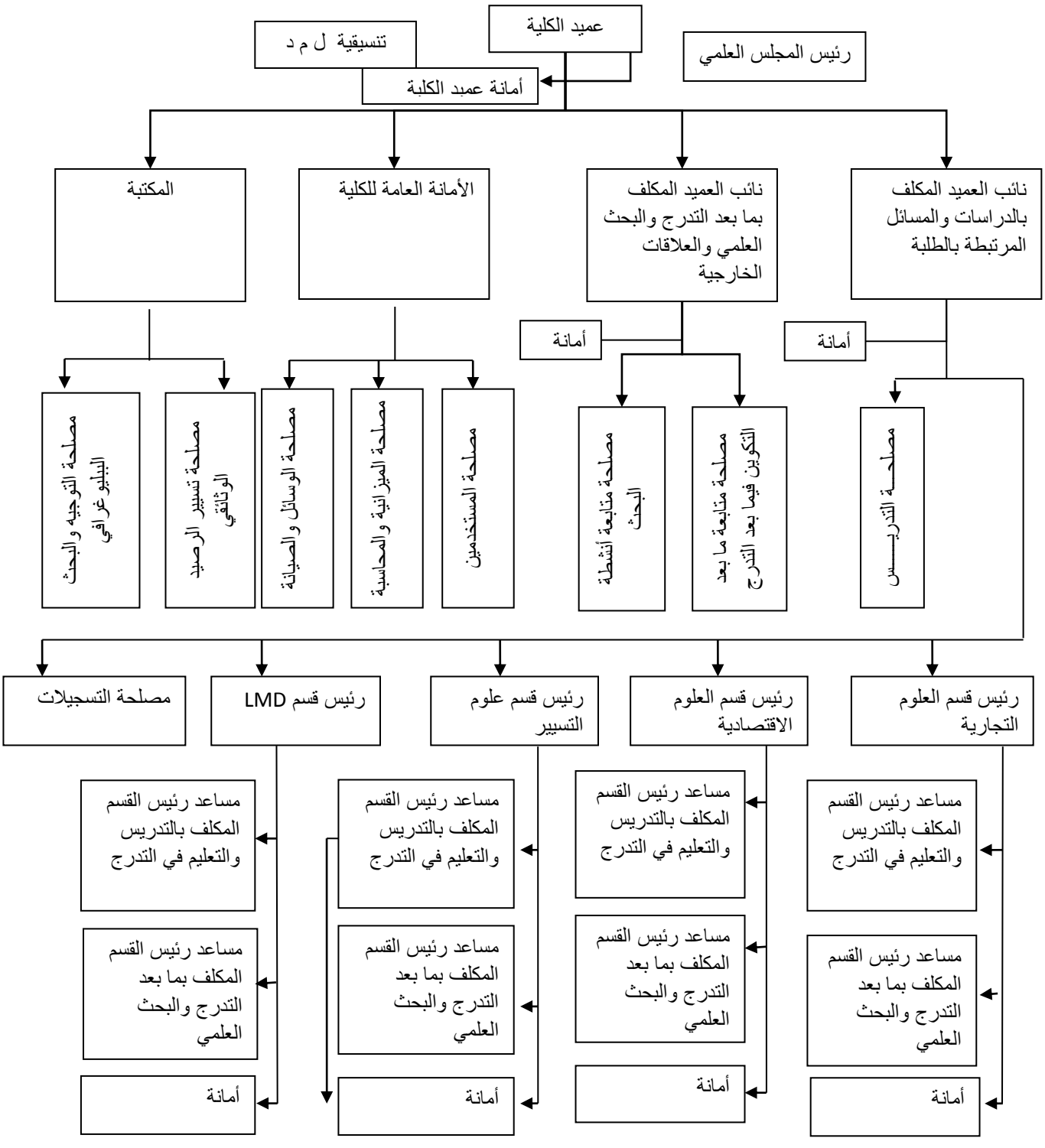
المصدر: معلومات متحصل عليها من نائب العميد المكلف بالدراسات والشؤون المرتبطة بالطلبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

يُعتبر الهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولاشك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة؛ كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين؛ إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.

وبالتالي نجد الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتمثل في الهيكل التالي:

شكل رقم (3-1) :الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر : الأمانة العامة للكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى عرض مهام أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]:

1- عميد الكلية:

هو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- المجلس العلمي:

يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث.

3- تنسيقية ل م د:

تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل م د ووحداتها.

4- الأمين العام:

مكلف بالإداريين كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ويسهر على متابعة العمال وانضباطهم وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه وتسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما وتحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها وتنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

5- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على التسجيلات وإعادة تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم وكذالك إعداد بطاقية وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

6- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

يحرص على متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشات المذكرات وعلى مسابقات الماجستير والمبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية. وتنفيذ برنامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة بالإضافة إلى متابعة سير المجلس العلمي والمحافظة على أرشيفه.

(1) معلومات محصل عليها من عميد الكلية .

5- رؤساء الأقسام:

يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسئول حسب قسمه) وإعداد برامج الدراسة وبرنامج الامتحانات والمداولات.

6- مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج:

يقوم بمتابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج السهر على سير التعليم والسهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس.

7- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

يعمل على متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

8- مصلحة التسجيلات:

متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.

9- مسئول مكتبة الكلية:

يشرف على العمليات والخدمات المكتبية تتخلص فيما يلي:

- الإشراف على الأداء المكتبي.
- تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتعيين المستر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- تنمية الميول القرائية لدى الطلبة.
- المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- تدريب العاملين في المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- تهيئة الجو المناسب للمطالعة.
- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.

المطلب الثالث: أهم انجازات الكلية ونشاطاتها:

سنلخص في هذا المطلب أهم انجازات الكلية ونشاطاتها خلال السنوات (2010-2014)، فرغم الزمن القصير من الكلية فإنها تتبوأ مكانة متقدمة من الجامعات الوطنية، ويجد خريجوها القبول والريادة في الكثير من المسابقات الوطنية والجهوية، ومنذ فتح مسابقة الدراسات العليا بالخارج، فإن طلبة الكلية يحتلون في أغلب الأحيان المكانة الأولى في أغلب المسابقات التي تنظمها الندوة الجهوية لجامعات الوسط.

كما تم خلال السنوات السابقة عقد عدة نشاطات بين البحث العلمي والملتقيات العلمية والثقافية كانت كالتالي:

1- البحث العلمي: يتواجد على مستوى الكلية مخبرين الأول هو مخبر التنمية المستدامة والثاني هو مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية.

أ- مخبر التنمية المستدامة: يدرس الموضوع من الوجهة النظرية مع محاولة إيجاد حلول تطبيقية لبعض المشاكل في واقع الإقليم الجغرافي لولاية المدية

أهدافه:

تتمثل أهداف المخبر فيما يلي:

- تفعيل التواصل بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- توسيع مجالات النشاطات المولدة للثروة وفرص العمل، بما يسمح بتوسيع الوعاء الضريبي العادي ويسمح باستمرار تمويل التنمية.
- تحديد آليات لامتصاص البطالة قابلة للتصنيف على المستوى المحلي مع محاولة تجسيده محليا .
- محاولة إيجاد بدائل تنموية للتنمية المستدامة.
- آليات تجسيد التنمية المحلية المستدامة بوجه عام وعلى مستوى ولاية المدية بشكل خاص
- إقامة اتفاقيات تعاون وشراكة مع الجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة وطنياً ودولياً.
- تقديم خدمات التكوين، الرسكلة، الإستشارات، الدراسات المالية والاقتصادية.

هذا ويتكون المخبر من خمسة فرق للبحث وواحد وعشرون باحثاً.

مواضيع البحث:

- ضبط وتقييم تكاليف الحماية الاجتماعية في المؤسسات الحماية الاجتماعية المختلفة وآليات توظيف مواردها بفعالية في الجزائر.
- نمذجة وتحليل تكاليف الصناعة الدوائية في الجزائر.

- فعالية الهياكل المحلية في التكفل بالتشغيل والنهوض بالتنمية المحلية حالة بالمدية.Ansej
- آفاق فتح نوافذ إسلامية في المصاريف التقليدية الجزائرية دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي.

ب- مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية:

تكمن مهمته في تسليط الضوء على اختيارات السياسات الاقتصادية الكلية والاجتماعية في إطار الاتجاه نحو المزيد من توظيف المصادر الاقتصادية والمالية الدولية لتحقيق نمو اقتصادي مستقر ومتوازن على المدى الطويل واعتمد سنة 2013.

أهدافه:

يمكن حصر أهداف المخبر فيما يلي:

- تفعيل وتعزيز التواصل بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- عرض السياسات الاقتصادية الكلية الجديدة المنتهجة من أجل تحقيق معدلات أعلى للنمو والتنمية الاقتصادية واجتماعية إضافة إلى محاولة تصور نموذج للنمو في الجزائر في ظل المتغيرات الاقتصادية الوطنية والدولية.
- تشريح أهمية وأثار مصادر التمويل الخارجي على عملية التنمية،السبل المثلى لتوظيف الموارد المالية المتحصل عليها والحجم النسبي لمصادر التمويل الخارجي الضروري للاقتصاد الجزائري.
- البحث في ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية وآليات انتشارها وواقع تحرير القطاع المالي الجزائري ومتطلبات تكييفه تحصينه في مواجهة الأزمات المالية الدولية وتقليل آثارها عليه.
- المساهمة في صياغة سياسة اقتصادية (نقدية، مالية، تجارية) عمومية مناسبة في ظل الأزمات الاقتصادية التي أصبحت سمة الاقتصاد العالمي المعاصر وفي إطار تشابك المصالح الاقتصادية العالمية والآثار السلبية الناجمة عنها والتي لا يمكن لكثير من الدول تجنبها.
- عقد اتفاقيات مع مخابر بحث وطنية وأجنبية لتبادل المعارف والتجارب.
- تقديم المشورات ونتائج البحث لذوي الاهتمام وأصحاب القرار في إطار تواصل الجامعة مع محيطها.

مواضيع البحث:

- النظريات الاقتصادية الكلية وسياسات التنمية.
- التمويل الدولي والتنمية.
- أزمات العولمة: المالية، النقدية، سعر الصرف، ميزان المدفوعات، الديون وغيرها.
- السياسات الاقتصادية العمومية والاقتصاد الكلي.

