



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا  
الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا  
رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ)

صدق الله العظيم

﴿سورة الشورى آية رقم (38)﴾

# الإهداء

إلى روح والدي طيب الله ثراه ...  
إلى والدي أطال الله عمرها وأحسن عملها ...  
إلى زوجتي التي طالما قدمت لي الدعم من أجل إكمال  
دراستي ...

إلى أبنائي وبناتي الأحبة ....  
إلى اخوتي وأخواتي الأحبة ....  
إلى أساتذتي الكرام أعضاء الهيئة التدريسية، وزملائي  
أعضاء الهيئة الإدارية بكلية التربية ...

إلى جميع هؤلاء أهدي بحثي هذا ،،،

الباحث

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وسلم، ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين وبعد،

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

في البداية لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمشرفي الأستاذ الدكتور/ فؤاد على العاجز المشرف على هذه الدراسة، والذي أعطاني من وقته وجهده وفكره الكثير من أجل إخراج هذا البحث في صورته النهائية، كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل في كلية التربية كل بلقبة واسمه وأخص منهم بالذكر أ.د. محمد عبد الفتاح عسقول على ما قدمه من تشجيع وتحفيز وجهد غير ناضب لإتمام دراستي العليا، فله مني خير الجزاء، كما ولا يفوتني أن أشكر الأخوة الإداريين بكلية التربية في الجامعة الإسلامية.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور/ محمد عثمان الأغا، والدكتور/ جميل نشوان الذين قبلوا مناقشة دراستي هذه، وهذا مبعث سرور لي واعتزاز، ولا يفوتني أن أشكر الأساتذة الأفاضل الذين تولوا مراجعة الاستبانة وقاموا بتحكيمةا ولم يبخلوا علي بنصائحهم وتوجيهاتهم.

أتقدم بالشكر والعرفان لرئاسة الجامعة الإسلامية منارة العلم والتعليم وإدارتها وعلى رأسها الدكتور/ كمالين شعت.

داعياً من الله العلي القدير أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم . وأخيراً أرجو من الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في تحقيق الهدف المنشود من هذا البحث خدمة للعلم وأهله.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة ( 1 - 7 )
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	مصطلحات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	محددات الدراسة
8	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة ( 8 - 38 )
9	مقدمة
9	مفهوم الإدارة
12	أهداف الإدارة
12	أنماط الإدارة
15	الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية
16	عناصر العملية الإدارية
19	الاجتماعات
19	مفهوم الاجتماعات
20	مفهوم إدارة الاجتماعات
20	أهداف إدارة الاجتماعات
23	أهمية إدارة الاجتماعات
24	أنواع الاجتماعات
29	أساسيات الاجتماع الناجح
31	أسباب فشل الاجتماعات
33	مراحل الاجتماع

39	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة ( 39 - 49 )</b>
39	الدراسات المحلية
41	الدراسات العربية
48	تعقيب على الدراسات السابقة
50	<b>الفصل الرابع : إجراءات الدراسة ( 50 - 57 )</b>
50	منهج الدراسة
50	مجتمع الدراسة
50	عينة الدراسة
52	أداة الدراسة
52	خطوات إعداد الاستبانة
53	صدق المحكمين
54	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
56	ثبات الاستبانة
56	الأساليب الاحصائية
58	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيراتها ( 58 - 76 )</b>
58	نتائج السؤال الأول و مناقشته
66	الاجابة على السؤال الثاني
71	الاجابة على السؤال الثالث
74	الاجابة على السؤال الرابع
75	التوصيات
77	<b>المراجع : ( 77 - 81 )</b>
78	المراجع العربية
80	مواقع الانترنت
80	ندوات ومجلات
82	<b>الملاحق : ( 82 - 97 )</b>
83	ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم
90	ملحق رقم (2) الاستبانة بعد التحكيم
94	ملحق رقم (3) أسماء المحكمين
95	ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة موجه للجامعة الإسلامية
96	ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة موجه لجامعة الأزهر
97	ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة موجه لجامعة الأقصى

## ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث صمم الباحث أداة الدراسة المتعلقة بإدارة الاجتماعات وهي إستبانة تحتوي على (51) فقرة موزعة على أربعة محاور " مهارة التخطيط للاجتماع، مهارة التنظيم للاجتماع، مهارة التقويم للاجتماع، مهارة العلاقات الإنسانية للاجتماع " وقد طبقت أداة الدراسة على عينة إستطلاعية بلغت (30) عضواً لحساب صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئات التدريس من كليات التربية والآداب والعلوم من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، حيث بلغ عددهم (360) عضواً، وبلغت عينة الدراسة (145) عضواً أي بنسبة 40% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\* أن ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة لدورهم في إدارة الاجتماعات كان جيداً، بحيث يتضح ذلك من خلال النظر إلى متوسط جميع متوسطات المجالات الأربعة وهو (73.13) حيث يزيد عن الحد الأدنى الذي يعتبر عنده المعيار متوفراً. لأن محور مهارة العلاقات الإنسانية للاجتماع حصل على المرتبة الأولى من بين محاور الاستبانة الأربعة، يليه محور تنظيم الاجتماع، ثم محور التخطيط للاجتماع، وأخيراً جاء محور تنويم الاجتماع.

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى إلى متغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجامعة).

\* من أبرز المشكلات عدم الإستفادة من التغذية الراجعة في تعديل الخطط وسلوك العاملين، وعدم إعطاء جانب البحث العلمي الأهمية الكافية من بين المواضيع التي تطرح على جدول الأعمال، وقلة الاستعانة بأعضاء الهيئات التدريسية عند وضع جدول الأعمال.

\* كما بينت الدراسة أنه لا بد من التخطيط المسبق، وضرورة عقد اجتماعات دورية على أن توزع الدعوات على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كاف، وعلى أن يتم مناقشة

الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال وفق أهميتها، ومتابعة تنفيذ القرارات والتوصيات من قبل رؤساء الأقسام.

وكان من بين أهم توصيات الدراسة :

1. ضرورة اختيار رئيس القسم وفق منهجية علمية، بحيث تتوفر فيه شروط القيادة والخبرة، حتى يكون مؤثراً بين زملائه.
2. العمل على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتحسين العلاقات الاجتماعية مع بعضهم البعض.
3. ضرورة تحديد أهداف وموضوع الاجتماع، ووضع جدول أعمال بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية، وإبلاغ المشاركين بموعد الاجتماع قبل انعقاده بمدة كافية.
4. ضرورة الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس في القسم، مما يكون له الأثر الطيب على الأداء والتفاعل داخل القسم، لأن العدل والإنصاف وتطبيق القوانين ومراعاة مشاعر وظروف الزملاء في العمل يجعلهم لا ييخلوا ويقدموا كل ما باستطاعتهم من أجل الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري.
5. عقد اجتماعات دورية، والبعد عن الاجتماعات الروتينية والتي تخلو من الإعداد والتحضير المسبق.



## **Abstract**

The purpose of this study was to identify the nature of management of meetings at the academic departments in the Palestinian universities from the academic staff ' perspectives and ways to improveit.

The researcher used the analytical descriptive approach, and to achieve the goals, he designed a questionnaire as a tool that comprised 52 items distributed over four dimensions.

The dimensions were planning skills, organizing skills, evaluation skills, and human relationship skills. The study tool was piloted on 30 people to prove reliability and validity.

The questionnaire was administered to 145 academic staff representing 40% of the original society, which was 360 academians in faculties of education, science and literature in Islamic University, Al Azhar University and Al Aqsa University

The results revealed that Human relationship dimensions was ranked on top among the four, and this showed the concern on human relations with academians when managing meetings

There were no significant statistical differences at (f) value (0.05) between the academic staff, perspectives about the extent to which head of department manage the meetings due to the variables of: (gender, the faculty, education, years of experience and the university).

The most significant problems was: "not utilizing the feedback in modifying the plans and staff' behaviors, in addition to not giving the scientific research the priority on the agenda of meetings with faculty teachers".

The results highlighted the importance of planning prior to meetings, holding regular meetings, and inviting all faculty staff. Moreover, going through all agenda and following up the recommendations and suggestions by the head of departments.

### **Recommendations of the study**

- The head of department must be selected on a criterion which includes leadership skills, experience through a clear and faire selection procedure.
- Placing more emphasis on cooperation among faculty staff and improving human relations among them.
- It is important to identify the objectives and clear agenda of the meetings and informing all the staff long time before the meeting.
- Conduct regular meetings and avoid routine meetings lacking the objectives and the planning.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- × مقدمة الدراسة
- × مشكلة الدراسة
- × أهداف الدراسة
- × مصطلحات الدراسة
- × حدود الدراسة
- × محددات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة:

تكتسب الاجتماعات في الوقت الحاضر أهمية في جميع المؤسسات لما لها من دور مهم ومؤثر في تقدم المؤسسة ونجاحها، وتعتبر التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في صنع القرار في المؤسسة، لذا لا بد من الاهتمام والتركيز على إدارة وقت الاجتماعات، وذلك من خلال عقد الاجتماعات وإنهائها في الوقت المحدد لها، كما ولا بد من التركيز على عنصر التخطيط للاجتماعات بأبعاده المختلفة، لأنه العنصر المؤثر في العناصر الأخرى للتنفيذ والمتابعة والنظر لها نظرة تكاملية وليس بمعزل عن بعضها البعض.

" حيث تشير الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة إلى الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات العامة والخاصة بأهمية ودور الاجتماعات بأنواعها المختلفة في تطوير المؤسسة وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وتطلعات، وذلك على اعتبار أن الاجتماعات مظهر هام من مظاهر الديمقراطية البشرية والعمل الجماعي وسيادة رأي الجماعة وتحقيق مبدأ الشورى، فضلاً عن كونها إحدى وسائل الاتصال والتنسيق الهامة في المؤسسات الحديثة سواء أكانت عامة أو خاصة أو تعليمية" (سلامة، 1989: 3)

" ففي الاجتماع تكون سلطة اتخاذ القرارات في يد الأعضاء مجتمعين ولا يحتكر هذه السلطة أي فرد مهما بلغ قدره أو بلغت قدراته لأنه على أي حال محدود بإمكانياته الفردية" (على والسيد، د.ت: 84)

إن مساهمة أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات ووضع الخطط والبرامج المنشودة للأقسام الأكاديمية يجعلهم يعملوا جميعاً من أجل تطبيق القرارات التي صدرت عن الاجتماعات المختلفة لأنهم جميعاً شاركوا فيها وسيعملوا على إنجاحها، وتخلص القيادة من تحمل تبعه أو أعباء أي خطأ أو أضرار قد تلحق بالمؤسسة جراء القرارات المتخذة.

" فالاجتماعات مظهر من مظاهر الديمقراطية في الإدارة والعمل الجماعي، فضلاً عن أنها من أهم أساليب الاتصال في المؤسسة، وحتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماعات، كان لزاماً على المؤسسات أن تصنع وتطبق إجراءات سليمة لاجتماعاتها، بحيث تكون سلطة اتخاذ القرارات لمجموعة من الأفراد وليس لفرد واحد بما يكفل مساهمة كل عضو من الأعضاء في اتخاذ القرار وإبداء رأيه بحرية". (زيدان، 1997: 7)

" ويلعب شكل التنظيم الإداري واتجاهات القائمين عليه ومعتقداتهم، دوراً أساسياً في مدى صلاح ذلك التنظيم وكفايته في القيام بالمهام المناطة به بفاعلية، وتعتبر الإدارة

الديمقراطية التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون وتؤمن بقيمة الفكر الجمعي، وتحترم آراء الفرد، وتقدر شخصيته، وإمكاناته، وقدراته الإبداعية، من الأمور التي بات متفقاً على أنها أنسب الأساليب التي تضمن نجاح التنظيم الإداري في جميع المجالات ومنها التعليم، في تحقيق أهدافه باعتبار أن الإدارة بصفة عامة هي عمليات أساسها التفاعل الإنساني بين العاملين في المؤسسة، وأن هذه العمليات تتصل بمصالح هؤلاء الناس وبأحوالهم ولا شيء أقرب إلى نفس الإنسان وجلب رضاه من أن يكون له دور في تقرير الأمور التي تعنيه وتهمه، فاشترك الفرد في إدارة المجموعة، أو المؤسسة الذي هو واحد من العاملين فيها أو جزء منها، يحقق له قدراً من الرضا والسعادة، الأمر الذي قد يدفعه إلى مزيد من العطاء من أجل رفع شأن المؤسسة من ثم شأنه هو كما أن ذلك يؤدي إلى تماسك الجماعة وتعاونها وتأكيد الروح الاجتماعية فيها". (العريزي، ومرعي، 1986: 69)

و يرى الباحث من خلال إطلاعه على اجتماعات رؤساء الأقسام بصفته مديراً لكلية التربية في الجامعة الإسلامية، أنه ينقصها الإعداد الجيد، وتحديد الأهداف مسبقاً، ونظراً لأهمية اجتماعات الأقسام الأكاديمية في تحسين أداء الأقسام والكليات والجامعات الفلسطينية وتطوير أدائها، نبعت للباحث فكرة بحثه.

## مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وما سبل تفعيلها ؟**

**ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:**

- 1- ما مدى ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة لدورهم في إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزي لمتغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجامعة)؟
- 3- ما أبرز المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في إدارة الاجتماعات؟

4- ما سبل تفعيل إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأمور الآتية:

- 1- الكشف عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام لدورهم في إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- بيان أبرز المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام في إدارة الاجتماعات.
- 3- الكشف عن علاقة متغيرات الجنس، الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، وتخصص عضو هيئة التدريس (علوم إنسانية، علوم تطبيقية) في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة رؤساء الأقسام لدورهم في إدارة الاجتماعات.
- 4- الوصول إلى أفضل السبل لتفعيل إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:-

- § كونها تتعلق بموضوع مهم في الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي، من حيث رصد واقع إدارة الاجتماعات من قبل رؤساء الأقسام في جامعات غزة والعمل على تطويرها بما يخدم المؤسسة وفق خطط ممنهجة وإعداد مسبق.
- § بيان سبل تفعيل هذه الاجتماعات حتى تحقق دورها على مستوى القسم وأعضاء هيئة التدريس.
- § يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية من أجل الوقوف على واقع إدارة الاجتماعات وسبل تطويرها لتحقيق الغايات المنوطة بها.

## مصطلحات الدراسة:

### 1 - الإدارة:

يعرفها منصور " أنها استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف في أسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وبكفاية وفاعلية". (منصور، 1999 : 36)

### 2 - الاجتماع:

- " الاجتماعات: هي لقاء فكري لجماعة من العاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما عن طريق الدراسة والمناقشة وتبادل الآراء ". (حسين، د.ت: 85)

- " وسيلة لفظية تستخدم فيها المناقشات وتعد على فترات أو بصورة دورية كلما استدعى الأمر انعقادها ". (مهيوكي، د.ت: 126)

ويعرفه الباحث هو لقاء يتم بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس بغرض مناقشة قضية أو موضوع ما في إطار جدول أعمال واضح وفي مكان وزمان محددين بهدف تبادل وجهات النظر أو توسيع دائرة أفكارهم واتخاذ قرارات أو الوصول إلى استنتاجات محددة لتطوير العملية التربوية لتحقيق الهدف المنشود لتقديم أفضل الحلول للقضايا المطروحة بمشاركة الجميع.

### 3 - إدارة الاجتماعات:

- "عبارة عن إدارة للمتناقضات - إدارة للأفكار المختلفة والميول المختلفة والآراء والشخصيات المختلفة". (عبد الجواد، 2000: 16)

- "هو عبارة عن تجميع عملي أو مهني منظم من اثنين أو أكثر من الناس يمكن أن تطبق فيها قواعد الإدارة الناجحة". (سيباني، د.ت: 121)

ويعرفها الباحث "بأنها العملية التي يتم الإعداد المسبق لها من خلال التخطيط والتنظيم والتقويم والمتابعة حتى يتم التفاعل وتبادل الأفكار والعصف الذهني بين المجتمعين للوصول إلى أفضل الحلول والنتائج للقضايا المطروحة على جدول الأعمال، بدون تسلط وبشفافية حتى يشعر الجميع بأنهم شاركوا في صنع القرار".

#### 4- الأقسام الأكاديمية:

" القسم هو وحدة إدارية علمية أساسية تتضمن مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والكادر، وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن التعليم والبحث والتطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة ". (العمرى، 1998: 255).

ويتبنى الباحث هذا التعريف لشموليته ودقة توصيفه لمهام ومسئوليات القسم في المؤسسات الأكاديمية .

#### 5- عضو هيئة التدريس الجامعي:

" هو الشخص الذي يحمل رتبة أكاديمية في الجامعة، وهو الذي يقوم بالإضافة إلى عملية التدريس بعمليات البحث العلمي وخدمة المجتمع، وكما أنه يقوم بدور المرشد للطالب في الأمور الأكاديمية أو غير الأكاديمية، وتتنوع مؤهلاتهم العلمية ما بين الدكتوراة والماجستير والبيكالوريوس، كما تختلف سنوات الخبرة من عضو لآخر، وتتنوع تخصصاتهم طبقاً لحاجات الجامعة" (كساب، 1998: 19)

#### حدود الدراسة:

##### 1- الحد الموضوعي:

واقع إدارة اجتماعات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس.

##### 2- الحد المكاني:

محافظة غزة.

##### 3- الحد المؤسساتي:

الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى.

##### 4- الحد البشري:

أعضاء هيئات التدريس في كليات التربية والآداب والعلوم في كل من الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.



## 5- الحد الزمني:

الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2006/2005 والفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2007/2006م.

### محددات الدراسة:

1- طبقت هذه الدراسة على 40% من أعضاء هيئة التدريس الحاملين على درجة الدكتوراة في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى في بداية العام الجامعي 2007/2006 والبالغ عددهم 360 عضواً في الكليات الثلاثة التربوية والآداب والعلوم.  
وكانت متغيرات رئيس القسم: النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجامعة.

2- استخدمت هذه الدراسة أداة واحدة هي إستبانة لقياس واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها، واشتملت على أربعة محاور وهي " محور مهارة التخطيط للاجتماع، ومحور مهارة التنظيم للاجتماع، ومحور مهارة التقويم للاجتماع، ومحور مهارة العلاقات الإنسانية للاجتماع.

3- لقد تم توزيع الاستبانة على أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الثلاثة في بداية الفصل الدراسي الأول 2007/2006 في كليات التربية والآداب والعلوم بنسبة 40% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (360) عضواً.

4- كانت نسبة الاستجابة 50 إستبانة لكل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، أما جامعة الأزهر فكانت 45 إستبانة أي بمعدل 40%.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

- × مقدمة
- × مفهوم الإدارة
- × أهداف الإدارة
- × أنماط الإدارة
- × الإدارة التربوية والإدارة التعليمية
- × عناصر العملية الإدارية
- × الاجتماعات
- × مفهوم الاجتماعات
- × مفهوم إدارة الاجتماعات
- × أهداف إدارة الاجتماعات
- × أهمية إدارة الاجتماعات
- × أنواع الاجتماعات
- × أساسيات الاجتماع الناجح
- × أسباب فشل الاجتماعات
- × مراحل الاجتماع

## الفصل الثاني الإطار النظري

### مقدمة:

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً والذي ظهر نتيجة للمنافسة والصراع بين المؤسسات الصناعية، ولقد تطور علم الإدارة من خلال ظهور النظريات الإدارية المختلفة حتى أصبح علماً وفناً، وارتبط نجاح المؤسسات الإدارية في تحقيق أهدافها بمدى استخدام أحدث النماذج الإدارية، وارتبط تقدم الدول بمدى تطور علم الإدارة فيها. ويرتبط علم الإدارة بممارسة العديد من العمليات الإدارية الضرورية والتي بمجملها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمات الإدارية، حيث يعتمد علم الإدارة على مدى النجاح في استخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

كما يرتبط النجاح في ممارسة العمليات الإدارية بنمط القيادة المستخدم في الإدارة حيث تؤكد الدراسات أهمية النمط الديمقراطي في نجاح الأعمال، ولقد كان للإسلام فضل كبير في وضع العديد من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في الوقت الحاضر، وذلك لأن الإدارة في الإسلام تحدد الحقوق والواجبات لكل فرد في المجتمع، وتؤكد على إتقان العمل ومبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.

وتعد الإدارة التربوية أهم العلوم المرتبطة بالمؤسسات التربوية، حيث أصبح علم الإدارة التربوية علماً مستقلاً يعتمد على استخدام مفاهيم الإدارة الحديثة، وتعد إدارة المكاتب من أهم المهام الإدارية للمدير التي من خلالها تتحدد مدى قدرة المدير على إدارة مؤسسته بنجاح من خلال إلمامه بالعديد من المهارات الضرورية في إنجاح الاجتماعات التي يقوم بها خلال عمله.

### مفهوم الإدارة:

اختلف مفهوم الإدارة من قبل رجال الفكر الإداري، ويرجع السبب لأن علم الإدارة، مقارنة مع باقي العلوم، هو علم حديث، وأن الإدارة تشمل جميع مناحي الحياة، ولأن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية، لذلك تتعامل مع الإنسان كعضو في جماعة يؤثر ويتأثر، حيث تختلف النظرة للإدارة حسب المجال الذي تمارس فيه، فرجال الأعمال ينظرون إليها بخلاف رجال التعليم، وهذا له تأثير على تعريف الإدارة، لذا فإن للإدارة عدة مفاهيم منها:

"إنها القدرة على الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة، وهذا تعريف مختصر ودقيق لها. ويمكن تعريفها أيضاً من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة ومتابعة" (مرسي، 1993: 19)

ويعرفها العطار " أنها مصطلح أطلق على كل توجيه جماعي في أي منظمة خاصة أو عامة بقصد تحقيق هدف معين ، ومن ثم يسري هذا المعنى أياً كانت المنظمة، أي سواء كانت شركة تجارية أم مدرسة أم هيئة حكومية" (مصطفى، 1994: 22)

ويعرفها شيلدون بأنها " الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ " (الأغا، 1996: 15)

ويعرفها عريفج "هي ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم، وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكانياتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها" (عريفج، 2001: 20)

وبما أن هناك قواسم مشتركة تتضمنها التعاريف السابقة في الإدارة منها أنه لا بد أن يكون هناك جماعة، ومؤسسة، وأهداف، كما ويلاحظ فيما مضى من تعريفات للإدارة أن العملية الإدارية بمفهومها الشامل توجيه الجهود وتوحيدها من أجل إنجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوة في أي منظمة أو مؤسسة أو شركة وفق الوظائف المحددة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويعتبرها إسماعيل (2006م) "عملية إدارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس التي ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة، واتفق عليها المفكرون تقريباً، ويشملها نظام للمعرفة الإدارية، وهي جميعها تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الإداري، وأساساً لنجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة. فعن طريقه يتحقق التفاعل والتكامل بين عناصر الإنتاج وأجزاء المنظمة، والإدارة تعطي اهتماماً خاصاً للعنصر البشري وترعى مصالحه، وتسعى لإشباع حاجاته ورغباته قدر الإمكان، وتبذل الجهد من أجل تحقيق التعاون بين أفرادها داخل المنظمة التي تعتبر جماعة وخلية عمل واحدة وبدون التعاون بين العنصر البشري، لن يكتب النجاح لها، والإدارة الحديثة لن يغيب عنها تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها، التي تعبر عن المجتمع المتواجدة فيه، والذي تعيش في كنفه، فهي تسعى إلى تحقيق النفع له، من خلال ما تقوم به من أعمال فلولا قبوله لها لما قامت المؤسسة أصلاً. (إسماعيل، 2006: 11)

إن الإدارة في عالمنا المعاصر مهمة جداً في نجاح نظم المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والتعليمية، أي أنها تدخل في جميع النشاطات الإنسانية ويعتمد نجاح أي مشروع على الكفاءة الإدارية، فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منها.

ويرى الطول (1999) "أن معظم الإداريين يتفقون على أن هناك أنواعاً من النسقية والتتابعية في مكونات وعناصر العملية الإدارية إذ تشمل هذه النسقية مجال الإدارة التربوية شأن العملية الإدارية في المجالات الأخرى، كما تسير عملية الإدارة التربوية على أساس نسق من العناصر والمكونات والخطوات والمراحل التي تنطلق منها عملية صناعة القرارات التربوية" (الطول، 1999: 8)

وفي رأي عطوي (2001) "فإن الإدارة تختلف باختلاف ميادينها، فهناك إدارة الصناعة، وإدارة الحكومة، وإدارة التعليم، وإدارة الأعمال، وإدارة المؤسسات، وغيرها من الميادين. ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشاكله الخاصة" (عطوي ، 2001 : 10)

ويضيف أحمد (2003) "أن الإدارة هي عملية الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها، وأنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى، وأن السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي والمحرك والموجه للعمل الإداري، ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة" (أحمد، 2003: 11)

مما سبق يتبين أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين للإدارة نظراً لوجود العديد من المتغيرات التي تؤثر في العمل الإداري، حيث ينظر إليه كل باحث حسب فلسفته الخاصة بالحياة، وحسب نوع المنظمة الإدارية التي يعمل بها، علماً بأن الإدارة عملية متشابكة تحتوي على العديد من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتميز بالسيطرة على أمور الحياة في المؤسسة، والتفاعل بين الأفراد، مما يستلزم اتخاذ قرارات سليمة ، وهي عملية مستمرة وتسعى لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ، واستثمار الموارد المتاحة من خلال استخدام أساليب علمية وتكنولوجية مناسبة.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث " أن مفهوم الإدارة هو إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق وفعال من أجل الوصول للأهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها، من خلال الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق وأقل التكاليف وفعالية عالية، وفق خطط وبرامج علمية متفق عليها ".

## أهداف الإدارة:

ويرى دياب (2001) بأن الأهداف تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة، حيث تختلف أسس تصنيف الأهداف وأساليب صياغتها من إدارة إلى أخرى حسب فلسفة وآراء واهتمامات أصحابها. وقد ذكر أن هناك عدة أهداف للإدارة منها:

- أهداف جمالية تتركز في الأهداف الثقافية و التربوية مثل غرس القيم والأخلاق الحميدة والآداب الإسلامية حتى يكون الفرد عضواً نافعاً لنفسه ولأسرته و لمجتمعه. وأن هناك أهداف أخرى منها تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات على اختلاف أنواعها لتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.
- أهداف تفصيلية وهي الأهداف الاجتماعية التي يعرف الفرد من خلالها على دوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب عليه من حقوق وواجبات، وإقامة علاقات سليمة.
- أهداف اقتصادية تتمثل بتعرف الفرد على مصادر الثروة والطبيعية وكيفية الحفاظ عليها وذلك من خلال تطور المجتمع وتقدمه. (دياب، 2001: 109)

## أنماط الإدارة:

في الواقع أن هناك عدة أنماط للإدارة وهذه الأنماط تختلف باختلاف النظام السياسي، وباختلاف شخصية القائد الإداري، وباختلاف تقدم المجتمع وتطوره، وباختلاف العلاقات التي تسود بين أعضاء المنظمة، وفي ما يلي عرض أهم الأنماط الإدارية:

### 1- النمط الديمقراطي:

وهذا النمط يعتبر من وجهة نظر الغرب من أنسب الأنماط الإدارية وأكثرها مسايرة للحاجات الإنسانية وأكثرها تأثيراً في رفع الروح المعنوية وإبراز المواهب والإبداعات والابتكارات عند العاملين في المؤسسة حيث يقوم على مراعاة الفروق الفردية وإشراك العاملين في القيادة.

"أن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، حيث يقوم المسئول قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسئولية " (عطوي، 2001:26)

فالمسئول في هذا النمط يهتم بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل حتى يوفر الأمن والطمأنينة والأجواء المريحة في العمل.

## 2- النمط الدبلوماسي:

أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية من خلال العلاقة الحسنة والمظهر الجذاب، وفي حالة شعور المسئول الإداري بمعارضة مثلاً يقوم بتشكيل لجنة لدراسة وتقديم التوجيهات والتوصيات اللازمة، وقد يسعى القائد من خلاله إلى إيعاز أسباب النجاح إليه، وأما في حالة الفشل يتوارى عن الظهور ويحمل المسؤولية لغيره.

## 3- النمط الأوتوقراطي:

" يتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي ، فالإداري أو المدير التسلطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرؤوسيه ، إذ يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ، ويصدر الأوامر لتنفيذها ، بعد أن يحدد الطرق والوسائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه ، ويتولى توجيه العاملين وفق إرادته وأهوائه وقناعاته، وفي هذه الحالة يتحمل المدير التسلطي المسؤولية كاملة عن نجاح العمل في مؤسسته أو إخفاقه" (العرفي ، مهدي ، 1996: 74)

## 4- النمط الترسلّي (التساهلي):

في الواقع يطلق على هذا النمط السائب أو المطلق، حيث يتم فعلاً من خلاله عقد اجتماعات ولكن القرارات تكون غير ملزمة، ويوجد فيه تفويض للسلطة، ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط لأن تحقيق الأهداف فيه مسألة متروكة للحظ فقط.

"يتميز المدير في هذا النمط بشخصيته المرحة المتواضعة بمعلوماته القيمة في المجالات المتعلقة بمهنته وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات ويتعامل مع أفراد أسرة المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة، كما يجعل العاملين يسبغون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم " (عطوي، 2001: 27)

## 5- النمط البيروقراطي:

هذا النمط يعود للنظرية البيروقراطية التي أوجدها ماكس فيبر " ويصنف القائد البيروقراطي ضمن الأنماط المتشددة للقيادة، إلا أنه قائداً ليس متسلطاً ويفسح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في بعض القرارات ذات الأهمية المتدنية، ويمتاز القائد البيروقراطي بأنه عادة ما يصنع مجموعة من الأسس يلتزم بها ولا يسمح لنفسه أو غيره تجاوزها " (عياصرة، حجازي، 2006: 63)

## 6- النمط الشوري:

" وجدت القيادة الشورية منذ فجر الإسلام الأول، وتمثلت في شخص الرسول صلى الله عليه وسلم القائد المرابي لهذه الأمة، وتمتد جذورها منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وهي منهاج وأسلوب حياة، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت، فهي تعني الشدة وقت الشدة، اللين وقت اللين، وقد تجلى ذلك في الموقف من الردة، وكيف تم التعامل معها". (العاجز، 2004: 16)

ويرى الباحث " أن النمط الشوري يعتبر من أفضل الأنماط الموجودة في الإدارة، وخاصة أنه توجيه من الله تبارك تعالی في قوله " وشاورهم في الأمر " وقوله " وأمرهم شورى بينهم"، وهذا مراعاة لأن يكون القرار جماعي حتى يشارك فيه الجميع وفيه احترام لعقول الآخرين مما يكون له الأثر الطيب في نجاح العمل الإداري ".



## الإدارة التربوية والإدارة التعليمية:

### الإدارة التربوية:

إن العملية الإدارية أمر تحتاجه جميع المنظمات، حيث امتد العمل بها من المؤسسات الصناعية والتجارية في النصف الأول من القرن العشرين إلى المؤسسات التربوية في بداية النصف الثاني من القرن العشرين للعمل بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو الأهداف الموضوعية وفق النظام التربوي الشامل.

" ويعرف العمارة (2001) الإدارة التربوية بأنها مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية والمؤسسات والأفراد" (العمارة، 2001: 18)

### الإدارة التعليمية:

إن الإدارة التعليمية تعني بتحقيق الأغراض التربوية حيث أنها تعتبر مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها في المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق الأغراض التربوية.

ويرى دياب (2001) " ويدل استخدام اسم الإدارة التعليمية على دراسة الظواهر الإدارية المتعلقة بالتربية النظامية، ومن تم تشمل الإدارة التعليمية جميع أنواع الأجهزة الإدارية المرتبطة بالعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية كالمدراس والكليات الجامعية والمعاهد العليا، وخارجها " (دياب، 2001: 63)

ويعرفها أحمد، حافظ " بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لإيديولوجية المجتمع وأوضاعه (ما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه ومثله)، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى يحقق الأهداف المرجوة في هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة أو الجمهورية أو المحافظة أو الولاية أو القطاع أو المدينة أو القرية كل حسب مسمياته وظروف تنفيذه" (أحمد، حافظ، 2003: 33)

و يتضح مما سبق بشأن العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية بأن الإدارة التربوية أشمل من الإدارة التعليمية وأن الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة التربوية، حيث أن التعليم يتبع منهجاً رسمياً منظماً يتم تطبيقه في المؤسسات الرسمية، وأما الإدارة التربوية هي المؤسسة التربوية الرسمية (وزارة التربية والتعليم) المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة.

## عناصر الإدارة التربوية:

عرفت الإدارة بأنها مجموعة العناصر أو الوظائف التي تمارس في كل المؤسسات سواءً كانت تعليمية أو غير تعليمية من أجل تحقيق أهدافها، وهذه العناصر هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم والإشراف الرقابة والتمويل وغيرها و سنركز في هذا البحث على أكثر وأهم العمليات الإدارية، التي يمكن توضيحها على النحو التالي:-

### 1 - التخطيط:

وهو وضع الخطط اللازمة والتحكم في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تقديرات دقيقة لمجموعة الأعمال والأنشطة المتوقع حدوثها. هذا وقد يكون التخطيط استراتيجي طويل الأجل أو قصير الأجل، ولا بد أن يكون فيه مرونة وأن تكون الخطط قابلة للتنفيذ. ومن الأفضل أن يتم مشاركة العاملين في وضع الخطط حتى يساهموا في إنجازها.

" ويعرف دياب (2001) التخطيط التعليمي بأنه استخدام الموارد المتاحة في المجتمع لتحقيق أقصى طلب على التعليم سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة، أو استخدام الموارد المتاحة في المجتمع لتحقيق أقصى ما يمكن من احتياجات الأفراد والمجتمع من التعليم " (دياب، 2001: 385)

" ويعرفه إسماعيل (2006) بأنه عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف، ووضع الخطط للوصول إليها، ورسم السياسات والإجراءات، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، والتخطيط يتعامل مع المستقبل الذي يكتفه الغموض، فهو يسبق أي عمل يراد تنفيذه، فهو يرسم خط التنفيذ وينير لنا الطريق للوصول إلى الهدف الذي يعتبر نقطة البداية والنهاية" (إسماعيل، 2006: 13)

ويرى سكر،نشوان (2005) "أن هناك ارتباط وثيق بين عملية التخطيط في جميع مراحلها وعملية اتخاذ القرار ، وذلك عند اختيار البدائل المناسبة ، حيث تمتد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات كبحوث العمليات بأساليبها المختلفة بالعديد من البدائل العلمية وبصورة كمية والتي تمكنهم من سرعة اتخاذ القرارات بناء على إجراء بعض العمليات الرياضية التي تساعدهم في معرفة التوقعات المستقبلية من خلال معرفة الاحتياجات لكل حدث في حالة زيادة أو نقصان التكلفة أو الزمن للمشروع ، وبالتالي تتحول عملية التخطيط إلى عملية كمية ، وليست وصفية ، وتعتمد على الإمكانيات المتوفرة وكيفية استغلالها بطريقة علمية رشيدة " (سكر،نشوان،2005: 43)

## 2 - التنظيم:

" التنظيم عملية توزيع العمل على العاملين وفقاً لاختصاصاتهم دون حدوث تقاطع، واعتماد أساس موضوعي ثابت لتحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة التي يؤديها العاملون، لأن هدف التنظيم يتحدد في تمكين الأفراد من العمل وحدة متكاملة، كل يؤدي دوره المعهود إليه دون تداخل مع أدوار الآخرين" (العرفي، مهدي، 1996: 42).

هو الهيكل أو الإطار الذي يتم وضعه في المؤسسة حتى يتم من خلاله تنفيذ الأنشطة والجهود المختلفة لتحقيق الأهداف في حدود الموارد المتاحة، وتحديد الأعمال والوظائف لكل فرد في المؤسسة (الوصف الوظيفي)، وهكذا فإن التنظيم يتكون من الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ الأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (دياب، 2001: 422)

إن أي تنظيم يكتب له النجاح والتوفيق لا بد أن تتوفر بين أفراد العلاقات الإنسانية الجيدة وان يحترم كل منهم الآخر وأن يسود بينهم المودة والتزاور واللقاءات الدورية، وأن يكون هناك قنوات اتصال جيدة من أعلى إلى أسفل والعكس وأن يكن هناك تواصل وتناصح وتقديم المشورة لمن هو بحاجة إليها، ولا بد أن يكون هناك انتماء للمؤسسة التي يعملون بها، بذلك يكون التنظيم فاعل ويحقق الأهداف المرجوة.

## 3 - التوجيه:

إرشاد العاملين من أجل حسن سير العمل وأداء أعمالهم على أفضل حال، حيث يتم من خلاله التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وأما في المؤسسات التعليمية يعمل التوجيه على التوفيق بين الأهداف التعليمية و أهداف العاملين والمستفيدين من العملية التعليمية.

ويرى عريفج (2001) " أن التوجيه من أبرز عناصر الإدارة التي تجعلنا نرى الإدارة وهي تمارس فعلياً دورها المزدوج كسلطة وكصدر للمعرفة معاً، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة علي وعي بأهداف العمل وطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة عليه" (عريفج، 2001: 62)

أما إسماعيل (2006) " فيعرفه بأنه عملية أساسية تتعلق بإدارة العنصر البشري داخل المنظمة، وهي تتضمن إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من قبل الرؤساء للمرؤوسين وتنفيذها عن رغبة وقناعة، وتوجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة" (إسماعيل، 2006: 14)

#### 4 - التقويم:

يعتبر التقويم العملية الإدارية المنظمة التي تهتم بتحليل جميع الظواهر، والمعلومات، والإمكانات، ونتائج الأداء. ومن خلاله يتم معرفة مدى الدقة من وضع الأهداف و ملائمة الخطط للإمكانات المتاحة، ومعرفة المشكلات التي ظهرت عند تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز الذي تحقق من خلال الأهداف التي وضعت، ويكون التقويم شاملاً ومستمرًا ومتنوعاً ووفق أسس علمية.

ويرى عريفج (2001) " أن العمل الإداري يتطلب على الدوام اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضاً وقتية وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة، وهذه القرارات لا تكون صائبة إن لم تستند إلى عملية التقويم المستمر للموارد المادية والبشرية، وللخطط والبرامج وللإستراتيجيات المتبعة والوسائل المستخدمة ولتنظيم الوقت، حيث يستند التقويم للقياس التي يعطي للإدارة بيانات ومعلومات دقيقة" (عريفج، 2001: 61) بينما يعرفه أحمد (2003) " بأنه عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة، وما يتصل بعمليات التربية بصفة خاصة باعتبار أن العمليات التربوية والتعليمية هي عمليات إعداد أجيال تسهم في بناء مجتمعاتها وهذا هو جوهر الإدارة التعليمية" (أحمد، حافظ، 2003: 34).

لذا فإن أي عمل إداري في أي مؤسسة لابد أن يكتب له النجاح إذا تم الالتزام بعناصر الإدارة التربوية، و التي تحتاج إلى دراسة وتفعيل وفق خطط وبرامج يتم الإعداد لها مسبقاً.

## الاجتماعات

تكتسب الاجتماعات في الوقت الحاضر أهمية في جميع المؤسسات لما فيها من دور مهم ومؤثر في تقدم المؤسسة ونجاحها، وأن الاجتماعات ليست أكثر من أداة من أدوات الإدارة ، إذ يجب أن تستغل لتحقيق الأهداف وأن تدار بالطرق العلمية المنهجية، وتعتبر التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في صنع القرار في المؤسسة ، وهي بمثابة العنصر الحيوي والحاسم بالنسبة للعمل ، كما ويتفق الجميع بأن النتائج الايجابية والمثمرة هي الأهداف الأساسية لأي اجتماع ، ومهما تنوعت الاجتماعات في تهدف إلى تعزيز الوحدة والإخوة والاحترام وحمائته من الصراع و التفكك ، ورفع الروح المعنوية لزيادة الإنتاج والتفاعل في المؤسسة والقضاء على النزاعات السلبية وتحويلها إلى ايجابيات وفاعلية .