2- الملتقيات العلمية والثقافية:

عقدت بالكلية العديد من الملتقيات والأيام الدراسية تتلخص أهمها فيما يلي:

- ملتقى وطني بتاريخ 10-11 مارس 2010م بعنوان: تحديات الجماعات المحلية وتطوير أساليب تحويلها.
- محاضرة بعنوان "الصيرفة الإسلامية" من تقديم الدكتور صوالحي يونس" نائب عميد كلية الصيرفة الإسلامية بجامعة ماليزيا" يوم 16 أكتوبر 2011.
- ملتقى حول أزمة قطاع السكن في الدول العربية- واقع وآفاق من تقديم مخبر الكلية يومي 09 و10 ماي 2012.
- يوم دراسي نمذجة وتحليل التكاليف الصناعية بالمؤسسات الجزائرية في 21 نوفمبر 2013.
- يوم دراسي إشكالية الحفاظ على التوازنات المالية لقطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر في 8 نوفمبر 2013.
- ملتقى دولي بعنوان: "الجامعة والتشغيل - الاستشراف، الرهانات والمحك" يومي 4 و5 ديسمبر 2013.

المبحث الثاني:

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية محددة يتم توضيحها في هذا المبحث من خلال تبيان وشرح مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة، وصدق الاستبيان المستعمل وثباته، وبعد ذلك نقوم بعرض التحليل الوصفي للعينة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

تشتمل الدراسة على مجتمعين: حيث احتوت الدراسة الأولى على مجتمع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية والذين يقدر عددهم بـ 134 أستاذ وتتكون العينة من 45 أستاذ؛ واحتوت الدراسة الثانية على مجتمع طلبة نفس الكلية تخصص ماستر 2 إدارة وتسيير مؤسسة والذين يقدر عددهم بـ 120 طالب، وتم أخذ عينة بـ 40 طالب.

تم توزيع الاستبيانات على العينة المدروسة الخاصة بالأساتذة واسترجع منها 40 استبيان بنسبة 88,88% من أفراد العينة، ووزعت الاستبيانات الخاصة بعينة الطلبة، وتم استرجاعها كاملة بنسبة 100%، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-6) : تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة

الاستبيانات	عينة الأساتذة		عينة الطلبة	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	45	%100	40	%100
المسترجعة	40	%88,88	40	%100
المستبعدة	.	.	.	.
الخاضعة للتحليل	40	%88,88	40	%100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة.

يوضح الجدول أن حجم الاستبيانات المعادة يساوي 88,88% من العينة الخاصة بالأساتذة، وهي نسبة مقبولة لغايات التحليل، وقُدِّر حجم الاستبيانات المعادة الخاصة بعينة الطلبة بـ 100%، علماً أن كافة الاستبيانات المستردة كانت صالحةً للتحليل ولم يتم استبعاد أيّ استبيان.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

تم تصميم استبيان لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، وقد اعتمد في تصميمه وصياغة أسئلته على الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة الخاصة بموضوع مهارات الإلقاء، كما أخذ بعين الاعتبار إرشادات وتوجيهات الأستاذ المشرف.

أولا: محتويات الاستبيان:

تم تصميم استبيانين، الصفحة الأول لكل منهما تمهيدية، بينما باقي الصفحات كالآتي:

- **الاستبيان الأول (الموجه للأساتذة):** يتكون من قسمين وهما:

القسم الأول: يتناول أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، الخبرة بالسنوات.

القسم الثاني: يتكون من محورين:

المحور الأول: يتعلق بواقع التدريب على مهارات الإلقاء ويتكون من 20 فقرة مقسمة كالآتي:

* التدريب على المهارات الصوتية والفنية: تتكون من 5 فقرات.
* التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية: تتكون من 5 فقرات.
* التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي: تتكون من 5 فقرات.
* التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء: تتكون من 5 فقرات.

المحور الثاني: يتعلق بواقع الأداء الوظيفي ويتكون من 10 فقرات.

- **الاستبيان الثاني (الموجه للطلبة):** يتكوَّن من قسمين وهما:

القسم الأول: تناول أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وهي (الجنس، السن، نوعية شهادة الليسانس، دورة النجاح، حضور المحاضرات).

القسم الثاني: يتعلق بتقييم الطلبة لمهارات الإلقاء لأساتذتهم للسداسي الثالث، ويتكون من 11 فقرة.

ثانيا: المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا، ويتكون هذا المقياس من خمسة خيارات يختار الفرد واحداً منها على النحو التالي:

جدول رقم (3-7): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت (Likert)

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتم تقسيم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة:

- المجال [1- 2,5 [منخفضة؛
- المجال [2,5-3,5 [متوسطة؛
- المجال [3,5 - 5] مرتفعة.

ثالثا- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS version 20، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للعينة ؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة الأساتذة والطلبة ؛
- الانحراف المعياري ؛
- معامل آلفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان ؛
- معامل الارتباط: يستخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ؛
- الانحدار الخطي لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ؛
- اختبار التباين الأحادي (one-way-anova).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة:

يُشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبيان.

يستخدم معامل الثبات Cronbach's alpha لتحديد ثبات الاستبيان، وتُعدُّ قيمته مقبولةً عندما تكون مساوية أو أكثر من 0,60.

جدول رقم (3-8): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة (الموجه للأساتذة)

عدد الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات
20	التدريب على مهارات الإلقاء	0,866
10	الأداء الوظيفي	0,784
30	المجموع	0,906

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتَّضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة؛ حيث بلغت (0,866) و(0,784) بالنسبة لمحاور الاستبيان على التوالي، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان (0,906)؛ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تُبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

جدول رقم (3-9): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة (الموجه للطلبة)

عدد الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات
11	تقييم مهارات الإلقاء	0,812
11	المجموع	0,812

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

يتَّضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة حيث بلغت 81%، وهو معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان، وتعدُّ هذه النسبة ممتازة لاعتماد نتائج هذه الدراسة [1] .

المبحث الثالث:

(1) انظر الملحق رقم (3) و (4) الخاص باختبار الثبات لعينة الأساتذة و الطلبة .

تحليل نتائج الدراسة الموجهة لعينة الطلبة

عقب استرجاع الاستبيانات الموزعة على الطلبة، تم فرزها وإدراج البيانات المتحصل عليها في برنامج SPSS، وسيتم عرض التحليل الوصفي للعينة و عرض آراء الطلبة بخصوص تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة و اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، نوعية شهادة الليسانس، دورة النجاح، الحضور.

جدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة (الطلبة) حسب المتغيرات الشخصية

الخصائص الشخصية		عدد الطلبة	نسبة العينة
الجنس	ذكر	17	%42,5
	أنثى	23	%57,5
السن	20 – 29 سنة	32	%80
	30 – 39 سنة	8	%20
نوعية شهادة الليسانس	ليسانس كلاسيك	10	%25
	ليسانس LMD	30	%75
دورة النجاح	الدورة العادية	25	%62,5
	الدورة الاستدراكية	15	%37,5
الحضور	جميع المحاضرات	27	%67,5
	بعض المحاضرات	13	%32,5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- الجنس:

إن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الإناث؛ حيث بلغ عددهم 23 بنسبة 57,5%، في حين بلغ عدد الذكور 17 بنسبة 42,5% ؛ وهذا ما يدل على أغلب الطلبة الذين يتَّجهون إلى تخصص إدارة وتسيير مؤسسة هم من الإناث.

2- السن:

إن نسبة أعمار الطلبة الذين شملتهم العينة من الذين يبلغ سنهم بين 20 و29 سنة بنسبة 80% في حين تقدر نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة 20%.

3- نوعية شهادة الليسانس:

إن نسبة الطلبة الذين شملتهم العينة والحاملين لشهادة ليسانس كلاسيك تُقدر نسبتهم بـ 25%، أما الطلبة الحاملين لشهادة الليسانس LMD فتقدر نسبتهم بـ 75%.

4- دورة النجاح:

إن أغلب أفراد العينة من الناجحين في الدورة العادية بنسبة 62,5%، وتُقدر نسبة الناجحين في الدورة الاستدراكية 37,5%.

5- الحضور:

إن أغلب أفراد العينة يحضرون جميع المحاضرات بنسبة 67,5%، وتُقدر نسبة الذين يحضرون بعض المحاضرات نسبة 32,5%.

المطلب الثاني: عرض آراء الطلبة بخصوص تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة:

يتم التطرُّق في هذا المطلب إلى تحليل إجابات أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة المتمثِّلة في مهارات الإلقاء لدى أساتذة الكلية.

1- تقييم المهارات الصوتية والفنية:

جدول رقم (3-11): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المهارات الصوتية والفنية

العبارة	الأستاذ	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1- نبرة صوت الأستاذ تناسب وتساعد على استيعابي للمحاضرة.	أستاذ دراسة السوق	10	11	3	15	1	2,968	0,734	7	متوسط
	أستاذ تسيير عمومي	5	6	4	18	7	3,874	1,05	3	مرتفع
	أستاذ إدارة الإنتاج	6	4	5	22	3	4,014	0,662	1	مرتفع
	أستاذ ندوة في التخصص	3	3	4	24	6	3,821	1,02	5	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	4	2	5	28	1	3,964	0,887	2	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	1	3	6	29	1	3,846	0,667	4	مرتفع
	أستاذ قانون أعمال	6	7	8	17	2	3,448	0,597	6	متوسط
المهارات الصوتية							3,705	0,62	مرتفع	
2- يستخدم الأستاذ وسائل تعليمية متنوعة عند إلقاء المحاضرة.	أستاذ دراسة السوق	3	27	10	.	.	2,38	0,843	2	منخفض
	أستاذ تسيير عمومي	18	17	5	.	.	1,987	0,638	5	منخفض
	أستاذ إدارة الإنتاج	16	18	4	2	.	2,486	0,976	1	منخفض
	أستاذ ندوة في التخصص	22	10	6	2	.	2,342	0,853	3	منخفض
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	11	20	5	3	1	1,878	0,546	7	منخفض
	أستاذ منهجية البحث العلمي	25	4	8	3	.	2,088	0,632	4	منخفض
	أستاذ قانون أعمال	28	10	2	.	.	1,965	0,779	6	متوسط
المهارات الفنية							2,160	0,752	منخفض	
جميع العبارات المرتبطة بالمهارات الصوتية والفنية							2,932	0,586	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة (الطلبة) على العبارات المتعلقة بالمهارات الصوتية والفنية لدى الأساتذة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2,932) والانحراف المعياري العام (0,586)، وعليه يمكن الحكم أن المهارات الصوتية والفنية لدى الأساتذة تتوفر بمقدار متوسط، كما أن الانحراف المعياري يشير إلى تشتت قليل وتباين الإجابات ضئيل.