" والاجتماع هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معاً لتبادل الأفكار و المعلومات الخاصة بموضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها " (ماهر، 2000: 162)

### مفهوم الاجتماعات:

تعد الاجتماعات وسيطاً إدارياً لا غنى عنه إذا ما أحسن استغلالها والتخطيط لها، وهي بمثابة الالتقاء مع أفراد معينين وفق جدول أعمال وفي مكان محدد من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها، كما وأن معرفة الأدوار التي يقوم بها كل من الرئيس والأعضاء لها أثرها الواضح على زيادة وفعالية ونجاح الاجتماعات، ويجب على الرئيس أن يتذكر أن إدارة الاجتماعات إدارة للمتناقضات، وإدارة للأفكار المختلفة والميول المختلفة والآراء المختلفة والشخصيات المختلفة، لذا عليه أن يكون شخصية مرنة تحسن التعامل مع هذه المتناقضات وقادراً على توحيد الآراء حول الأهداف المحددة.

" فالاجتماعات مظهر من مظاهر الديمقراطية في الإدارة والعمل الجماعي، فضلاً عن أنها من أهم أساليب الاتصال في المؤسسة، وحتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماعات كان لزاماً على المؤسسات أن تضع إجراءات سليمة لاجتماعاتها، بحيث تكون سلطة اتخاذ القرارات لمجموعة من الأفراد وليس لفرد واحد بما يكفل مساهمة كل عضو من الأعضاء في اتخاذ القرار وإبداء رأيه بحرية" (زيدان، 1997: 7)

يعتبر الاجتماع مظهراً من مظاهر الشورى التي حث عليها ديننا الحنيف للمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، أي إتاحة الفرصة لجميع المشاركين للتعبير عن آرائهم ومساهماتهم في اتخاذ القرار حتى يقف كل منهم عند مسؤولياته ويكون مسؤولاً عن النتائج التي تم التوصل إليها.

" ويرى رستم (2000) " أن الاجتماعات مهارة من مهارات الاتصال، وهي عملية اجتماعية بموجبها يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر، حتى يصبح شريكاً في هذه العملية، ومن خلال إدارة الاجتماعات يمارس القائد فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع" (رستم، 2000: 1)

لذا علينا أن نحسن التدريب والمران على عقد اجتماعاتنا بفاعلية سواء كنا ندير هذه الاجتماعات أم نشارك في إدارتها لنجعلها أفضل الأدوات المتاحة، وأكثر السبل منطقية للاتصال وجلب الأفكار واتخاذ القرار، وتحولها إلى وسيلة هامة للمشاركة الجماعية وتبادل وجهات النظر ووسيلة مقبولة للتنسيق بين هذه الآراء.

### مفهوم إدارة الاجتماع:

إن الاهتمام بالاجتماعات سمة من سمات الإدارة الحديثة، حيث تتمثل الاجتماعات بالتقاء عدد من الأفراد اثنين أو أكثر معاً بهدف مناقشة موضوع أو هدف محدد للوصول إلى قرار معين بشأنه.

و يعتبر المدهون (1996) " أن إدارة الاجتماعات إحدى الوسائل الهامة في إقامة اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات بين الأفراد المعنيين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية" (المدهون: 1996: 14).

بينما يرى الحمادي (1999) " أن إدارة الاجتماع هي القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة، وأقل تكلفة، وأقل وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له" (الحمادي، 1999، 13)

## أهداف إدارة الاجتماعات:

- إن الاجتماع في ذاته ليس غاية وإنما وسيلة للوصول إلى الأهداف المرسومة، وحيث أن الاجتماعات هي أفضل الطرق لتحقيق التكامل بين الرئيس والمرؤوس، ويستطيع كل فرد أن يعرف المشاكل والأخطار التي تتعرض لها المؤسسة بدلاً من أن يكون الأمر مقتصرًا على مشاكله الخاصة به، كما تساعد على تنمية العمل الجماعي والمشاركة الجماعية، وتهدف الاجتماعات إلى إشاعة جو من الديمقراطية، وإشعار المشتركين بمكانتهم في أنفس المسؤولين والإدارة وإنشاء علاقات اجتماعية بين المشتركين والمشاركة في إعطاء المعلومات وجمعها والحصول على اقتراحات والوصول إلى اتفاق جماعي والوصول إلى حل المشكلات والتأثير في تفكير الآخرين وحثهم على العمل.
- الشعور بروح الجماعة والهوية التي ينتمي إليها الشخص، ومراجعة المعلومات وتحديثها وخلق معلومات إضافية، وتمازج الخبرات والآراء للخروج بالأنسب والمساهمة في هم الهدف الجماعي، ومدى مساهمة كل فرد بنجاح المجموعة، وخلق التزاما بقرارات الجماعة وأهدافها، وهي المناسبة الوحيدة للالتقاء والعمل كمجموعة وإدراك دور المشرف القائد. (المدهون، 1996: 22).
- تساهم الاجتماعات في غرس روح العمل الجماعي وتشجع على التفكير الخلاق الذي يمكن من خلاله أن يكون لكل عضو في الاجتماع مشاركة وتفاعل يعود بالنفع على الجميع، لذلك لا بد من توضيح القضايا المثارة والتعرف على المشاعر والعواطف تجاه القضية المثارة حتى يتم الحصول على تغذية راجعة ايجابية أو سلبية والسير بالجماعة في اتجاه اتخاذ القرارات التي تسهم في وضع الحلول والإجابات الشافية من أجل تقدم وازدهار المؤسسة أو المنظمة، ويبقى أن الاجتماع يعالج قضايا لا يمكن معالجتها من خلال الهاتف أو الفيديو كون فرنس، أو من خلال أي وسيلة من وسائل ثورة المعلومات.
- التعرف على مفهوم الاجتماعات والنظرة الإدارية لأهمية الاجتماعات والإلمام بالانتقادات الموجهة للاجتماعات وأسبابها وسبل تجنبها، والوقوف على الأنواع المختلفة للاجتماعات بتفصيلاتها، وإدراك مفهوم اللجان وأهميتها وعملها وكيفية تشكيلها وتأثيرها في قرارات المؤسسة، التعرف على دور الاجتماعات غير الرسمية

في إنجاز سياسة الإدارات داخل المؤسسة وارتباط ذلك بكفاءة أداء الأفراد.  
(زيدان، 1997: 7).

• وهناك فروق كبيرة بين المدرسين منها، قدراتهم الخاصة كفاياتهم المهنية تصوراتهم للتربية والأهداف الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها ومدى إيمانهم بالعمل الجماعي، لذلك كله كانت هناك ضرورة ماسة إلى عقد لقاءات مع المدرسين وعقد اجتماعات لهم لتضييق شقة الخلاف بينهم وتقريب وجهات نظرهم، فالاجتماعات تمكنهم من تقدير المسؤولية المشتركة بينهم وتغرس في نفوسهم الإيمان بالعمل الجماعي، والمشاركة الايجابية الفعالة في الخدمات التربوية العامة وتحقق الأهداف التي خطت بالاشتراك معهم. (الدويك وآخرون: 162)

• التكامل والتنسيق: اجتماعات المدرسين من الوسائل التي تحقق التكامل والتنسيق بين المدرسين فمن خلالها يطلع المدرس على ما يقوم به زملاؤه من أنشطة ووسائل كما يتم وضع البرنامج العام للمدرسة في هذه الاجتماعات باشتراك المدرسين جميعهم، وتقيم المبادئ التربوية الأساسية التي يقوم عليها هذا البرنامج، فإذا تحقق هذا التعاون تمكن المشرف التربوي أو مدير المدرسة والمدرسون من تنسيق الجهود التي يبذلونها لكي تؤدي المدرسة الرسالة المناطة بها على أحسن وجه. (الزهري، 1985: 71)

• أذكاء الحماسة: كلما أبدى أحد المدرسين مهارة أو أظهر حماسة وتفوقاً في عمله وجب أن يغذي جهده وتذكي حماسه إلى أقصى حد ممكن لأن ذلك عنوان نجاح المدرسة، وتفوقها، وهذا يدفع هذا المدرس إلى مضاعفة جهده ونقل تفوقه إلى تلاميذه في صفوفه، ويجب بالإضافة إلى ذلك أن يعطى المعلم الفرصة ليقدم عمله إلى جميع المدرسين ويعرض عليهم ما فيه من تجديد، ومن أنجح الطرق في إذكاء حماس المدرسين وتشجيع العمل الناجح أن يطلب ممن أدى عملاً ممتازاً أن يقدم تقريراً شاملاً عن هذا العمل، وهذا يدفع بقية المدرسين لتقويم أعمال مماثلة ويذكي حماسهم إلى إظهار براعتهم وكفائتهم في الوصول إلى مثل ما شاهدوا أو إلى تجاوزه والتفوق عليه". (نور الدين، 2002: 85)

• التنبؤ بالصعوبات: إن المدرس الناجح يتنبأ بالصعوبات التي يمكن أن تعترضه ويعمل على حلها، وتلافيها قبل الوقوع فيها، فمثلاً قبل دخول غرفة الصف والبدء في عملية



التعلم والتعليم في حصة ما، يبدأ في تحسس ما يمكن أن يبرز من مشكلات أثناء الحصة، ويناقشها مع نفسه، ويقترح لها الحلول، وهذا أفضل من الوقوع في الفشل، وعلى المشرف أن يعقد اجتماعات مع المدرسين الذين يقومون بنشاطات تنتظرها بعض العقبات، فيبسطها أمامهم، ويساعدهم في وضع الخطط الكفيلة بالتغلب عليها. (الدويك وآخرون: 171)

كل مدرس يدرك ما واجهه من مشكلات ونجاحه مع تلاميذه، ولكن هناك مشكلات عامة تواجه المدرسة يمكن أن تتكشف للمدرسين وتوضح لهم بصورة جيدة من خلال الاجتماعات التي تعقد لهم، سواء مع المشرف التربوي أم مع مدير المدرسة، وهذا يتيح لهم الفرصة في مواجهة هذه المشكلات والإسهام بشكل فعال في اقتراح الحلول لها. (الزهري، 1985: 70)

- القدوة في التدريس: يجب على المشرف التربوي إن يكون حريصاً في اجتماعاته مع المدرسين، وأن يبذل أقصى ما لديه من طاقة لتسيير هذه الاجتماعات وفق أحدث الأساليب، لأنه القدوة والمثل للمدرسين، فلا يجب أن تكون هذه الاجتماعات مرتجلة فيخرج المدرسون منها وهم يتساءلون عما قدم لهم المشرف التربوي من خبرات وأساليب جديدة، ويظهرون ندمهم على وقت الاجتماع الذي ضاع سدىً. ولهذا يجب أن يكون تخطيط المشرف لهذه الاجتماعات وثيقاً ومحكماً لأنه سيناقش جماعة أكثر نضجاً وأقدر على الحكم على ما يعرض عليهم. (الدويك وآخرون: 171)

### أهمية إدارة الاجتماعات:

تمثل الاجتماعات الوسيلة الرئيسة لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية في القسم بالكلية من خلال الاجتماعات الناجمة، وتعتبر الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الإدارة، وبالتالي إنجاز جميع أهداف العملية التربوية بالأقسام والكليات بالجامعات الفلسطينية.

" تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً هاماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير أو الناظر أو الموجه وغيرهم في ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج" (أسعد، 2005: 180)

" يتيح الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم أياً كانت مراكزهم، وتعقد بهدف الوصول إلى قرارات كما تساعد على سهولة الموافقة على القرارات والنتائج التي تفرزها الاجتماعات لإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في إعداد هذه النتائج والوصول إليها، وهي مظهر من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي بل وسيادة رأي الجماعة حيث تكون سلطة اتخاذ القرارات لجميع الأعضاء وليس لفرد واحد، كما وتساعد على رفع الروح المعنوية للأعضاء المشتركين وتجعلهم يشعرون بأهميتهم على الرغم من اختلاف مستوياتهم، كما وتفرز وجهات نظر مختلفة تفيد أصحاب القرار، وتتيح الفرصة للأفراد من مختلف المستويات الإدارية للإرتقاء التعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل وصداقات شخصية على حد سواء". (زيدان، 1997: 9)

" لما كان الاجتماع وسيط تفاعلي مباشر فإن الموضوعات التي يتناولها يفترض أن تكون على درجة كبيرة من الأهمية إذ ليس من السهل تحقيق أغراضها وأهدافها من خلال مذكرة رسمية أو لقاء فردي سريع" (أبو عابد، 1999: 4)

"التوصل إلى قرارات جماعية تنتم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتنتم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية ، وإتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة "

([almuallem.net/maga/a1026.hrm/](http://almuallem.net/maga/a1026.hrm/))

## أنواع الاجتماعات :

"هناك العديد من التصنيفات التي حاول أصحابها تصنيف الاجتماعات وتحديد أنواعها، ولكن هذه التصنيفات نظرت إلى الاجتماعات من زاوية واحدة ووفقاً لطبيعة معينة، ولذا صنفت الاجتماعات وفقاً للصلاحية ووفقاً للزمن، وفقاً للنظم والإجراءات، ووفقاً للموقع، ووفقاً للمستوى، ووفقاً للرسمية وغيرها، ويعني ذلك أن الاجتماعات تتنوع بتنوع معايير تقسيمها" (الحمادي، 1999: 30)