جاءت عبارة "نبرة صوت الأستاذ يناسب ويساعد على الاستيعاب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,705) وانحراف معياري (0,62).

في المرتبة الثانية جاءت عبارة "يستخدم الأستاذ وسائل تعليمية متنوعة عند إلقاء المحاضرة" بمتوسط حسابي قدره (2,160) وانحراف معياري يقدر بـ (0,752)

وعليه فإن المتوسطات الحسابية المتوصل إليها منحصرة في المجال [2,5 – 3,5]؛ مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تميل إلى توفُّر المهارات الصوتية والفنية لدى أساتذتهم بشكل متوسط.

2- تقييم المهارات الشخصية والسلوكية:

جدول رقم (3-12): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المهارات الشخصية والسلوكية

العبارة	الأستاذ	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1- يبدأ الأستاذ إلقاء المحاضرة وهو يبتسم.	أستاذ دراسة السوق	.	6	4	28	2	3,66	0,863	2	مرتفع
	أستاذ تسيير عمومي	.	.	15	18	7	3,48	1,08	5	متوسط
	أستاذ إدارة الإنتاج	.	10	4	9	17	3,60	0,913	3	مرتفع
	أستاذ ندوة في التخصص	.	8	6	24	2	3,50	0,761	4	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	.	6	8	16	10	3,70	0,657	1	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	.	11	10	10	7	3,30	0,665	7	مرتفع
	أستاذ قانون أعمال	.	15	9	8	2	2,39	0,733	6	منخفض
							3,37	0,68		متوسط
2- يستخدم الأستاذ الطرفة والفكاهة أثناء المحاضرة.	أستاذ دراسة السوق	5	6	4	24	1	3,872	0,678	2	مرتفع
	أستاذ تسيير عمومي	4	5	4	18	9	3,985	0,742	1	مرتفع
	أستاذ إدارة الإنتاج	2	4	3	23	8	3,828	0,594	3	مرتفع
	أستاذ ندوة في التخصص	8	10	5	15	2	2,674	0,689	7	متوسط
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	7	10	4	15	6	3,088	0,674	4	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	4	15	3	15	3	2,945	0,742	5	متوسط
	أستاذ قانون أعمال	12	7	8	11	2	2,748	0,654	6	متوسط
							2,75	0,68		متوسط
3- ينتهي الأستاذ من إلقاء المحاضرة في الوقت المخصص لذلك.	أستاذ دراسة السوق	.	5	10	22	3	3,776	0,885	1	مرتفع
	أستاذ تسيير عمومي	10	4	6	15	5	2,832	0,748	5	متوسط
	أستاذ إدارة الإنتاج	8	12	5	13	2	2,492	0,687	6	منخفض
	أستاذ ندوة في التخصص	5	4	6	19	6	3,727	0,764	2	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	4	4	3	22	7	3,56	0,687	3	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	3	6	2	20	9	2,856	0,843	4	متوسط
	أستاذ قانون أعمال	12	12	4	10	.	1,998	0,67	7	منخفض
							3,04	0,559		متوسط
جميع العبارات المرتبطة بالمهارات الشخصية والسلوكية							3,39	0,689		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمهارات الشخصية والسلوكية؛ فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3,39) والانحراف المعياري (0,689)؛ وعليه يمكن الحكم أن المهارات الشخصية والسلوكية لدى الأساتذة تتوفر بمقدار متوسط، كما أن الانحراف المعياري يشير إلى تشتت متوسط وتباين ضئيل.

– جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يبدأ الأستاذ إلقاء المحاضرة وهو مبتسم" بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (0,68).

– تليها في المرتبة الثانية عبارة "ينتهي الأستاذ من إلقاء المحاضرة في الوقت المخصص لذلك" بمتوسط حسابي (3,04) وانحراف معياري (0,559)

وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "يستخدم الأستاذ الطرفة والفكاهة أثناء المحاضرة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,75) وانحراف معياري (0,68).

وعليه فإن المتوسطات الحسابية المتوصل إليها منحصرة في المجال [2,5 – 3,5]؛ مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تميل إلى توفر المهارات الشخصية والسلوكية لدى أساتذتهم بشكل متوسط.

3- تقييم مهارات التعبير غير اللفظي:

جدول رقم (3-13): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات مهارات التعبير غير اللفظي

العبارة	الأستاذ	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1- يستخدم الأستاذ الحركات الجسدية (اليدين والرأس) وتعبيرات الوجه بانسجام لشرح وجهة نظره.	أستاذ دراسة السوق	5	4	3	22	6	2,75	0,678	6	
	أستاذ تسيير عمومي	4	5	2	24	5	3,98	0,821	1	مرتفع
	أستاذ إدارة الإنتاج	10	8	6	13	3	3,50	0,657	2	متوسط
	أستاذ ندوة في التخصص	8	4	3	23	2	3,08	0,733	4	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	4	2	2	25	7	2,95	0,852	5	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	3	5	4	18	10	3,23	0,768	3	مرتفع
	أستاذ قانون أعمال	5	8	9	14	4	2,467	0,745	7	متوسط
							3,10	0,647		متوسط
2- يعتمد الأستاذ على الوقوف والمشي أثناء إلقاء المحاضرة.	أستاذ دراسة السوق	12	16	8	4	-	1,97	0,995	5	منخفض
	أستاذ تسيير عمومي	9	11	4	12	4	1,654	0,813	6	منخفض
	أستاذ إدارة الإنتاج	5	3	2	18	12	3,665	0,943	3	مرتفع
	أستاذ ندوة في التخصص	2	7	3	20	8	3,55	0,693	4	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	7	8	10	13	2	3,843	1,214	1	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	4	5	2	22	7	3,786	1,046	2	مرتفع
	أستاذ قانون أعمال	11	9	6	12	2	1,575	0,998	7	منخفض
							2,86	0,70		متوسط
3- يسمع الأستاذ باهتمامٍ لجميع مشاركات الطلبة.	أستاذ دراسة السوق	6	5	4	18	7	3,75	0,915	4	مرتفع
	أستاذ تسيير عمومي	5	4	2	22	7	3,85	0,836	2	مرتفع
	أستاذ إدارة الإنتاج	6	7	3	19	5	3,80	0,759	3	مرتفع
	أستاذ ندوة في التخصص	4	3	2	24	7	3,958	0,642	1	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	2	8	1	24	5	3,61	0543,	6	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	6	7	3	22	2	3,74	0,712	5	مرتفع
	أستاذ قانون أعمال	22	7	3	1	-	1,382	0,773	7	منخفض
							3,44	0,764		متوسط
جميع العبارات المرتبطة بمهارات التعبير غير اللفظي							3,23	0,59		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة المتعلقة بمهارات التعبير غير اللفظي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,23) والانحراف المعياري (0,59)؛ وعليه يمكن الحكم على أن مهارات التعبير غير اللفظي لدى الأساتذة تتوفر بمقدار متوسط.

- جاءت في المرتبة الأولى "يستمع الأستاذ باهتمام لجميع مشاركات الطلبة" بمتوسط حسابي (3,44) وانحراف معياري (0,764).

– وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "يستخدم الأستاذ الحركات الجسدية (اليدين والرأس) وتعبيرات الوجه بانسجام لشرح وجهة نظره بمتوسط (3,10) و انحراف معياري (0,647).

– وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت عبارة "يعتمد الأستاذ على الوقوف والمشي أثناء إلقاء المحاضرة" بمتوسط حسابي (2,86) وانحراف معياري (0,70).

وعليه فإن المتوسطات الحسابية المتوصل إليها محصورة في المجال [2,5 – 3,5] ؛ مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تميل إلى توفر مهارات التعبير غير اللفظي بشكلٍ متوسط.

4- تقييم المقومات الأساسية للإلقاء:

جدول رقم (3-14): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المقومات الأساسية للإلقاء

العبارة	الأستاذ	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1- يبدأ الأستاذ إلقاء محاضراته بمقدمة محفِّزة لسماع الموضوع.	أستاذ دراسة السوق	3	12	5	12	8	3,486	0,827	4	متوسط
	أستاذ تسيير عمومي	1	6	4	20	9	3,987	0,682	2	مرتفع
	أستاذ إدارة الإنتاج	6	15	6	9	4	2,594	0,549	7	متوسط
	أستاذ ندوة في التخصص	2	6	3	20	9	4,20	0,786	1	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	7	8	10	12	3	3,242	0,846	6	متوسط
	أستاذ منهجية البحث العلمي	2	8	4	18	8	3,975	0,772	3	مرتفع
	أستاذ قانون أعمال	8	5	5	13	9	3,372	0,674	5	متوسط
							3,55	0,68	مرتفع	
2- الأفكار التي يعرضها الأستاذ متسلسلة وغير مشوشة ولها علاقة بالموضوع.	أستاذ دراسة السوق	5	8	2	16	9	3,53	0,915	5	مرتفع
	أستاذ تسيير عمومي	11	12	4	10	3	3,46	0,878	6	متوسط
	أستاذ إدارة الإنتاج	6	8	2	15	9	3,73	0,719	3	مرتفع
	أستاذ ندوة في التخصص	8	2	4	15	11	3,82	0,878	2	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	3	4	2	15	11	3,94	0,836	1	مرتفع
	أستاذ منهجية البحث العلمي	12	14	1	9	4	2,42	0,759	7	منخفض
	أستاذ قانون أعمال	7	4	2	16	11	3,687	0,910	4	مرتفع
							3,51	0,764	مرتفع	
3- يسمع الأستاذ باهتمامٍ لجميع مشاركات الطلبة	أستاذ دراسة السوق	13	12	6	9	.	1,482	0,895	5	منخفض
	أستاذ تسيير عمومي	5	4	3	20	8	3,997	0,939	2	مرتفع
	أستاذ إدارة الإنتاج	6	3	2	19	10	3,74	0,89	3	مرتفع
	أستاذ ندوة في التخصص	8	6	1	16	9	4,05	0,77	1	مرتفع
	أستاذ نظرية اتخاذ القرار	15	10	2	12	1	1,332	0,761	6	منخفض
	أستاذ منهجية البحث العلمي	9	11	3	12	5	2,698	0,883	4	متوسط
	أستاذ قانون أعمال	16	10	1	9	4	1,299	0,834	7	منخفض
							2,65	0,829	متوسط	
المقومات الأساسية للإلقاء							3,23	0,859	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمقومات الأساسية للإلقاء، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,23)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,859)؛ وعليه يمكن الحكم أن المقومات الأساسية لدى الأساتذة تتوفَّر بمقدار متوسط.

– جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يبدأ الأستاذ إلقاء محاضرته بمقدمة محفزة لسماع الموضوع" بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (0,68)، وفي المرتبة الثانية عبارة "الأفكار التي يعرضها الأستاذ متسلسلة وغير مشوشة ولها علاقة الموضوع" بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري (0,764)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة عبارة "يدعم الأستاذ الموضوع بإحصاءات ومعلومات جديدة وحصرية" بمتوسط حسابي (2,65) وانحراف معياري (0,829). وعليه فإن المتوسط الحسابي للمقومات الأساسية للإلقاء محصورة في المجال [2,5 – 3,5]؛ مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تميل إلى توفُّر المقومات الأساسية للإلقاء بشكل متوسط.

مما سبق يمكن القول أن كل المتوسطات الحسابية لمهارات الإلقاء محصورةٌ في المجال المعتمد [2,5 – 3,5]؛ مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تميل إلى توفُّر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة بمقدار متوسط.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية التالية:

اختبار تباين اتجاهات أجوبة طلبة الماستر 2 (تخصص إدارة وتسيير مؤسسة) حول تقييم مهارات الإلقاء لدى أساتذتهم.

جدول رقم (3-15): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الطلبة

المتغير		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى Sig الدلالة
الجنس	ذكر	17	3,67	0,897	0,712	0,38
	أنثى	23	3,84	1,012		
السن	20-29 سنة	2	3,85	0,967	0,866	0,437
	30-39 سنة	8	3,57	0,897		
نوعية شهادة الليسانس	كلاسيك	10	3,27	0,902	1,019	0,618
	LMD	30	3,64	0,946		
دورة النجاح	عادية	25	3,94	0,754	3,69	0,037
	استدراكية	15	3,75	0,854		
الحضور	جميع المحاضرات	27	3,76	0,745	1,108	0,029
	بعض المحاضرات	13	3,65	0,821		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- **الجنس:**

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية:

H_0: لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات طلبة الماستر 2 (تخصص إدارة وتسيير مؤسسة) حول توفُّر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى متغير الجنس.

H_1: يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة ماستر 2 (تخصص إدارة وتسيير مؤسسة) حول توفُّر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزَّى إلى متغير الجنس.

من الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بمدى توفُّر مهارات الإلقاء بلغ 3,67 وبانحراف معياري 0,897، أما المتوسط الحسابي للإناث فقد بلغ 3,84 وبانحراف معياري 1,012؛ وبالتالي فإن المتوسط الحسابي للإناث أعلى من المتوسط الحسابي للذكور.

كما تبيَّن أن قيمة F بلغت 0,712، ومستوى الدلالة المحسوب هو 0,38 والذي هو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمدة ؛ وبالتالي تُرفض الفرضية H_1 وتقبل الفرضية العدمية H_O والتي تنص على أنه لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزَّى إلى متغير الجنس.

2- السن:

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0: لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول توفر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تُعزَّى إلى متغير السن.

H_1 : يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة خول توفر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تُعزَّى إلى متغير السن.

من الجدول يتبيَّن أن المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة من الفئات العمرية 3,85 و3,57، وكان أعلى متوسط حسابي للفئة العمرية بين 20-29 سنة.

نلاحظ أن قيمة F بلغت 0,866 ومستوى الدلالة هو 0,437 والذي هو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد؛ وبالتالي تُقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول توفر معارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزى إلى متغير السن.

3- نوعية شهادة الليسانس:

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0: لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول توفر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزى إلى متغير نوعية شهادة الليسانس.

H_1: يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول توفر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزى إلى متغير نوعية شهادة الليسانس.

من الجدول يتبيَّن أن أعلى متوسط حسابي كان لحمالي شهادة LMD بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,64 كما نلاحظ أن قيمة F بلغت 1,019 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05؛ وبناءً عليه تُرفض الفرضية البديلة H_1، وتُقبل الفرضية العدمية H_0 والتي تنص على أنه لا يُوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزى إلى متغير نوعية شهادة الليسانس.

4- دورة النجاح:

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0: لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول توفُّر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى متغير دورة النجاح في هذا السداسي.

H_1: يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول توفُّر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى متغير دورة النجاح في هذا السداسي.

من الجدول أعلاه يتَّضح أن المتوسط الحسابي للناجحين في الدورة العادية قد بلغ 3,94 بانحراف معياري 0,754، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للناجحين في الدورة الاستدراكية والذي بلغ 3,75 بانحراف معياري 0,854. تتبين أن قيمة F بلغت 3,69 عند مستوى دلالة 0,05، كما أن مستوى المعنوية بلغ 0,037 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإنه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول توفُّر مهارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزى إلى متغير "دورة النجاح".

5- الحضور:

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0: لا يُوجد تباين في اتجاهات إجابات الطلبة حول توفُّر مهارات الإلقاء تُعزى إلى متغير الحضور.

H_1: يوجد تباين في اتجاهات إجابات الطلبة حول توفُّر مهارات الإلقاء تُعزى إلى متغير الحضور.

من الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يحضرون جميع المحاضرات بلغ (3,76) بانحراف معياري 0,745، في حين بلغ المتوسط الحسابي للذين يحضرون بعض المحاضرات 3,65 بانحراف معياري 0,821. تبين أن قيمة F بلغت 1,108 وبلغ مستوى الدلالة 0,029 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة يُعزى إلى متغير "حضور المحاضرات".

المبحث الرابع:

تحليل نتائج الدراسة الموجهة لعينة الأساتذة

تم في هذا المبحث تحليل نتائج المتغير المستقل (التدريب على مهارات الإلقاء) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) من وجهة نظر الأساتذة، بالإضافة إلى تحليل المتغيرات الشخصية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة:

تم تحليل مجموعة من البيانات الشخصية التي ستعرض كما يلي:

جدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة (الأساتذة) حسب المتغيرات الشخصية

الخصائص الشخصية		عدد الأساتذة	نسبة العينة
الجنس	ذكر	22	%55
	أنثى	18	%45
السن	29-20	19	%47,5
	39-30	17	%42,5
	49-40	2	%5
	50 فأكثر	2	%5
الحالة الاجتماعية	متزوج	19	%47,5
	أعزب	21	%52,5
الدرجة الوظيفية	أستاذ محاضر أ	4	%10
	أستاذ محاضر ب	8	%20
	أستاذ مساعد أ	9	%22,5
	أستاذ مساعد ب	11	%27,5
	أستاذ متربص ب	8	%20
الخبرة	5-1	15	%37,5
	10-6	15	%37,5
	15-11	7	%17,5
	16 سنة فأكثر	3	%7,5
	5-1	15	%37,5

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- الجنس:

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن معظم عينة الدراسة الذين شملتهم الدراسة من الذكور بنسبة 55% في حين يمثل الإناث نسبة 45%.

2- السن:

نلاحظ أن نسبة أعمار الأساتذة الذين شملتهم الدراسة من الذين يبلغ سنهم من 20 إلى 29 سنة بلغت 47,5%، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39سنة نسبة 42,5%، وقدرت نسبة الأساتذة الذين يتراوح عمرهم بين 40 و49 سنة نسبة 5%، أما الذين يبلغ سنهم 50 سنة فأكثر يمثلون نسبة 5% كذلك.

3- الحالة الاجتماعية:

نلاحظ من الجدول والشكل أن أغلب أفراد العينة غير متزوجين بنسبة 52,5% في حين تبلغ نسبة أفراد العينة المتزوّجين 47,5%.

4- الدرجة الوظيفية:

نلاحظ من الجدول والشكل أن نسبة الأساتذة المحاضرين من الدرجة أ الذين شملتهم العينة بلغت 10%، في حين بلغت نسبة الأساتذة المحاضرين من الدرجة بـ 20%، وتمثلت نسبة الأساتذة المساعدين من الدرجة أ 22,5%، أما الأساتذة المساعدين من الدرجة ب فبلغت نسبتهم 27,5%، وأخيراً بلغت نسبة الأساتذة المساعدين المتربصين من الدرجة ب 2%.

5- الخبرة:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة من الذين لديهم خبرة تقدر من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 37,5%، والذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 و10 سنوات بنسبة 37,5% أيضاً، وتمثلت نسبة الذين تتراوح خبرتهم في العمل ما بين 11 و 15 سنة في 17,5%، في حين تمثلت نسبة الذين يبلغ عدد سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر في 7,5%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغير المستقل:

تمثل المتغير المستقل الخاص بالدراسة في التدريب على مهارات الإلقاء، حيث تم تحليله لغرض الوصول إلى تفسير أثره على الأداء الوظيفي.