"قد يأخذ الاجتماع شكل لجنة أو اجتماع لمجلس الإدارة وقد يكون الاجتماع على مستوى قسم أو إدارة من الإدارات، كما يمكن أن يكون على شكل مؤتمر على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، ومن حيث الزمن فالاجتماعات إما دورية أي تعقد بصفة منتظمة وفي مواعيد محددة كالاجتماعات الشهرية، وأما غير دورية أي يمكن أن تعقد في أي وقت متى دعت الحاجة إليها، ولذلك يمكن القول أن هناك عدة أنواع من الاجتماعات تختلف باختلاف أغراضها وأهدافها ومستوياتها وأشكالها وكيفية انعقادها" (زيدان، 1997: 10)

وبناء على ما تقدم يمكن تقسيم الاجتماعات على النحو التالي:

أولاً: اجتماعات معلوماتية:

### 1- اجتماع توصيل المعلومات:

" قبل أن يتخذ المدير قراراً بعقد اجتماع ما لتوصيل بعض المعلومات للعاملين لابد من التعرف على البدائل الممكنة لتوصيل هذه المعلومات، مثل كتابة التقارير والمنشورات ونحوها، فكتابة المذكرات من البدائل السهلة وذات التكلفة القليلة، ولكنها تثير مشكلة تتعلق بمدى فهم العاملين للمعلومات التي تتضمنها هذه المذكرات، فإذا ما كان هناك شعور لدى المدير بأن المعلومات المراد توصيلها على هذا النحو لن تفهم إلا إذا قام بشرحها بنفسه أو قام باستخدام المعينات السمعية البصرية لجذب انتباه العاملين لمثل هذه المعلومات، فإنه من الأفضل دعوة المعنيين إلى اجتماع" (الحمادي، 1999: 32)

### 2- اجتماع الحصول على المعلومات:

" إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين، وبالرغم من وجود بدائل أخرى أقل تكلفة من تكلفة عقد اجتماع من هذا النوع كالطلب من الأشخاص المعنيين المعلومات المطلوبة على هيئة مكتوبة وإرسالها إليه ثم تعريف مختلف الموظفين بآراء بعضهم إن كان ذلك ضرورياً، وبالرغم من وجود هذا البديل فإن عقد مثل هذا النمط من الاجتماعات يظل أسلوباً مفضلاً لما يتيح من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين" (أبو شيخة، 1991: 196)

إن هذا النوع من الاجتماعات يحتاج إلى توفير مناخ إيجابي والسماح من خلاله لجميع العاملين بالمشاركة بوجهات نظرهم، إحساسهم بالأمن والأمان عند طرح آرائهم وأفكارهم، لذا يجب على رئيس الجلسة المدير أو رئيس القسم أن يتيح الفرصة للجميع في المشاركة الإيجابية.

### 3- اجتماع طلب الرأي والمشورة:

" يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول حل المشكلة، ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار، حيث يمكن للرئيس إن يتبع أي أسلوب في إدارة الاجتماع والحصول

على الآراء والحلول البديلة مثل أن يقوم بالسؤال المباشر لأحد الأعضاء إذا كان متأكداً أن لديه إجابة على السؤال، استدعاء بعض الأفراد الذين يعرفهم لكي يقدم معلوماته عن موضوع الاجتماع والإسهاب في الإجابة ولكن في حالة قيام أحد الحاضرين بتوجيه سؤال إلى رئيس الاجتماع يجب أن يرده للحاضرين حتى يجيبوا عليه " (ماهر، 2000: 174)

## ثانياً: اجتماعات إجرائية:

### 1- اجتماع تطوير خطة:

يتم عقد مثل هذه الاجتماعات عندما يتم تطوير خطة الكلية أو القسم وفتح برامج أو تخصصات جديدة.

" حيث يلتقي الأفراد لمناقشة أو بحث طارئ يتطلب تبادل الرأي واتخاذ قرار جماعي، وتهدف مثل هذه الاجتماعات إلى تنشيط العمل ودفعه باتجاه غايات محددة واستبيان اهتمام الأفراد بأهمية التعاون والتكامل للنجاح في انجاز المهمة الطارئة المطروحة" (بلقيس، 1989: 11)

### 2- اجتماع حل مشكلة:

" يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفصلة ومقبولة لمشكلة معينة، خاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ، وعادة ما يلجأ المدير إلى مثل هذا النوع من الاجتماعات إذا تعرضت المنظمة لمشكلة معينة وكان الحل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بموافقة جميع الموظفين عليه" (أبو شيخة، 1991: 197)

" قد يلجأ المدير إلى تنظيم اجتماعات بهدف جمع المعلومات المتوافرة لدى المدرسين حول حل مشكلة معينة تواجهه في مدرسته ، وبخاصة عندما لا يكون متيقناً من أسباب المشكلة والوقوف على أسبابها أو على اقتراحات لإيجاد حلول تساعد على حل المشكلة . ولكي ينجح المدير في بلوغ ما يصبو إليه ينبغي أن يكون قادراً على تحديد المشكلة وعرضها بشكل واضح ومن ثم طرح الأسئلة المحددة التي تيسر الحصول على المعلومات أو المقترحات التي يريد . كما يتطلب ذلك توفير مناخ إيجابي مريح يساعد على التفكير وحرية إبداء الرأي . (بلقيس، 1989: 12)

### 3- اجتماع اتخاذ القرار:

" تكون سلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، ويكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ، قد تنحصر مهمة رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء وسيكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء" (ماهر، 2000: 175)

وفي هذا النوع من الاجتماعات يكون اتخاذ القرار إما بالإجماع أي يتم مناقشة الموضوع أمام الجميع ويتم أخذ الأصوات إلى أن يوافق الجميع، أو ترتيب البدائل بطريقة التدرج أو عن طريق الاستبعاد أي يتم استبعاد البديل ذات العيوب الكثير إلى أن يتم الوصول إلى بدائل أفضل، أو عن طريق الأغلبية وهذا الأسلوب ينبغي تجنبه لأنه دائماً فيه طرف خاسر، وهذا الطرف سيسعى دائماً أن يكون معارضاً للقرارات المتخذة.

" يلجأ المدير أو المشرف إلى تنظيم اجتماعات من هذا النوع عندما يحتاج إلى تأييد الجماعة لضمان التنفيذ والتطبيق الناجح والفعال للقرار أو القرارات المتخذة وتختلف عدد المشاركين في هذا النمط من الاجتماعات باختلاف طبيعة المشكلة وعدد ذوي العلاقة والقرارات أو ذوي الخبرة ممن يشملهم القرار ويتطلب دعمهم وتأييدهم لصنع القرار أو مشاركتهم في التنفيذ، وقد يطلب المدير الموافقة على القرار بالإجماع أو الأغلبية المطلقة عن طريق التصويت" (بليسي، 1998: 12)

كما ويعد هذا النوع من أصعب أنواع الاجتماعات لأن غرضه اتخاذ القرارات وتحديد وسائل تنفيذها.

### ثالثاً: اجتماعات تحويلية:

#### 1- اجتماع الحث على التخطيط والعمل:

" نشاط يحقق أهدافاً تربوية مع مجموعة محددة من العاملين أو من الجمهور، ويلحقه اجتماعات أخرى لمتابعة التنفيذ فمثلاً قد يجتمع المدرس أو المنشط مع مجموع من الفتيان والفتيات عددها حوالي (7) من أجل التخطيط والتنفيذ لإقامة نشاط ثقافي أدبي أو نشاط مسرحي، ويلعب أعضاء المجموعة أدواراً رئيسية في أخذ المهام وتنفيذها مما يساعد على تحقيق عدة أهداف تربوية كتعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية وبناء وتكوين الشخصية. ( البشيتي، جوده 1999: 4)

## 2- اجتماع بناء فريق:

يهدف هذا الاجتماع إلى تشكيل لجنة أو فريق عمل بهدف القيام بمهام وبنطاق إليه مسؤوليات على أن يقوم هذا الفريق بتقديم التوصيات والاقتراحات التي توصل لها وبعد ذلك يتم اعتمادها من قبل أعضاء مجلس الكلية حتى تعتبر رسمية ويتم التزام الجميع بها.

## 3- اجتماع تعليمي:

يهدف هذا الاجتماع إلى إعطاء التعليمات للمشاركين، حيث يقوم رئيس القسم أو المدير إلى دعوة أعضاء مجلس الكلية أو الأعضاء العاملين معه بغرض توصيل التعليمات اللازمة بشأن مواضيع معينة لأن اللقاء المباشر مع العاملين في القسم أو الدائرة أفضل وسيلة اتصال من الكتب والرسائل.

## رابعاً : اجتماعات من حيث الشكل والمستوى :

### أ - من حيث الشكل :

1 - اجتماعات رسمية : وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع ، حق الأغلبية في إصدار القرار ، عدد المرات التي يحق فيها للعنصر بالكلام ، الفترة المحددة لكل عضو للكلام ) .  
(الخالدي،2004: 10)

"هي التي تتم حسب التعليمات والإجراءات الإدارية وروتينها ، وتكون مفيدة بكثير من الرسميات والشكليات ، إذ يكون لها جدول أعمال يضم عدداً من الموضوعات ، ويشترط لصحة الاجتماع توفر النصاب القانوني ، ويتم اتخاذ القرارات بالتصويت ، كما يكتب محضر اجتماع في نهاية الجلسة" (حسين،1991: 320)

2 - اجتماعات غير رسمية : وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة ، وتتسم بالمرونة والسهولة ، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار .  
(الخالدي،2004: 10)

"هي التي تتم في مناسبات اجتماعية مختلفة ، كدعوات الاستقبال أو التوديع ، أو تقديم الهدايا ، أو الاجتماع بمناسبة الاحتفال بمرور فترة زمنية معينة على تأسيس المنشأة ، أو

للاستماع :إلى محاضرة يلقيها أحد المختصين دون التقيد بإجراءات رسمية أو شكلية لانعقادها " (حسين،1991: 320)

### ب - من حيث المستوى :

1. اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي : مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة .
2. اجتماعات على مستوى الدولة : مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى .
3. اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص : مثل اجتماع مجالس الإدارات و اللجان في الشركات . (الخالدي،2004: 10)

### خامساً : اجتماعات من حيث مواعيد انعقادها :

1. الاجتماعات اليومية : حيث يلتقي الأفراد للقيام بمشروع معين أو مهمة محددة أو لتحقيق هدف مشترك والتوصل إلى قرارات محددة .
2. الاجتماعات الأسبوعية و الشهرية: حيث يعمل الأفراد في مشروعات أو مهمات متوازية تتميز بشيء من المنافسة ، ويتوقع أن يكون المدير أو المشرف هو الذي يتخذ القرار أو الحكم النهائي بالنسبة للعمل بنفسه .
3. الاجتماعات الطارئة أو الغير منظمة ذات الأهداف الخاصة: حيث يلتقي الأفراد لمناقشة أو بحث أمر طارئ يتطلب تبادل الرأي أو اتخاذ قرار جماعي، وتهدف مثل هذه الاجتماعات إلى تنشيط العمل ودفعه باتجاه غايات محددة واستثارة اهتمام الأفراد بأهمية التعاون والتكامل للنجاح في إنجاز المهمة الطارئة المطروحة. (الخالدي،2004: 11)

### أساسيات الاجتماع الناجح:

مهما تنوعت أشكال الاجتماعات فهي تهدف إلى حماية المؤسسة من الصراعات والتفكك، ورفع الروح المعنوية، وممارسة القيادة الجماعية لتحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها، وفي الاجتماعات الناجمة تتاح الفرصة للمشاركين للتعبير عما يجول في خاطرهم من خلال مناقشة الموضوعات التي تخصهم ودراسة المشاكل التي تعترض طريق تحقيق أهداف المنظمة، لذلك هناك العديد من الأساسيات لا بد من التركيز عليها حتى يكون الاجتماع ناجحاً وهي:

## 1- التخطيط لإجراءات الاجتماع:

" لا بد من تحديد أهداف الاجتماع، والنتائج النهائي من الاجتماع، وتحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع، وتحديد وسيلة إخطار الأعضاء بموعد ومكان الاجتماع، وتحديد الوقت والمعلومات اللازمة التي يحتاج الأفراد إليها، وتحديد الترتيبات المادية لمكان الاجتماع، مع تحديد أنسب وقت وأنسب مكان لعقد الاجتماع، كما يجب على القائم بالإعداد للاجتماع التأكد من توافر كل هذه المساعدات قبل بداية الاجتماع بوقت كافٍ" (ماهر، 2000: 166-168)

## 2- تحديد الأهداف:

" يقع على رئيس الاجتماع تحديد أهداف الاجتماع بوضوح بعيداً عن العبارات الفضفاضة، وأن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن تتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع وأن تكون في صورة المصدر المسئول Actionverbs، وأن تكون معروفة للجميع، وأن تتاح الفرصة لكل عضو للإسهام فيها، وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق لا إلى ما يجب أن يفعل". (أبو شيخة، 1991 : 198)

## 3- مهارة التهيئة والمقدمة:

" قبل البدء من الدخول في مناقشة جدول أعمال الاجتماع ينبغي تهيئة الحاضرين من خلال عمل تهيئة أو مقدمة قصيرة، ويتم تهيئة الحاضرين في الاجتماع من خلال أساليب مختلفة منها (طرح سؤال، عرض ملخص الاجتماع السابق، عرض صورة، عرض مقارنة أو أرقام مثيرة، سرد قصة، أمور أخرى)

[www.almualem.net/magala1026.html](http://www.almualem.net/magala1026.html)

## 4- دور الرئيس والأعضاء في استغلال وقت الاجتماعات:

" لا بد أن يعرف كل من الرئيس والأعضاء الأدوار التي يجب أن يقوم بها كل منهم، وأثرها الواضح على زيادة فعالية ونجاح الاجتماعات، ولكي يكون الرئيس فعالاً وناجحاً لا بد أن تتوفر فيه ناحيتين، أولاً قوة الشخصية وتتمثل في الصفات الشخصية والقدرات الذهنية والفنية، أما الثانية قوة المركز الوظيفي وتتمثل في القوة الممنوحة للرئيس من السلطة العليا، حيث يقوم الرئيس بالتنفيذ بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع،



وكيفية توزيعها، والأعمال التي يتوقع إنجازها خلال هذه الفترة، وتنظيم المناقشات والمداولات بين الأعضاء بطريقة علمية، أما بالنسبة للأعضاء يتحقق دورهم الفعال من خلال تنمية الشعور الإيجابي لديهم، وتقليل الشعور السلبي، وممارسة السلوكيات الإيجابية أثناء الاجتماع من خلال احترام آراء الآخرين، الالتزام بالمواعيد المحددة، ودراسة جدول الأعمال، واحترام أهداف الاجتماع والعمل على تحقيقها" (سلامة، 1988: 113-117)

## 5- التقاء الأعضاء بمسئولهم بدون حرج ولا تكليف:

" إن هذا ضرورة من ضرورات النجاح لأنه يؤكد شمول الاشتراك والتحمس من القاعدة في كل أعمال المجالس ومشروعاتها مما يزيد من حيويتها وقدرتها على الأعمال المنتجة، وإذا كانت فرصة الالتقاء غير الرسمي متعذرة بالنسبة للموظفين والمبدأ بحكم طبيعة أعمالهم فإنهم محتاجون إلى تخصيص بعض الوقت لمناقشة مشاكلهم وبحث مشروعاتهم الخارجية عن دائرة أعمالهم الروتينية وتنظيم هذا الوقت ليس عسيراً حيث يلتقي المدرس بالتلاميذ ويناقش معهم مشاكلهم الخاصة والموضوعات التي تتعلق بالمنزل وفي ضوء المناقشات تظهر الحلول المريحة والمخارج المطمئنة فيزول عنهم قلق النفوس ومعوقات الدراسة والتحصيل والتقدم التربوي" (منقريوس، 1970: 210)

## أسباب فشل الاجتماعات:

### 1- التخطيط السيئ للاجتماع والتحضير الضعيف:

" واضح هنا أن الاجتماع ينقصه البناء، ويخلو من برمجة فعالة، يجب أن تتوفر للمشاركين في بداية الاجتماع وبشكل أفضل قبل بدء الاجتماع، فبدون ملخص مناسب للغرض من الاجتماع، لن يحصل المشاركون على فرصة للتحضير كما يتناسب، وعدم الاجتماع في جو غير مريح، حار وقابض للصدر أو بارد مريـر لن يثير المشاركة الفعالة، واكتظاظ مكان الاجتماع يؤثر على نوعية التواصل، والنتيجة إلهاء المجتمعين عن المسألة المطروحة". (سيبباتي، 2004: 128)

### 2- سوء صنع القرار:

" ليس لدى المجموعة معلومات كافية أو ربما يكون لديها فائض من المعلومات مما يخلق لها الإرباك، ويمكن أن تكون المجموعة كبيرة العدد بما لا يسمح بحصول

إجماع على القرار، أو أن تكون صغيرة العدد بما لا يسمح إجراء ما يلزم من جدول، وهكذا ينفذ الاجتماع دون اتفاق ودون عمل شيء، ومن أجل خلق انطباع بأن شيئاً ما قد تحقق فإن المجموعة توافق على عقد المزيد من هذه الاجتماعات". (نور الدين، 2002: 131).

### 3- تميز الرئيس والتأخر في الحضور:

" تميز رئيس المجلس عن بقية الأعضاء حيث يعمل على الاهتمام بالتميز في الجلوس على أفخم المقاعد، وكذلك العمل على توفير كل مظاهر الأبهة والفخامة له داخل المجلس، والمشرب، والإضاءة. التأخير في حضور الجلسات من أجل إشعار الأعضاء بأهمية وضخامة الأعمال والمسئوليات الكثيرة التي تعمل على عدم التمكن من الحضور في الموعد المحدد". (العجمي، 2000: 138)

### 4- الحاجة للاجتماع:

" يستغرق عقد الاجتماع وقتاً وجهداً، مع ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها، وسبب هذا لأن جمع الأشخاص معاً يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية و أسلوباً معتاداً في معالجة الأمور، والاجتماعات أيضاً وسيلة ممتازة لتأخير صنع القرارات أو تجنب تحمل المسؤولية الشخصية، وإذا كان تنظيم الاجتماع سيئاً أو إدارته سيئة تحصل مشاعر الإحباط وعدم الرضا مما يفسد القرارات المتخذة" (كينان، 1996: 113)

وبناءً على ما تقدم وحتى يمكن استدراك الفشل وإنجاح الاجتماعات لابد من وضع الخطط والأهداف والبرامج اللازمة، وأن لا تكون ارتجالية وبدون وضع جدول أعمال، على أن يكون رئيس القسم أو المدير الذي يدعو إلى الاجتماع قدوة للحضور في تطبيق الأنظمة والقوانين، وأن يعمل على تقديم الحوافز والهدايا لمن يستحق تشجيعاً للآخرين حتى يحفزهم للتنافس والتفاعل وتقديم كل ما لديهم لإخراج الاجتماع في صورته المشرقة، وبذلك تصبح الاجتماعات ذات جدوى وتحقق الأهداف التي وجدت من أجلها.

## مراحل الاجتماع

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها التي عقدت من أجلها، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، حيث أن عملية إدارة الاجتماعات تمر بعدة مراحل أساسية هي:

### أولاً: مرحلة ما قبل الاجتماع:

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات

هامّة وهي:

#### 1. تحديد الهدف من الاجتماع:

" إن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، ولكن مع ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها، أو لأنهم يرون أن جمع الأشخاص معاً يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوب معتاد في معالجة الأمور، وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية " (كينان، 1996: 14)

لذا لابد أن يفكر المدير مسبقاً قبل الاجتماع، ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه، وهل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف المرجو.

#### 2. تحديد من الذي سوف يدعو للاجتماع:

كما يقول (السيد، وآخرون: 1997) أنه لابد أن تتوافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها:

- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.
- أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- أن يكون قادر على العمل الجماعي.
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين. (السيد، وآخرون 1997: 213)

#### 3. إعداد جدول أعمال الاجتماع:

" لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إنجاح الاجتماع، ونظراً لذلك فلا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في

الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل الموضوعات أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي - الهدف من الاجتماع، وتاريخه، ومدته، ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، وموضوعات المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة، أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد، كما لا بد من ترتيب كل موضوعات إن أمكن ذلك ومراعاة بعض القواعد عند إعداد جدول أعمال الاجتماع مثل:

- الإقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.
  - مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركون عن الموضوعات المطروحة للنقاش.
  - العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان.
  - اختيار الوقت الملائم لقعد الاجتماع.
- ([www.almuallem.net/magala1026.htm/](http://www.almuallem.net/magala1026.htm/))

#### 4. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع:

"ويقول (الحموي، 1999) " يجب تنظيم قاعة الاجتماعات، وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً، إذ يحتاج المجتمعون إلى مقاعد مريحة، ومكان هادئ ومتسع، وإضاءة وتهوية كافيتين، كما يجب أن يتناسب ترتيب قاعة الاجتماعات مع نوع الاجتماع الذي تنوي أن تعقده، وكمبدأ عام يجب أن توفر للمجتمعين إمكانية رؤية بعضهم بعضاً عندما يتبادلون الحديث والنقاش، وفي حالة اجتماع حل المشكلات واتخاذ القرارات فإن المائدة المستديرة تكون أفضل " (الحموي، 1999: 121)

#### ثانياً: مرحلة انعقاد الاجتماع:

هي مرحلة تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

## 1- افتتاح الاجتماع:

" إن الاجتماع الذي يفتح بشكل سيء يحتاج إلى وقت طويل قبل أن يتعافى، وإن إعداد إجراءات الافتتاح بشكل مفصل هي فكرة ذكية للرئيس، إنها سوف تؤدي إلى استقرار الأعصاب وتجعل الجميع مرتاحين، وقد يكون هناك حاجة إلى تقديم الناس لبعضهم البعض، وإيضاح هدف الاجتماع، وفوق كل شيء آخر فإن أفراد المجموعة يجب أن يشعروا أنهم موضع ترحاب " (البعليكي، 2004: 38)

## 2- بدء أعمال الاجتماع في الوقت المحدد:

" يجب الحفاظ دائماً على البدء في أعمال الاجتماع في الوقت المحدد، وعند ترؤسك لجلسة الاجتماع يتعين عليك أن تصل إلى مقر الاجتماع مبكراً قبل بداية الاجتماع بفترة كافية، وإذا تأخر بعض المشاركين في الحضور فابدأ الاجتماع دونهم، أما في حالة تأخر مساهم رئيس عن الحضور في الوقت المحدد فلا مانع من الانتظار حتى وصوله، ويمكنك في هذه الحالة إدخال بعض التعديلات وإعادة ترتيب جدول الأعمال لئلا يكون هناك تأخر، وإذا اقتضت الظروف بدء أعمال الاجتماع متأخراً فيجب الإشارة إلى ذلك في محاضر الجلسة، مع الإفصاح عن أسباب التأخير. ولا تضع الوقت في انتظار المتأخرين إلا إذا كان بينهم من لديه معلومات هامة تساعد في التوصل إلى قرار سريع، وإلا فدعهم لشأنهم ليديروا ما فاتهم منذ بدء أعمال الاجتماع" (كند رسلي، 2001: 50)

## 3- الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.

- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
  - الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
  - الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
  - الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.
- <http://www.icnlp.net/viewarticle.php>

#### 4 - عدم الانتقال عن الموضوع المطروح للحوار حتى يتخذ فيه قراراً :

" حيث إن من الأخطاء الشائعة عند كثير من رؤساء الاجتماعات أنهم يتناولون موضوعاً معيناً ثم يتم نقاشه، وقبل إنضاجه و اتخاذ ما يلزمه من قرارات أو توصيات فإنهم يتركونه ليتناولوا موضوعاً آخر ليناقتشوه، وهكذا ينتقلون من موضوع إلى آخر دون اتخاذ قرارات بحقها، فتكون النتيجة أن تعلق كثير من الموضوعات ولا يبيت فيها، كما يضيع الجهد و الوقت، هذا بالإضافة إلى الشعور بالإحباط لعدم وجود إنجازات واضحة في الاجتماع ممثلة في قرارات أو توصيات أو اقتراحات " (الحمادي، 1999: 141)

#### 5 - إدارة المناقشات :

"لا بد من إعطاء الاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات واسلوب المناقشة، وكن عادلاً في تقسيم الوقت بين المتحدثين وإعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتحدثين، كما وإذا لاحظت أن هناك شوشرة على أحد الأعضاء أثناء تحدّثه فاطلب منه التوقف فوراً واطلب من الأعضاء التركيز فيما يقوله الزميل، حاول أن تكون مسلياً، ولأما نع من سرد بعض الفكاهات على الأخص عندما تشعر أن الملل بدأ يتسرب للحاضرين، ويجب أن تتذكر أن أسهل طريقة لإنهاء موضوع معين هي أن تتدخل بتلخيص المناقشة فيه، الاستماع جيداً لما يقوله المشارك، ونبه المشاركين لما فات من وقت وما إذا كان هناك خروج عن الوقت المحدد " (ماهر، 2000: 148)

#### المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد .

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :

## أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر كما أشار كل من العثيمين (1414هـ ، ص131) ، وكينان (1996م ، ص49) ، والسيد وآخرون (1997م ، ص218) النقاط التالية :

- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- اسم رئيس الاجتماع.
- جدول الأعمال.
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

ويؤكد كينان (1996م ، ص49) على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع: استعمال صيغة الماضي ، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

## ثانياً: متابعة تطبيق القرارات وأداء التكاليف:

" فلا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدي تكاليفه، ولذا ينبغي على الرئيس أن يشرف على هذا الأمر ويساعده في ذلك سكرتير الاجتماع، وتكون المتابعة بإرسال محضر الاجتماع للأعضاء، وتذكيرهم شفهيًا وتلفونيًا بين الفترة والأخرى بهذه التكاليف، وكذلك تكون المتابعة عن طريق محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق عن التزامهم وتطبيقهم للقرارات المتخذة وأدائهم للتكاليف التي تم تكليفهم بها، ويكون ذلك في بداية الاجتماع اللاحق حيث تم التدقيق على محضر الاجتماع السابق " (الحماوي، 1999: 178)

ويرى الباحث بناء على ما تقدم أنه لبد من الإعداد الجيد و التحضير المسبق وفقاً للبرامج و الخطط الموضوعة، حتى يكون الاجتماع فعال ويحقق النتائج المرجوة منه، لذا لا بد من متابعة كل مرحلة من مراحل الاجتماع من قبل رئيس القسم، وعدم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد التأكد من الانتهاء من المرحلة السابقة وفق ما تم الإعداد له، مما سيكون له الأثر الطيب والنتائج المرجوة والخروج بتوصيات ونتائج تحقق الأهداف التي وجد من أجلها الاجتماع.



## **الفصل الثالث**

### **الدراسات السابقة**

× أولاً: الدراسات المحلية.

× ثانياً: الدراسات العربية.