1- التدريب على المهارات الصوتية والفنية:

جدول رقم (3-17): التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على المهارات الصوتية والفنية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1	أتدرب على تحسين نبرة صوتي وإصلاح عيوبه.	11	10	9	5	5	2,58	1,05	5	متوسط
2	أحرص أن يكون صوتي قويًا وواضحًا وليس مملاً أو رتيبًا.	-	10	5	13	12	3,60	1,18	3	مرتفع
3	أتوقف أحيانا عن الحديث للفت الأنظار.	1	9	23	4	3	2,98	0,86	4	متوسط
4	أعتبر أن وسائل الإيضاح مهمة وضرورية لإلقاء الموضوع.	-	4	7	18	11	4,08	1,02	1	مرتفع
5	أحرص على إعداد وسائل إيضاح بسيطة و سهلة.	-	3	8	16	13	4,05	0,95	2	مرتفع
التدريب على مهارات الإلقاء الصوتية والفنية							3,27	0,708	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يمثل الجدول إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلِّقة بالتدريب على المهارات الصوتية والفنية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3,27 والانحراف المعياري قدر بـ 0,708، وعليه يتضح أن المتوسط الحسابي كان متوسطًا.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " أعتبر أن وسائل الإيضاح مهمة وضرورية لإلقاء الموضوع" بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 1,02، في ما تليها في المرتبة الثانية عبارة " أحرص على إعداد وسائل إيضاح بسيطة وسهلة" بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,95، والعبارة " أحرص أن يكون صوتي قويا وواضحًا وليس مملا أو رتيبا " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 1,18، وحلَّت عبارة " أتوقف أحيانًا عن الحديث ألفت الأنظار " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري 0,86، وجاءت عبارة "أتدرب على تحسين نبرة صوتي وإصلاح عيوبه" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري 1,05

2- التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية

جدول رقم (3-18): التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على المهارات الشخصية والسلوكية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
6	أحرص أن أكون مبتسماً عند إلقاء المحاضرة.	–	3	17	13	7	3,60	0,87	4	مرتفع
7	أستخدم الطرفة والفكاهة أثناء المحاضرة.	–	10	22	4	4	3,05	0,88	5	متوسط
8	أشجع الطلبة على المشاركة والتفاعل مع الموضوع.	–	–	3	15	23	4,05	0,59	1	مرتفع
9	أحرص على احترام وقت المحاضرة وأنهي العرض في الوقت المناسب.	1	4	6	12	17	4,00	1,10	2	مرتفع
10	لدي الشجاعة للاعتراف بخطئي أو عدم معرفتي للمعلومة.	–	3	14	17	6	3,93	1,04	3	مرتفع
التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية							3,82	0,52	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالتدريب على المهارات الشخصية والسلوكية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العالم 3,82 والانحراف المعياري 0,52 وعليه يتضح أن المتوسط الحسابي كان مرتفعًا.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "أشجع الطلبة على المشاركة والتفاعل مع الموضوع" بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,59، وتليها في المرتبة الثانية عبارة " أحرص على احترام وقت المحاضرة وأنهي العرض في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 1,10، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "لدي الشجاعة للاعتراف بخطئي أو عدم معرفتي للمعلومة" بمتوسط حسابي 3,93 وانحراف معياري 1,04، وحلت عبارة "أحرص على أن أكون مبتسمًا عند إلقاء المحاضرة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,87، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت عبارة "أستخدم الطرافة والفكاهة أثناء المحاضرة" بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 0,88.

3- التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي:

جدول رقم (3-19): التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على مهارات التعبير غير اللفظي

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
11	أحرص أن يكون مظهري لائقًا وملابسي متناسقة الألوان.	2	1	3	20	14	4,08	0,99	3	مرتفع
12	أوزع نظري على كل الطلبة أثناء إلقاء المحاضرة ولا أركزه في جهة واحدة.	–	1	9	9	21	4,15	0,89	2	مرتفع
13	أستمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر بغض النظر إن كنت متفقًا معه أم لا.	–	–	8	8	24	4,20	0,81	1	مرتفع
14	أفضل الوقوف والمشي أثناء إلقاء المحاضرة على أن أبقى جالسًا.	1	4	10	11	14	3,83	1,1	4	مرتفع
15	أحرص أن تكون حركات يدي ورأسي وكافة جسدي متناسقة مع الموضوع.	1	7	10	10	12	3,63	1,17	5	مرتفع
التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي							3,83	0,68	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالتدريب على مهارات التعبير غير اللفظي، حيث لبغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3,83 والانحراف المعياري 0,68، وعليه يتضح أن المتوسط الحسابي كان مرتفعًا.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "أستمع إلى كل ما يقوله الآخر بغض النظر إن كنت متفقًا معه أم لا" بمتوسط حسابي 4,20 وانحراف معياري0,81، وتليها عبارة "أوزع نظري على كل الطلبة أثناء إلقاء المحاضرة ولا أركزه في جهة واحدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,15 وانحراف معياري 0,89، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "أحرص أن يكون مظهري لائقًا وملابسي متناسقة الألوان" بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 0,99، وحلت عبارة "أفضل الوقوف والمشي أثناء إلقاء المحاضرة على أن أبقى جالسا" بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 1,1، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت عبارة "أحرص أن تكون حركات يدي ورأسي وكافة جسدي متناسقة مع الموضوع "بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 1,17.

4- التدريب على المقومات الأساسية:

جدول رقم (3-20): التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للتدريب على المقومات الأساسية للإلقاء

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
16	أهتم قبل الدخول في الموضوع بوضع مقدمة مشوقة وجذابة.	2	7	12	12	7	3,83	1,12	3	مرتفع
17	أُحضر الموضوع قبل المحاضرة، وأهتم أن يشمل على كل الأفكار الأساسية.	–	1	8	12	19	4,23	0,86	1	مرتفع
18	أُدعم الموضوع بالحقائق والإحصاءات الجديدة والمقنعة.	–	2	11	14	13	3,95	0,90	2	مرتفع
19	أقع في مشكل الخروج عن الموضوع.	–	9	22	5	4	3,10	0,87	5	متوسط
20	أنهي المحاضرة بخاتمة مثيرة مرتبطة بالموضوع.	1	11	16	6	6	3,13	1,06	4	متوسط
التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء							3,50	0,60	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالتدريب على المقومات الأساسية للإلقاء، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3,50 والانحراف المعياري 0,60 وعليه يتضح أن المتوسط الحسابي كان متوسطًا.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " أحضر الموضوع قبل المحاضرة وأهتم أن يشمل على كل الأفكار الأساسية "بمتوسط حسابي 4,23 وانحراف معياري 0,86، وتليها عبارة " أدعم الموضوع بالحقائق والإحصاءات الجديدة والمقنعة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,90، وفي المرتبة الثالثة عبارة " أهتم قبل الدخول في الموضوع بوضع مقدمة مشوقة وجذابة" بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 1,12، وحلت عبارة " أنهي المحاضرة بخاتمة مثيرة مرتبطة مرتبطة بالموضوع " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري 1,06، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت عبارة "أقع في مشكل الخروج عن الموضوع" بمتوسط حسابي 3,10 وانحراف معياري 0,87.

و بالنسبة للمحور ككل " واقع التدريب على مهارات الإلقاء" فانه بلغ متوسطا حسابيا قدر ب 3,49 و انحراف معياري 0,53 و عليه يمكن الحكم بأن تدرب الأساتذة على مهارات الإلقاء في الكلية هو في المستوى المتوسط.

تحليل نتائج السؤال المفتوح: هل لديك رغبة في المشاركة في دورة تدريبية حول مهارات الإلقاء ؟

جدول رقم (3- 21): نتائج تحليل السؤال المفتوح

الخيارات	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
نعم	28	%70
لا	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه يتبين أن 70% من أفراد العينة لديهم رغبة واهتمام للمشاركة في دورة تدريبية تخص مهارات الإلقاء، أما 30% من العينة المستجوبة ليس لديهم رغبة في المشاركة في الدورة التدريبية. ولذلك تم الاستفسار عن سبب الرفض، وكانت الإجابات كالتالي:

جدول رقم (3-22): نتائج سبب الرفض

سبب الرفض	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
تكاليف الدورة كبيرة.	4	%33,33
ليس لدي وقتٌ لذلك	2	%16,66
لديَّ مهاراتٌ خاصة بالإلقاء ولا أفكر في المشاركة.	3	%25
أنا غير مقتنع بفكرة المشاركة في الدورات الخاصة بمهارات الإلقاء.	2	%16,66
أنا غير مستعد لتغيير ما أنا عليه.	1	%8,33
المجموع	12	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة 33,33% من أفراد العينة يرفضون المشاركة في الدورة التدريبية بسبب التكاليف الكبيرة للدورة، وما نسبته 25% من العينة يرجعون السبب إلى أنهم يملكون المهارات الخاصة بالإلقاء وليسوا بحاجة إلى التدريب على اكتسابها، ويرى 16,66% من العينة أن سبب رفض المشاركة يرجع إلى أن الوقت لا يسمح بذلك، ونفس النسبة أي 16,66%غير مقتنعة بفكرة المشاركة في الدورات الخاصة بمهارات الإلقاء، وتعتقد أن الدورة التدريبية لا تعطي إضافة، أما النسبة الضئيلة 8,33% فهي غير مستعدة للتغيير في الوقت الحالي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع الخاص بالدراسة في الأداء الوظيفي، ولذلك سنقوم بتحليل فقراته وتحديد واقعه في الكلية.

جدول رقم (3-23): التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1	تتوفَّر لدي الدافعية والقدرة والرغبة في	-	-	6	20	14	4,20	0,68	4	مرتفع

	العمل.									
2	أدرك دوري بدقة ووضوح وأعرف ما الذي يجب علي عمله.	–	–	8	20	12	4,10	0,70	7	مرتفع
3	لديَّ حرية واستقلال في حدود مجال عملي.	–	–	11	24	5	3,85	0,62	8	مرتفع
4	أبذل جهداً كافياً لإنجاز العمل.	–	1	2	26	11	4,18	0,63	6	مرتفع
5	تزداد ثقتي بنفسي عندما أتدرب على مهارات جديدة.	1	1	5	12	21	4,28	0,96	3	مرتفع
6	يدفعني اكتسابي لمهارات جديدة في مجال عملي إلى بذل المزيد من الجهود.	–	1	6	18	15	4,19	0,78	5	مرتفع
7	يجعلني إتقاني للمهارات التي تتطلبها وظيفتي أكثر حماسًا وارتياحًا ورضا في العمل.	–	–	–	20	20	4,5	0,50	1	مرتفع
8	لديَّ القدرة على التصرف ذاتياً والتحكم في كل المشاكل التي تواجهني في العمل، ولا أنتظر الأوامر من الإدارة العليا.	2	12	2	18	6	3,35	1,2	10	مرتفع
9	أعمل على تطوير مهاراتي دون اعتمادي على الإدارة في ذلك.	3	7	4	13	13	3,65	1,3	9	مرتفع
10	أشبع حاجة الشعور بالإنجاز لدي كلما أضفت مهاراتٍ متنوعة تتعلق بأداء عملي.	–	–	2	20	18	4,40	0,59	2	مرتفع
واقع الأداء الوظيفي في الكلية							4,07	0,51		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

لمعالجة المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي للأساتذة والذي حدد من خلال 10 عبارات حققت وسطًا حسابيًا عامًا يقدر بـ 4,07 وانحراف معياري يقدر بـ 0,51 ويتضح من خلال ذلك أن المتوسط الحسابي كان مرتفعًا.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "إتقاني للمهارات التي تتطلبها وظيفتي تجعني أكثر حماسًا وارتياحًا ورضا في العمل" بمتوسط حسابي 4,5 وانحراف معياري 0,50، وتليها في المرتبة الثانية عبارة "أشبع حاجة الشعور بالإنجاز لدي كلما أضفت مهارات متنوعة تتعلق بأداء عملي" بمتوسط حسابي 4,4 وانحراف معياري 0,59، وفي المرتبة الثالثة عبارة "ثقتي بنفسي تزداد عند تدريبي على مهارات جديدة" بمتوسط حسابي 4,28 وانحراف معياري 0,96، وحلت في المرتبة الرابعة عبارة "تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة في العمل" بمتوسط حسابي 4,20 وانحراف معياري 0,68، وفي

المرتبة الخامسة جاءت عبارة "اكتسابي لمهارات جديدة في مجال عملي تدفعني لبذل المزيد من الجهود" بمتوسط حسابي 4,19 وانحراف معياري 0,63، و في المرتبة السادسة حلت عبارة "أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,63، وتليها في المرتبة السابعة عبارة " أدرك دوري بدقة ووضح وأعرف ما الذي يجب عمله" بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,70، وفي المرتبة الثامنة جاءت عبارة "لدي حرية واستقلال في حدود مجال عملي" بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,62، وحلت في المرتبة التاسعة عبارة " اعمل على تطوير مهاراتي دون اعتمادي على الإدارة في ذلك" بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري1,3، وفي المرتبة العاشرة و الأخيرة جاءت عبارة " لدي القدرة على التصرف ذاتيا والتحكم في كل المشاكل التي تواجهني في العمل، ولا أنتظر الأوامر من الإدارة العليا" بمتوسط حسابي 3,35 وانحراف معياري1,2.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذا المطلب يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي[1] :

جدول رقم (3-24): نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على مهارات الإلقاء والأداء الوظيفي

البيان	المتغير المستقل التدريب على مهارات الإلقاء				
المتغير التابع الأداء الوظيفي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,773	0,597	0,715	3,92	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

(1) انظر الملحق رقم (5) الخاص باختبار الانحدار بين المتغيرين .

يوضح الجدول أعلاه أثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0,773 بين التدريب على مهارات الإلقاء والأداء الوظيفي مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد R2=0,597 أي أن ما قيمته 0,597 من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التدريب على مهارات الإلقاء، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0 ,715 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب على مهارات الإلقاء يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,715، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3,92 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0,00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

أ- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الصوتية والفنية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الصوتية والفنية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (3-25) : نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على المهارات الصوتية و الفنية والأداء الوظيفي

البيان	المتغير المستقل : التدريب على المهارات الصوتية و الفنية				
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,662	0,439	0,459	8,29	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التدريب على المهارات الصوتية والفنية على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0,662 بين التدريب على المهارات الصوتية والفنية ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط متوسط و طردي بين هذين المتغيرين .
- بلغ معامل التحديد R_2=0,439 أي أن ما قيمته 0,439 من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التدريب على المهارات الصوتية والفنية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار

B=0,459 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب على المهارات الصوتية والفنية يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,459 كما بلغت قيمة t المحسوبة 8,29 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0,00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الصوتية والفنية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

ب- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الشخصية والسلوكية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الشخصية والسلوكية على الأداء الوظيفي عند مستوى 0,05.

جدول رقم (3-26) : نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية والأداء الوظيفي

البيان	المتغير المستقل: التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية				
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,586	0,343	0,553	4,092	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=5,86 بين التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية والأداء الوظيفي، ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط متوسط و طردي بين المتغيرين .
- بلغ معامل R2=0,343 أي أن ما قيمة 0,343 من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B =0,553 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,553 كما بلغت قيمة t المحسوبة 4,092 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0,000.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الشخصية والسلوكية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات التعبير غير اللفظي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مهارات التعبير غير اللفظي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (3-27): نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي والأداء الوظيفي

البيان	المتغير المستقل: التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي				
المتغير التابع : الأداء الوظيفي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,725	0,526	0,518	6,054	0,000

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0,725 بين التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي والأداء الوظيفي ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط قوي وطردي بين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد R2=0,526 أي أن ما قيمة 0,526 من المتغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0,518 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,518 كما بلغت قيمة t المحسوبة 6,054 عند مستوى المعنوية 0,000.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات التعبير غير اللفظي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

د- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المقومات الرئيسية لإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المقومات الأساسية للإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (3-28): نتائج اختبار الانحدار بين التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء والأداء الوظيفي

البيان	المتغير المستقل: التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء				
المتغير التابع : الأداء الوظيفي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,612	0,374	0,50	6,053	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0,612 بين التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء والأداء الوظيفي ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط متوسط بين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد R2= 0,374، أي أن ما قيمة 0,374 من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0,50 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,50، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6,053 عند مستوى المعنوية 0,000.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المقومات الأساسي للإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0: لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى الخصائص الشخصية.

H_1: يوجد تباين في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى الخصائص الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي one-way-anova[1] للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (3-29): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الأساتذة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
الجنس	بين المجموعات	10,142	0,266	3,118	0,085
	داخل المجموعات	0,831	0,831		
السن	بين المجموعات	7,76	0,216	4,935	0,006(*)
	داخل المجموعات	3,19	1,0264		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	10,301	0,271	2,412	0,129
	داخل المجموعات	0,654	0,654		
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	9,634	0,33	1,199	0,329
	داخل المجموعات	1,320	0,275		
الخبرة	بين المجموعات	7,87	0,219	4,69	0,007(*)
	داخل المجموعات	3,082	1,027		

(*) وجود اختلاف دال معنوياً عند مستوى دلالة $a \geq 0,05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء وفقًا للخصائص الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى متغير السن، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig=0,006) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى متغير الخبرة، ذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (Sig=0,007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الخبرة المهنية لديهم.

(1) انظر الملحق رقم (6) الخاص باختبار التباين .

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء يعزى إلى متغيرات الجنس و الحالة الاجتماعية و الدرجة الوظيفية .

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لأثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة (الطلبة):

- نسبة كبيرة من الطلبة من الإناث.

- نسبة كبيرة من الطلبة تتراوح أعمارهم بين 20- 39 سنة.
- نسبة كبيرة من الطلبة لديهم شهادة ليسانس LMD.
- نسبة كبيرة من الطلبة ناجحون في الدورة العادية .
- نسبة كبيرة من الطلبة يحضرون جميع المحاضرات.

2- نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة (الأساتذة) :

- نسبة كبيرة من الأساتذة هم ذكور.
- نسبة كبيرة من الأساتذة هم من الشباب من 20-39 سنة.
- نسبة كبيرة من الأساتذة هم من درجة أستاذ مساعد أ و ب.
- نسبة كبيرة من الأساتذة غير متزوجين.
- نسبة كبيرة من الأساتذة ممن يملكون الخبرة أكثر من 5 سنوات.

3- نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي لتقييم الطلبة لمهارات الإلقاء لدى الأساتذة كان متوسطا.
- المتوسط الحسابي العام للتدريب على مهارات الإلقاء كان متوسطا.
- المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي كان مرتفعا.

4- نتائج مستمدة من اختبار الفرضيات:

- التدريب على مهارات الإلقاء لدى الأساتذة كان متوسطا.
- تقييم الطلبة لمهارات الإلقاء لدى الأساتذة كان متوسطا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى أساتذتهم يعزى إلى متغير حضور المحاضرات و متغير دورة النجاح.
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى أساتذتهم يعزى إلى متغير الجنس والسن ونوع شهادة الليسانس.
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء يعزى إلى متغير السن والخبرة.
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء يعزى إلى متغير الجنس والحالة الاجتماعية والدرجة الوظيفية.

خاتمــة عامــة

شهد العالم تطوراتٍ وتغيراتٍ في مجالات متعددة، أدت إلى تغيير بنية الاقتصاد ككل؛ مما أدى بالمنظمات إلى تبني فلسفاتٍ جديدة أهم عنصر فيها هو موردها البشري، وقد أيقنت الدول الرائدة اليوم أن السبق يكون بتركيبتها البشرية.

ومن أجل ذلك استوجب على الأفراد اليوم الاهتمام بتطوير مهاراتهم وقدراتهم حتى يتمكنوا من إشباع أعلى درجة من الحاجات حسب سلم ماسلو، وهي حاجة تحقيق الذات في المنظمة. وتُعد مهارات الإلقاء من المهارات الضرورية لكل موظف حديث تؤثر على أدائه، من حيث نقل أفكاره وتوجهاته وإقناع الآخرين بها.

وعليه تم استعراض في هذه الدراسة فصلين نظريين وفصل تطبيقي. اشتمل الفصل الأول على المفاهيم العامة المتعلقة بالتدريب، وكذا الإلقاء وأنواعه وأساليبه ؛ وتم التطرق أيضاً إلى التدريب على مهارات الإلقاء بأبعاده الصوتية والفنية، والشخصية والسلوكية، وكذا مهارات التعبير غير اللفظي، بالإضافة إلى التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء والمتمثلة في التحضير الجيد للموضوع والحرص على تسلسل الأفكار، والاهتمام بالمقدمة والخاتمة؛ لأنها الركيزة لجلب الانتباه.

أما الفصل الثاني فاحتوى على مدخل نظري للأداء الوظيفي من خلال تعريفه ومحدداته وتم التطرق إلى تقييم الأداء من خلال تعريف تقييم الأداء وماهية التقييم و طرقه وكيفية علاجها، كما تم التعرض إلى تحديد الأداء كمحصلة لتطوير المهارات ، والتحفيز كمدخل لتفعيل التدريب على المهارات، بالإضافة إلى تحديد اثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي بصفة نظرية.

وفيما يخص الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تم دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة المدية، وإسقاط الجانب النظري من الدراسة عليها حيث تم في البداية إعطاء لمحة عن الكلية من خلال التحدث عن نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى أهم أنشطتها ومهامها. وقد تمت الدراسة باستخدام استبيان موجه للطلبة من أجل تقييمهم لمهارات الإلقاء لدى أساتذة الكلية، واستبيان آخر موجه لأساتذة الكلية من اجل معرفة اثر التدريب على مهارات الإلقاء على أدائهم الوظيفي، وتم الاعتماد في تحليل البيانات المسترجعة من العينات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية spss وهذا لاستخراج المؤشرات الدالة إحصائيا.