× التعقيب على الدراسات.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات المحلية

#### 1- دراسة جودة سعادة (2003):

بعنوان " تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح" حيث هدفت هذه الدراسة النظرية التي قام بها الباحث من خلال خبرته الطويلة رئيساً لعدة أقسام أكاديمية جامعية لمدة اثني عشر عاماً، لابد أن يكون لرئيس القسم المهارة القيادية التي تتمثل في ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلفية والمحافظة على مصالح القسم و الاعتماد على مبدأ الشورى بما يخدم مصلحة القسم وتحمل المسؤولية في إصدار القرارات والدفاع عنها، وضرورة امتلاك رئيس القسم مهارة التخطيط والتنظيم حتى يستطيع أن يقوم بدوره على أحسن وجه، حيث كان للباحث محاور متعددة ومقترحات وهي:

- ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلفية.
- ضرورة المحافظة على مصالح القسم والكلية.
- ضرورة اعتماد مبدأ الشورى في العمل.
- التعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية.
- ضرورة توفير الأجهزة والأدوات والموارد التعليمية المتنوعة.
- ضرورة التحلي بالعديد من الصفات الشخصية المهمة.
- ضرورة المشاركة في اللجان والاجتماعات المتعددة.
- ضرورة امتلاك مهارات التخطيط والتنظيم المتنوعة.

كما وأكد الباحث أن رئيس القسم الأكاديمي يحتل موقفاً بالغ الأهمية حيث يقدر أن حوالي 80% من القرارات الجامعية يتم اتخاذها داخل القسم، واعتبر أن القسم المدخل الأول والمهم إلى التسلسل الهرمي الأكاديمي الجامعي، حيث يعمل كحلقة وصل بين القسم الأكاديمي والهرم الإداري للكلية والجامعة.

## 2- دراسة نور الدين، رامي (2002):

بعنوان " واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمهم" أجريت هذه الدراسة في محافظتي غزة وخان يونس حيث بلغت عينة الدراسة (10) مدارس من محافظة غزة و (10) مدارس من محافظة خان يونس و (384) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات القياس إستبانة من إعداد الباحث.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم في إدارة الاجتماعات كانت 72.2% بدرجة كبيرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دائرة الاجتماعات في بعد التنظيم والتخطيط الإداري للمدير قبل بدء الاجتماع لصالح المديرين، ولا توجد فروق جوهرية تعزى إلى متغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة المدير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (كلية علمية - كلية أدبية).

## ثانياً: الدراسات العربية

### 1- دراسة شعيب، عبد الرحمن (2004)

بعنوان " تقييم أعضاء الهيئة التدريسية المساعدة في جامعة عدن للاجتماعات التي تعقد في كلياتهم"

وهدفت الدراسة إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام قبل الاجتماع، وأثناء الاجتماع، ومهارة إدارة الاجتماع، وما بعد الاجتماع، والتقييم العام للاجتماع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على جمع المعلومات عن رئيس القسم من خلال إستبانة قام بتعبئتها عضو هيئة التدريس، وكانت عينة الدراسة من (196) عضواً، وبعد تحليل البيانات وإخراج النتائج توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- كان تقييم أعضاء الهيئة التدريسية لرؤساء الأقسام ومجالس الكليات إيجابياً.
- اعتماد الأسس العلمية عند اختيار رئيس القسم والعمداء (اللقب الأكاديمي، الخبرة، المقدرة القيادية).
- رفع محاضر الاجتماعات إلى الإدارة العليا.
- السماح لأعضاء مجلس القسم والكلية الاطلاع على محضر الاجتماع.
- ضرورة مراعاة وقت وظروف الأعضاء عند تحديد الاجتماعات.
- التقيد الصارم بتوزيع جدول أعمال المجلس والوثائق قبل الاجتماع.
- إبلاغ أعضاء المجلس بما تم تنفيذه من قرارات وتوصيات.

### 2- دراسة الحوامدة، نضال (2003):

بعنوان "علاقة عناصر إدارة الاجتماعات بكفايتها وفعاليتها في الوزارات الأردنية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر عناصر تخطيط الاجتماعات وتنفيذها ومتابعتها على كفاية إدارة الاجتماعات وفعاليتها في الوزارات واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها، حيث بلغ عدد الموظفين (208) تم توزيع الاستبانات على كافة أفراد مجتمع الدراسة واستعيد منها (158) إستبانة أي ما نسبته (76.3%) من مجتمع الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر تخطيط الاجتماعات وتنفيذها ومتابعتها وبين المتغير التابع كفاية الاجتماعات، وأن هذه المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره

(58.9%) من التباين في كفاية الاجتماعات، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تخطيط وتنفيذ ومتابعة الاجتماعات)، وبين المتغير التابع فاعلية الاجتماعات، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما مقداره (49.2%) من التباين في فاعلية الاجتماعات.

- أما فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالكفاية فقد توصلت الدراسة إلى أن تحديد الأهداف، واختيار المشاركين كبعدين من أبعاد التخطيط فسرا ما نسبته (56.9%) من التباين في كفاية الاجتماعات.

- أما فيما يتعلق بعلاقة أبعاد المتغيرات المستقلة وعلاقتها بفاعلية الاجتماعات فقد بينت الدراسة أن تحديد الأهداف واختيار المشاركين كبعدين من أبعاد التخطيط فسرا ما نسبته (59.4%) من التباين في متغير الفاعلية.

### 3- دراسة عليّات، صالح (2003)

بعنوان " القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية"، أجريت هذه الدراسة في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية، تم توزيع (75) إستبانة استعيد منها (64) وكانت نسبة الاسترجاع (80%)، فكانت إدارة الدراسة إستبانة من أعداد الباحث.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من خلال أدائهم للأعمال الإدارية (استخدام السلطة، الموضوعية، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال).

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- انتقاء العناصر الكفؤة للعمل الإداري التربوي.
- أن يمضي رئيس القسم المتوقع اختياره فترة من الوقت كمساعد لرئيس القسم وإن ثبت جدارته تسند إليه المهمة.
- عقد دورات تدريبية ومهنية لرؤساء الأقسام.
- توفير الإمكانيات والتقنيات الحديثة التي تسهل الأعمال الإدارية.
- وضع نظام حوافز مجز لرؤساء الأقسام وذلك من خلال عمليات التقويم الشاملة من عمادة الكلية ورئاسة الجامعة والتقويم من قبل أعضاء هيئة التدريس.

#### 4- دراسة حربي، منير (1999)

بعنوان " رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة".

أجريت هذه الدراسة بجامعة طنطا بجمهورية مصر العربية حول المهام الوظيفية (الإدارية) التدريسية، الدراسات العليا، خدمة المجتمع، التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث انطلقت أهمية الدراسة من موقع رؤساء الأقسام لأنهم يمثلون العامود الفقري لإنجاح أقسامهم في تحقيق أهدافها واستمرارها، حيث بلغت عينة الدراسة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية (158) قسماً، وزعت الدراسة على جميع أفراد العينة وقد أعاد (127) فرداً استباناتهم معبأة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحديد المشكلة والتحقق منها وصياغة أسئلتها وفرضياتها.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام، واحتياجات التطوير المهني، والأدوار التي من المحتمل أن يلعبها رؤساء الأقسام، والتوصل إلى صيغة برنامج للتنمية المهنية كرؤساء الأقسام.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام للتطوير المهني من خلال عقد دورات تدريبية تلبى احتياجاتهم المهنية.
- توفير قاعدة بيانات تتعلق بالمهام الإدارية.
- وضع وصف وظيفي واضح لطبيعة عمل رئيس القسم.
- إغفال الرتب الأكاديمية وأقدميتها في تعيين رؤساء الأقسام لأن له انعكاسات سلبية على أعضاء الهيئة التدريسية.
- أن يكون رؤساء الأقسام بدرجة أستاذ، حيث تبين انخفاض جودة الأداء في العمل الإداري والقيادي عندما يتولى هذا المنصب من يحمل درجة علمية أدنى من ذلك.
- منح رؤساء الأقسام صلاحيات واختصاصات أوسع في التخطيط والتنسيق واتخاذ القرار.
- ضرورة تطوير التشريعات التي من شأنها مساعدة رؤساء الأقسام على التغلب على المشكلات التي تواجههم.

## 8- دراسة خليل، نبيل (1998)

بعنوان " إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظات سوهاج" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الاجتماعات المدرسية ومدى مشاركة المعلمين في هذه الاجتماعات، لتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة فعالية الاجتماعات المدرسية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة وصف العوامل المؤثرة في موقف معين.

وقام الباحث بعمل إستبانة قام بتحليلها بعد جمع البيانات، حيث تم تطبيق الاستبانة على 100 مدير و 200 معلم من نظار ومعلمي الحلقتين الأولى والثانية من مدارس التعليم بالمنطقة المعنية.

وكانت أهم التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة:

- العمل على زيادة عدد مرات الاجتماعات المدرسية في تحديد موعد وطبيعة الاجتماع ومكانه، لما لذلك من آثار نفسية إيجابية تتمثل في رفع الروح المعنوية للمعلمين والعمل على راحتهم.
- أن يتيح مدير المدرسة الفرصة لإشراك المعلمين معه في تخطيط الاجتماعات المدرسية وتحديد أهدافها، واختيار أفضل السبل للتنفيذ.
- أن يتيح المدير الفرصة لذوي الاختصاص لإدارة المناقشات التي تناقش قضايا متخصصة، الأمر الذي يؤدي إلى مشاركة فعالة من قبل المعلمين في الاجتماع.
- ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة، ومديري مدارس التعليم العام بصفة عامة حول تخطيط الاجتماعات بفاعلية وإعدادها وإدارتها بنجاح.
- ابتكار أدوات تفيد في تسهيل عملية الاجتماعات المدرسية مثل أدوات تخطيط الاجتماعات ومتابعتها وتقويمها.

## 5- دراسة العمري، بسام (1998)

بعنوان " اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات القدرات الإدارية والعلاقات الإنسانية وصناعة القرار والنشاط الأكاديمي لرؤساء الأقسام، وقد اشتملت عينة الدراسة على 120 عضو هيئة تدريس، وكانت أداة الدراسة إستبانة تم توزيعها على جميع أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إيجاد توصيف واضح ومكتوب لمنصب رئيس القسم.
- القيام بدراسات ميدانية لاحقة حول واقع إدارة رئاسة القسم وتوصيات رؤساء الأقسام.
- تأكيد مبدأ التناوب واستشارة أعضاء هيئة التدريس في اختيار رئيس القسم.
- العمل على عقد دورات تدريبية في الإدارة والاتصال.
- العمل على تعيين مساعد إداري لرئيس القسم، مما يمكن رئيس القسم من الإسهام بالبحث والتدريس بفاعلية ونشاط.
- عقد ندوات متخصصة تسلط الضوء على سلطات رؤساء الأقسام الأكاديمية وصلاحياتهم، لبلوغ الأهداف وتحقيق السياسات المرجوة لمؤسسات التعليم العالي.

#### 6- دراسة سليمان، سعيد (1990):

بعنوان "إدارة الاجتماعات مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأصول التاريخية لأسس وأساليب تنظيم وإدارة التجمعات البشرية وكيف تطورت والتعرف إلى الأسس الاجتماعية والنفسية لتنظيم وإدارة المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن.

ومدى أهمية الاجتماعات في الفكر الإداري المعاصر وما أبرز سلبياتها وأسس تخطيط الاجتماعات المدرسية وما إجراءات تنظيمها؟ أهم استراتيجيات إدارة الاجتماعات المدرسية وما إجراءات استخدام كل منها من قبل مدير المدرسة؟ ما أهم الاعتبارات التي يجب على مدير المدرسة مراعاتها لدى إدارة الاجتماعات؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأتضح من الدراسة أن:

الأساليب التي بدأ يرتضيها إنسان اليوم لإدارة تجمعاته بدأت ترنو جميعها نحو تأكيد المشاركة الديمقراطية وتوزيع المسؤولية واحترام شخصية الفرد واحترام آرائه.

إن نجاح مدير المدرسة أو أية مؤسسة أخرى يتطلب منه:

- 1- أن يكون من النوع المؤمن بقيمة الفرد وبأهمية العنصر البشري.
- 2- أن يكون من النوع المؤمن بأن العقل الجمعي أفضل في صنع القرارات وحل المشكلات من العقل الفردي.
- 3- أن يكون مؤمناً بالتغيير ولديه الرغبة والقدرة في إحداثه.



## 7- دراسة كريم، محمد (1990)

بعنوان " تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدركه أعضاء هيئة التدريس"، أجريت هذه الدراسة بجامعة الإسكندرية على العمداء ورؤساء الأقسام حيث بلغ عدد العمداء (9) ورؤساء الأقسام (100) وتم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً إلا أنه لم يرد إلا (5) استبانات من العمداء و (17) إستبانة من رؤساء الأقسام، وأما الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء الأقسام كما يدركه أعضاء هيئة التدريس، كان (360) عضو هيئة تدريس واختيرت العينة عشوائياً، وكان عدد الاستبانات التي أعيدت (316) من جملة العينة، واستخدام الباحث المنهج الوصف التحليلي، وكانت أدوات القياس إستبانة من إعداد الباحث.

وهدفت الدراسة للوصول لفهم أفضل للمظهر العام لنظام العمل بالجامعة، والمقدرة على اختيار أعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر فيهم سمات القيادة اللازمة لشغل منصب عميد الكلية أو رئيس القسم، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن عمداء الكليات النظرية يولون اهتماماً أكثر للأنشطة الأكاديمية والإدارية الخارجية وأيضاً الكليات الطبية والكليات العملية.
- أن رؤساء الأقسام يولون اهتماماً أكثر للأنشطة الأكاديمية والإدارية الداخلية أكثر من الخارجية وذلك في الكليات النظرية، والكليات العملية.