اختبار فرضيات الدراسة:

- عدم صحة الفرضية الأولى والتي تنص على انه هناك تدريب منخفض من قبل أساتذة الكلية على مهارات الإلقاء.
- عدم صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن تقييم الطلبة لمهارات الإلقاء لدى الأساتذة هو تقييم سلبي.
- صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0,05).
- صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود تباين في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى أساتذتهم تعزى إلى الخصائص الشخصية.
- عدم صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على عدم وجود تباين في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى الخصائص الشخصية.

نتائج الدراسة:

- هناك اهتمام من قبل الأساتذة بالتدريب على مهارات الإلقاء بمستوى متوسط.
- نتائج تقييم الطلبة لمهارات الإلقاء لدى الأساتذة كانت متوسطة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي.
- يوجد تباين في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى متغير دورة النجاح ومتغير حضور المحاضرات.
- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الطلبة حول تقييم مهارات الإلقاء لدى الأساتذة تعزى إلى متغيرات الجنس والسن ونوعية شهادة الليسانس.
- يوجد تباين في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء تعزى إلى متغير السن ومتغير الخبرة.
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأساتذة حول التدريب على مهارات الإلقاء يعزى إلى متغير الجنس والحالة الاجتماعية والدرجة الوظيفية.

_ اغلب الأساتذة لديهم رغبة في المشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بمهارات الإلقاء.

- اغلب الأساتذة الرافضين للمشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بمهارات الإلقاء يرجعون السبب إلى تكاليفها المرتفعة.

اقتراحات الدراسة:

انطلاقاً من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة اهتمام الكلية والأساتذة على حد سواء بالطرق الحديثة في التعليم.
- ضرورة التحاق الأساتذة بدورات تدريبية تطبيقية حول مهارات الإلقاء، يتدربون من خلالها على طريقة المشي وكيفية استخدام حركات اليدين وتحسين الصوت وكل ما يتعلق بالإلقاء.
- على الأساتذة القيام بالتحسين المستمر لمهاراتهم المتعلقة بالإلقاء واكتشاف الأخطاء والمشاكل المتعلقة به والعمل على تصحيح الأخطاء، ويكون ذلك بالاعتماد على الطلبة لتقييم أدائهم.
- من الأحسن استغلال الأساتذة للتربصات التي تجرى في الخارج للمشاركة في دورات تدريبية تخص إدارة الذات بصفة عامة ومهارات الإلقاء بصفة خاصة، نظرا للمنحة الكافية التي يتحصلون عليها.
- يمكن للكلية إقامة دوراتٍ تدريبية خاصة بمهارات الإلقاء؛ مما يحقق استجابة أكبر من قبل الأساتذة للمشاركة؛ نظراً لأنها غير مكلفة.
- ضرورة قيام الكلية بإقناع الأساتذة بأهمية المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بمهارات الإلقاء وتحفيزهم على ذلك.
- لابد على الكلية من الأخذ بعين الاعتبار مدى امتلاك الأساتذة لمهارات الإلقاء عند تقييم أدائهم.

آفاق الدراسة:

- مهارات الإلقاء وأهميتها في تفعيل القيادة الإدارية.
- دراسة حركة العامل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- تنمية مهارات لغة الجسد لدى الفائد و دورها في تفعيل الاتصال في المنظمة.

هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فإن أصبت فمن الله وحده، وان أخطأت فمن نفسي، وحسبي أني اجتهدت.

الملاحق

ملحق رقم (1) : الاستبيان الموجه للأساتذة

الاستبيان

الأستاذ (ة) المحترم (ة)

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان ، آملين أن تمنحوه جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة الإجابة.

إن الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة مستوى مهارات الإلقاء لدى أساتذة الكلية ، وكيف تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي، حيث يحتوي هذا الاستبيان على بنود أمامها عبارات تدل على رأيكم في السؤال المطروح ،وهذا لإثراء الدراسة والتي هي بعنوان "التدريب على مهارات الإلقاء وأثره على الأداء الوظيفي".وتعزيز الجانب النظري منها، و تأكدوا أن البيانات المحصل عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

أولا : المعلومات الشخصية:

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- الحالة الاجتماعية :

متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

3- السن :

20 – 29 ☐ 30 – 39 ☐ 40 – 49 ☐ 50 فأكثر ☐

4- الدرجة الوظيفية :

أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐

أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد متربص ب ☐

5- الخبرة بالسنوات:

01 – 05 ☐ 06 – 10 ☐ 11 – 15 ☐ 16 فأكثر ☐

ثانيا : واقع مهارات الإلقاء في الكلية

إليك مجموعة من العبارات التي تعبر عن مهارات الإلقاء، الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الفقرة	غيـــــر موافـــق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
مهارات الإلقاء الصوتية والفنية					
1- أتدرب على تحسين نبرة صوتي وإصلاح عيوبه.					
2- أحرص أن يكون صوتي قويا وواضحا وليس مملا أو رتيبا					
3- أتوقف أحيانا عن الحديث للفت الأنظار .					
4- أعتبر أن وسائل الإيضاح مهمة وضرورية عند إلقائي للموضوع .					
5- أحرص على إعداد وسائل إيضاح بسيطة وسهلة.					
المهارات الشخصية والسلوكية					
1- أحرص على أن أكون مبتسما عند القاء المحاضرة.					
2- استخدم الطرفة و الفكاهة اثناء المحاضرة.					
3- اشجع الطلبة على المشاركة و التفاعل مع الموضوع .					
4- أحرص على احترام وقت المحاضرة وأنهي العرض في الوقت المخصص لذلك.					
5- لدي الشجاعة للاعتراف بخطئي أو عدم معرفتي للمعلومة.					
مهارات التعبيرغير اللفظي					
1- أحرص أن يكون مظهري لائقا وملابسي متناسقا الألوان .					
2- أوزع نظري على كل الطلبة أثناء إلقاء المحاضرة ولا أركزه في جهة واحدة.					
3- أستمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر بغض النظر إن كنت متفقا معه.					
4- أفضل الوقوف والمشي أثناء الإلقاء على أن أبقى جالسا.					
5- أحرص أن تكون حركات يدي ورأسي وكافة جسدي متناسقة مع الموضوع.					
المقومات الأساسية للإلقاء					
1- أهتم قبل الدخول في الموضوع بوضع مقدمة مشوقة وجذابة.					
2- أحضر الموضوع جيدا وأهتم أن يشتمل على كل الأفكار الأساسية.					
3- أدعم الموضوع بالحقائق والإحصاءات الجديدة والمقنعة.					
4- .أقع في مشكل الخروج عن الموضوع					
5- أنهي المحاضرة بخاتمة مثيرة مرتبطة بالموضوع .					

ثالثا : واقع الأداء الوظيفي في الكلية

إليك مجموعة من العبارات التي تعبِّر عن الاداء الوظيفي في الكلية، فالرّجاء التفضل بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الفقرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1- تتوفر لدّي الدافعية والقدرة والرغبة في العمل					
2- أدرك دوري بدقة ووضوح وأعرف ما الذي يجب عمله					
3- لدي حرية واستقلال في حدود مجال عملي					
4- أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل					
5- ثقتي بنفسي تزداد عند تدربي على مهارات جديدة متعلقة بعملي.					
6- اكتسابي لمهارات جديدة في مجال عملي تدفعني لبذل المزيد من الجهود .					
7- اتقاني للمهارات التي تتطلبها وظيفتي تجعلني اكثر حماسا و ارتياحا و رضى في العمل.					
8- لدي القدرة على التصرف ذاتيا و التحكم في كل المشاكل التي تواجهني في العمل ولا انتظر الأوامر من الإدارة العليا .					
9- اعمل على تطوير مهاراتي دون اعتمادي على الإدارة في ذلك.					
10- اشبع حاجة الشعور بالانجاز لدي كلما أضفت مهارات متنوعة تتعلق بأداء عملي.					

ملحق رقم (2): الاستبيان الموجه للطلبة

الاستبيان

أخي (ة) الطالب (ة)

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملين أن تمنحوه جزءاً من وقتكم، ونشكر لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة الإجابة. إن الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة مستوى مهارات الإلقاء لدى أساتذة الكلية، وكيف تؤثر بدورها على أدائهم، حيث يحتوي هذا الاستبيان على بنود أمامها عبارات تدل على رأيكم في السؤال المطروح، وهذا لإثراء الدراسة التي هي بعنوان " التدريب على مهارات الإلقاء وأثره على الأداء الوظيفي".

نرجو منك أخي (ة) الطالب (ة) أن لا تعمم حكمك على أي أستاذ بناءً على سلوك تبادر منه، فيؤثر على إجابتك سلبياً فيما يتعلق بمهارات إلقائه.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

أولا : المعلومات الشخصية:

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :

20 – 29 ☐ 30 – 39 ☐ 40 فأكثر ☐

3- نوعية شهادة ليسانس:

كلاسيك ☐ ل م د ☐

4- دورة النجاح :

الدورة العادية ☐ الدورة الاستدراكية ☐

5- حضور المحاضرات:

جميع المحاضرات ☐ بعض المحاضرات ☐

ثانيا : واقع تقييم الطلبة لمهارات الإلقاء لدى الأساتذة

الأستاذ	المقياس	1- نبرة صوت الأستاذ تناسب وتساعد على استيعابي وفهمي للمحاضرة.	2- يستخدم الأستاذ وسائل تعليمية متنوعة عند إلقاء المحاضرة.	3- يبدأ الأستاذ إلقاء المحاضرة وهو يبتسم.	4- يستخدم الأستاذ الطرفة والفكاهة أثناء المحاضرة.
أستاذ دراسة السوق	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ تسيير عمومي	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ ندوة في التخصص	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ نظرية اتخاذ القرار	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ منهجية البحث العلمي	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ قانون الأعمال	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				

الأستاذ	المقياس	5- ينتهي الأستاذ من إلقاء المحاضرة في الوقت المخصص لذلك.	6- يستخدم الأستاذ الحركات الجسدية (اليدين والرأس) وتعبيرات الوجه بانسجام لشرح وجهة نظره	7- يعتمد الأستاذ على الوقوف والمشي أثناء إلقاء المحاضرة.	8- يسمع الأستاذ باهتمامٍ لجميع مشاركات الطلبة
أستاذ دراسة السوق	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ تسيير عمومي	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ ندوة في التخصص	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ نظرية اتخاذ القرار	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ منهجية البحث العلمي	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				
أستاذ قانون ألأعمال	موافق جدا				
	موافق				
	محايد				
	غير موافق				
	غير موافق جدا				

الأساتذة	المقياس	9- يبدأ الأستاذ إلقاء محاضراته بمقدمة محفِّزة لسماع الموضوع.	10- الأفكار التي يعرضها الأستاذ متسلسلة وغير مشوشة ولها علاقة بالموضوع.	11- يسمع الأستاذ باهتمامٍ لجميع مشاركات الطلبة
أستاذ دراسة السوق	موافق جدا			
	موافق			
	محايد			
	غير موافق			
	غير موافق جدا			
أستاذ تسيير عمومي	موافق جدا			
	موافق			
	محايد			
	غير موافق			
	غير موافق جدا			
أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات	موافق جدا			
	موافق			
	محايد			
	غير موافق			
	غير موافق جدا			
أستاذ ندوة في التخصص	موافق جدا			
	موافق			
	محايد			
	غير موافق			
	غير موافق جدا			
أستاذ نظرية اتخاذ القرار	موافق جدا			
	موافق			
	محايد			
	غير موافق			
	غير موافق جدا			
أستاذ منهجية البحث العلمي	موافق جدا			
	موافق			
	محايد			
	غير موافق			
	غير موافق جدا			
أستاذ قانون ألأعمال	موافق جدا			
	موافق			
	محايد			
	غير موافق			
	غير موافق جدا			

ملحق رقم (3): اختبار ثبات الاستبيان(الموجه للاساتذة)

الجزء (ا) : اختبار ثبات المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	20

الجزء (ب) : اختبار ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	10

الجزء (ج) : اختبار ثبات الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	30

ملحق رقم (4): اختبار ثبات الاستبيان الموجه (للطلبة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	11

ملحق رقم(5) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التدريب على مهارات الإلقاء و الأداء الوظيفي

الجزء(ا) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التدريب على مهارات الإلقاء و الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,773[a]	,597	,587	,315

a. Valeurs prédites : (constantes), skil

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,608	1	5,608	56,371	,000[b]
	Résidu	3,780	38	,099		
	Total	9,388	39			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), skil

الجزء (ب) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التدريب على المهارات الصوتية و الفنية و الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662[a]	,439	,424	,372

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,117	1	4,117	29,685	,000[b]
	Résidu	5,270	38	,139		
	Total	9,388	39			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes),

الجزء

(ج) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التدريب على المهارات الشخصية و السلوكية و الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,586[a]	,343	,326	,403

a. Valeurs prédites : (constantes), Y

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,219	1	3,219	19,830	,000[b]
	Résidu	6,169	38	,162		
	Total	9,388	39			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), Y

الجزء(د) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التدريب على مهارات التعبير غير اللفظي و الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725[a]	,526	,513	,342

a. Valeurs prédites : (constantes), Z

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,934	1	4,934	42,092	,000[b]
	Résidu	4,454	38	,117		
	Total	9,388	39			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), Z

الجزء (هـ): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التدريب على المقومات الأساسية للإلقاء الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612[a]	,374	,358	,393

a. Valeurs prédites : (constantes), S

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,512	1	3,512	22,710	,000[b]
	Résidu	5,876	38	,155		
	Total	9,388	39			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), S

ملحق رقم (6) تحليل التباين الأحادي

الجزء(ا): الاختبار الأحادي للتباين للتدريب على مهارات الإلقاء حسب متغير الجنس

ANOVA à 1 facteur

skil

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,831	1	,831	3,118	,085
Intra-groupes	10,124	38	,266		
Total	10,954	39			

الجزء(ب) : الاختبار الأحادي للتباين بين التدريب على مهارات الإلقاء حسب متغير السن

ANOVA à 1 facteur

skil

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,192	3	1,064	4,935	,006
Intra-groupes	7,762	36	,216		
Total	10,954	39			

الجزء (ج) : الاختبار الأحادي للتباين بين التدريب على مهارات الإلقاء حسب متغير الحالة الاجتماعية

ANOVA à 1 facteur

skil

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,654	1	,654	2,412	,129
Intra-groupes	10,301	38	,271		
Total	10,954	39			

الجزء (د) : الاختبار الأحادي للتباين بين التدريب على مهارات الإلقاء حسب متغير الدرجة الوظيفية

ANOVA à 1 facteur

skil

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,320	4	,330	1,199	,329
Intra-groupes	9,634	35	,275		
Total	10,954	39			

الجزء (هـ) : الاختبار الأحادي للتباين بين التدريب على مهارات الإلقاء حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

skil

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,082	3	1,027	4,697	,007
Intra-groupes	7,873	36	,219		
Total	10,954	39			

المراجع

أولاً – المراجع العربية:

أ- الكتب:

1- آلان و باربار بييز، المرجع الأكيد في لغة الجسد، مكتبة جرير، الرياض، 2008.
2- إبراهيم أنيس، الأصوات اللغوية، مكتبة النهضة للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2004.
3- إبراهيم الفقي، أسرار القوة الذاتية، سما للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط7، 2013.
4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، د.ن، القاهرة، 2000.
5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، دار الكتب، القاهرة، 2000.
6- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط5، 2001.
8- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
9- أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
10- أمين سليمان، فن التعامل مع الشخصيات الصعبة، دار القيروان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
11- أمين سليمان، فن الحوار والإقناع، دار القيروان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
12- باسم الحميري، التدريب الفعال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13- بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005.
5- بيتر ف. دراكر، أساسيات بيتر دراكر، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2011.
6- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، ط8، 2003.
7- جاسم محمد ملك، مفكرة صناع الحياة ، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
8- جمال بن إبراهيم القرش، مهارات التدريس الفعال، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

9- جيرالد جرينينج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ط7، 2004.
20- حمزة زوبع، كيف تعرض أفكارك، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الكويت، 2012.
21- حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
22- خالد بن محمد المسيهيج، لغة الجسد والتأثير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2014.
23- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
24- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للنشر، مصر، ط3، 2004.
25- خير سليمان شواهين، المرجع الشامل في تدريب المدربين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
26- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
27- زكي محمد الرباعي، دليل الآباء لتنمية مهارات الأبناء، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
28- زهير محمد الزبيدي، إدارة الذات نحو تطوير الشخصية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
29- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
30- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
31- شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
32- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
33- صلاح صلاح معمار، التدريب الأسس والمبادئ ، ديبرنر للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
34- طارق سويدان، التدريب والتدريس الإبداعي، شركة الإبداع الفكري، الكويت، 2006.
35- طارق السويدان، فن الإلقاء الرائع، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2012.

36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، بيروت، 2007.

37- عبد الرحمن أيوب، أصوات اللغة، مكتبة الشباب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

38- عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال ، ج1، مركز الخبرات لهيئة الإدارة، الجيزة، ط3، 2004.

39-عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، ط2، 2006.

40- عبد الله علي الشرمان، إدارة الذات وهندسة القدرات، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

41- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.

42- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

43- عصام أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، د.ن، 2002.

44- علي الحمادي، 333 تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1999.

45- علي الحمادي، 555 طريقة ووصية لتصبح مدربًا ناجحًا وخطيبًا مؤثرًا ومتكلمًا بارعًا، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 1999.

46- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

47- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

48- فيصل الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

49- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.

50- محمد بن عبد الله المترك، دور المعلمين في تقدم العالم الإسلامي وتخلفه، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، 2012.

51- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2007.

52- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

53- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
54- محمد ديماس، فنون الحوار والإقناع، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، 2013.
55- محمد ديماس، كيف تكون معلمًا متميزًا وملقيًا مؤثرًا، دار ابن حزم، بيروت، 2013.
56- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
57- محمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
58- محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
59- محمد عبد الجواد، البشر ألوان، الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007.
60- محمد عبد الجواد، كيف تقدم عروضًا قوية ومؤثرة، الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
61- مريد الكلاب، فن الإلقاء، دار الوسيط للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
62- موسى منصور المزيدي، هل أنت معنا في القمة، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
63- ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، مهارات الإلقاء، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، بيروت.
64- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
65- ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2000.
66- نجاة علي، فن الإلقاء بين النظرية والتطبيق، الدار المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
67- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
68- نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004.
69- نوح بن يحيى الشهري، مهارات الاتصال، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2011.
70- نور اللّه كمال وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1999.

ب- المجلات:

- علي سامي الحلاق و ناصر محمود المخزومي، "درجة ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات الإلقاء في مواقف تعليم القراءة الجهرية لطلبة المرحلة الأساسية في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الرابع، 2012.
- طلال مسلط الشريف ،" العوامل المؤثرة في أداء العمل"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد و الإدارة ،العدد 5، 1992، ص109.

ج - أطروحات الدكتوراه:

1- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، 2001.

2- عمر سرار،الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.

3- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

د- رسائل الماجستير:

1- عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

2- لعور عبد الحفيظ، دور الأساليب الإدارية في إدارة الوقت والتحكم في مضيعاته، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير(غير منشورة)، إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007.

3- محمود محمد عبد الغفار، التدريب وأثره على تطوير الأداء الإعلامي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير(غير منشورة)، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2014.

4- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2012.

هـ- مواقع الانترنت

1-أحمد الخطيب، العصف الذهني

www.edutraperia.illaf.net/arabic/show-article.html?id=425

2- إبراهيم الفقي، قوة الثقة بالنفس

www.cacofps.com/vb/show-thread.php?t=11915

3- حسين حبيب السيد، تحليل الحضور

http://www.futur.sir.com/cals/experience.htmll

4- عزة عبد العزيز، كيف تقوم بالإلقاء وتكون مقنعًا ومؤثرًا

http://faculty.kfup.edu.sa/ias/kiwaigri/a1423.doc

5- لميعة عباس، فن الإلقاء، http:// www.alquds.couk/?p=242020

6- محمود الدمنهوري، تطوير وربط الأفكار الرئيسية في متن الإلقاء

www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show.article.htmal/id-145

-7http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/survey3/html

-8http://ar-wikipedia.org/wiki/

9- www.univ_medea.com

ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Ray Birdwhistell, Kinesics and context, Essays on body motion communication (philadelphia.Uofphiladelphia), 1970.

2- Michael C.Corballis, « the gestural origins of language, American scientists, 1999.