## 9- دراسة القيس، سهيل (1987):

بعنوان "أثر نمط العلاقات الشخصية الداخلية للمدير على عملية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن" أجريت هذه الدراسة في الأردن على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (88) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط العلاقات الشخصية الداخلية بين مدير المدرسة الثانوية وأعضاء هيئة التدريس على عملية الاتصال الإداري في المدرسة الثانوية في الأردن. وقد طور الباحث مقياس العلاقات الشخصية بعد ترجمته وتعريبه ليتناسب والبيئة الأردنية، أما مقياس الاتصال الإداري فقد أخذه جاهزاً و طوره وعربه ليتناسب والبيئة الأردنية وذلك لتكون أداة لدراسته، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات المديرين على مقياس العلاقات الشخصية وبين متوسطات درجاتهم على مقياس الاتصال الإداري.
- هناك فروق بين تلك المتوسطات تعزى إلى الجنس لصالح الذكور.

- هناك فروق بين تلك المتوسطات تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة.
- هناك فروق بين تلك المتوسطات تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذكور.

#### 10 - دراسة سيف الإسلام، مطر (1986)

بعنوان " دراسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي"، وهدفت الدراسة إلى تحليل وظائف الأقسام العلمية وأدوارها المختلفة، والتعرف على أنشطة والأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها رئيس القسم العلمي. واستخدم الباحث المنهج التحليلي النظري الذي اعتمد على جمع المعلومات عن أدوار رئيس القسم العلمي الإداري والقيادي ولذلك تحليل وظائف الأقسام الإدارية ثم إجراء عمليات التحليل والتقويم لاستخلاص أهم الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها رئيس القسم العلمي في مؤسسات التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- رئاسة الأقسام العلمية يتطلب امتلاك العديد من المهارات لدى رؤساء الأقسام وهذه المهارات لا يشترط أن تتوافر في جميع حملة الدكتوراة.
- يتطلب من رؤساء الأقسام العقلانية والتعاون والتفاعل مع المواقف بصورة إيجابية.
- يجب أن تتوفر في وظيفة رئيس القسم الإلمام بالجوانب الإدارية والقدرة على إقامة علاقات عامة وسرعة اتخاذ القرارات.
- يجب الالتزام بالانتماء للقسم والجامعة.
- يحتاج رؤساء الأقسام إلى التأهيل والتدريب نظراً لصعوبة مهمات رئيس القسم.
- تحتاج الأقسام العلمية إلى مساعد إداري طوال الوقت وتحتاج إلى تفويض الصلاحيات للوكيل لتخفيف العبء الإداري.
- إعطاء اللجان الدور الكثير في تفويض الصلاحيات مع إجراء المزيد من التنسيق وتقسيم العمل خلال البرامج.

## تعقيب على الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة أتضح للباحث النقاط التالية:

- انفتحت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة " جودة، 2003" ودراسة "حربي، 1999" في عدة نقاط منها ، ضرورة التعامل مع المشكلات بمهارة عالية وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارة التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتي هي جزء مهم من عناصر العملية الإدارية لإنجاح الاجتماعات.
- انفتحت الدراسة الحالية مع دراسة "شعيب، 2004" في ضرورة مراعاة وقت وظروف الأعضاء عند تحديد جدول الأعمال لأعضاء الهيئة التدريسية.
- انفتحت الدراسة مع دراسة "عليان، 2003" ودراسة "حربي، 1999" ودراسة "العمرى، 1998" على ضرورة عقد الدورات التدريبية والندوات لرؤساء الأقسام، من أجل تلبية احتياجاتهم المهنية.
- معظم الدراسات السابقة عالجت قدرات رؤساء الأقسام في إدارة الاجتماعات، حيث تناولت جميع الجوانب الإدارية والإنسانية والعلمية والتقنية، من أجل الوصول إلى أفضل السبل لتفعيل إدارة الاجتماعات من أجل التواصل و توفير الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام و أعضاء الهيئات التدريسية.
- قلة الدراسات السابقة في هذا المجال خاصة في الدراسات المحلية، وأما في الدراسات الأجنبية لم أجد أي دراسة سابقة تناولت موضوع الدراسة،
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي بما فيها هذا الدراسة.
- تناولت معظم الدراسات السابقة بيانات مختلفة في العالم العربي مثل مصر والأردن واليمن ولكن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى التي اهتمت بجانب إدارة الاجتماعات في الجامعات الفلسطينية، أما دراسة "سعيد، 2003" فكانت دراسة نظرية من خلال خبرته الطويلة كرئيس لعدة أقسام أكاديمية في جامعة النجاح.
- تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في التركيز على عناصر العملية الإدارية في إدارة الاجتماعات " التخطيط والتنظيم والتقويم والعلاقات الإنسانية" وإبراز المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام لوضع الحلول لها.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة و تفسير النتائج و التوصيات.

## **الفصل الرابع**

### **إجراءات الدراسة**

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها. وأجريت الدراسة على الكليات العلمية والكليات الإنسانية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، مع العلم بأن الكليات التي طبقت عليها الاستبانة في كلية التربية وكلية الآداب وكلية العلوم لتواجد تلك الكليات في الجامعات الثلاثة، وسيتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة من حيث منهج البحث المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، و أداة الدراسة، وصدقها وثباتها، وخطوات الدراسة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### • منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، حتى يستطيع أن يفسر ويقارن ويحلل البيانات " والمنهج الوصفي هو الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" (الأغا، والأستاذ، 1999: 83)

#### • مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية و الآداب و العلوم للجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) و البالغ عددهم 360 عضواً.

#### • عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من "180" عضواً من أصل "360" بواقع 50% من مجتمع الدراسة، ولقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أعضاء هيئة التدريس بواقع 60 استبانة على كل كلية في الجامعات الثلاث، ولقد تم توزيع الاستبيانات عن طريق التسليم المباشر لأعضاء هيئات التدريس بعد الحصول على الموافقة الخطية من الجهات المسؤولة في الإدارات المعنية، وبالتعاون مع العمداء ورؤساء الأقسام تم الحصول على (145) استبانة من أصل (180)، أي بمعدل 80% من الاستبيانات التي تم

توزيعها و بنسبة 40% من المجتمع الأصلي، و الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها .

وقد روعي أن تكون العينة ممثلة للمتغيرات التالية:

- النوع: ذكر - أنثى
- الكلية: علمية - إنسانية
- الدرجة العلمية: أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد
- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- الجامعة: الإسلامية، الأزهر، الأقصى.

والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة:

### جدول (1)

يبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، التخصص، الجامعة)

131	ذكر	النوع
14	أنثى	
145	المجموع	
52	الكليات العلمية	الكلية
93	الكليات الإنسانية	
145	المجموع	
11	أستاذ	الدرجة العلمية
33	أستاذ مشارك	
101	أستاذ مساعد	
145	المجموع	
16	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
34	من 5 سنوات - 10 سنوات	
95	أكثر من 10 سنوات	
145	المجموع	
50	الجامعة الإسلامية	الجامعة
45	جامعة الأزهر	
50	جامعة الأقصى	
145	المجموع	

## أداة الدراسة:

" تعتبر الاستبانة أحد أدوات البحث العلمي، وهي من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث التربوية ولاسيما الوصفية منها" (الأغا، 1997: 130)  
قام الباحث بإعداد إستبانة مكونة من أربعة مجالات ضمت (57) فقرة وذلك ضمن الخطوات التالية.

### • خطوات إعداد الاستبانة:

- 1 - الإطلاع على الأدب التربوي الخاص بالإدارة.
- 2 - الإطلاع على الأدب التربوي الخاص بالإدارة التربوية وإدارة الاجتماعات من خلال بعض الكتب والدراسات المتعلقة بالموضوع.
- 3 - من خلال الإطار النظري قام الباحث بتحديد مجالات أداة الدراسة الأربعة وهي كالتالي:
  - \* مهارة التخطيط للاجتماع.
  - \* مهارة التنظيم للاجتماع.
  - \* مهارة التقويم للاجتماع.
  - \* مهارة العلاقات الإنسانية.
- 4 - بعد الإطلاع على الأدب التربوي والاستفادة منه قام الباحث بصياغة فقرات المجالات.
- 5 - تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (57) فقرة كما هو مبين في الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية، و توزعت على المجالات التالية :

### جدول رقم (2)

يبين عدد الفقرات لكل مجال

عدد الفقرات	مجال أداة الدراسة
11	* مهارة التخطيط للاجتماع .
16	* مهارة التنظيم للاجتماع .
17	* مهارة التقويم للاجتماع .
13	* مهارة العلاقات الإنسانية .

6 - صياغة تعليمات الاستبانة والبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

7 - صدق أداة الدراسة:

أولاً: **صدق المحكمين:**

تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية و المناهج وطرائق التدريس حسب ملحق رقم (3)، وذلك لإبداء آرائهم حول:

أ - الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة.

ب- مجالات الاستبانة الأربعة.

ج- مدى انتماء فقرات الاستبانة لكل مجال.

د- ملائمة فقرات الاستبانة لمشكلة وفرضيات الدراسة.

هـ- تعليمات الاستبانة وبياناتها.

و- ملائمة بدائل فقرات الاستبانة ذات التدرج الخماسي، والعلامات المستحقة لكل فقرة عند تفرغ الاستبانة.

ز - المستوى المقبول تربوياً في مهارات إدارة الاجتماعات للأقسام الأكاديمية.

تم الأخذ بآراء المحكمين حول النقاط السابقة، وتم تعديل بعض الفقرات وحذف بعض الفقرات غير المنتمة، وإعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، وقد أصبحت أداة الدراسة بعد صدق المحكمين (52) فقرة كما في ملحق رقم (2) و يبينها الجدول التالي:

### جدول رقم (3)

يبين عدد فقرات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة

عدد الفقرات	مجال أداة الدراسة
12 فقرة	* مهارة التخطيط للاجتماع.
14 فقرة	* مهارة التنظيم للاجتماع.
13 فقرة	* مهارة التقويم للاجتماع.
13 فقرة	* مهارة العلاقات الإنسانية.
52 فقرة	المجموع



## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (30) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وتم تفرغ البيانات على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك بتحويل درجات البدائل الوصفية إلى كمية (أرقام) بناء على آراء الإحصائيين وآراء المحكمين وفق الجدول التالي :

البديل	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

مع ملاحظة أن كل فقرات الإستبانة إيجابية غير معكوسة، وبعد التفرغ تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل فقرة و مجموع فقرات المجال، وقد كانت النتائج ضمن الجداول التالية:

### جدول (4-أ)

#### صدق الاتساق الداخلي لمجال مهارتي التخطيط والتنظيم للاجتماع

المجال	الفقرة	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة	المجال	الفقرة	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة
المجال الأول: مهارة التخطيط للاجتماع	1	**0.635	0.000	المجال الثاني: مهارة التنظيم للاجتماع	1	**0.639	0.000
	2	**0.754	0.000		2	**0.759	0.000
	3	**0.739	0.000		3	**0.890	0.000
	4	**0.750	0.000		4	**0.813	0.000
	5	**0.506	0.004		5	**0.800	0.000
	6	**0.487	0.006		6	**0.892	0.000
	7	**0.653	0.000		7	**0.890	0.000
	8	**0.641	0.000		8	**0.847	0.000
	9	0.352	0.056		9	**0.772	0.000
	10	**0.558	0.001		10	**0.878	0.000
	11	**0.654	0.000		11	**0.757	0.000
	12	**0.632	0.000		12	**0.649	0.000
					13	**0.759	0.000
					14	**0.853	0.000

\*\*دال عند 0.01

\*دال عند 0.05

جدول ( 4-ب )

صدق الاتساق الداخلي لمهارتي التقويم والعلاقات الإنسانية للاجتماع

المجال	الفقرة	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة	المجال	الفقرة	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة
المجال الرابع: مهارة العلاقات الإنسانية للاجتماع	1	**0.896	0.000	المجال الثالث: مهارة التقويم للاجتماع	1	**0.760	0.000
	2	**0.891	0.000		2	**0.914	0.000
	3	**0.833	0.000		3	**0.834	0.000
	4	**0.876	0.000		4	**0.844	0.000
	5	**0.863	0.000		5	**0.850	0.000
	6	**0.892	0.000		6	**0.916	0.000
	7	**0.813	0.000		7	**0.828	0.000
	8	**0.799	0.000		8	**0.793	0.000
	9	**0.733	0.000		9	**0.827	0.000
	10	**0.894	0.000		10	**0.789	0.000
	11	**0.876	0.000		11	**0.823	0.000
	12	**0.849	0.000		12	**0.810	0.000
	13	**0.521	0.003			**0.820	0.000

\*\*دال عند 0.01

\*دال عند 0.05

يتضح من الجداول السابقة أن جميع الفقرات دالة إحصائياً ما عدا الفقرة التاسعة في المجال الأول، لذلك تم حذفها لتكون إستبانة في صورتها النهائية مكونة من 51 فقرة بدلاً من 52.

### ثالثاً: ثبات الاستبانة:

بعد حساب صدق الاتساق الداخلي وحذف الفقرة التاسعة من البعد الأول قام الباحث بحساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية ل فقرات كل مجال على حده حيث تم تجزئة الاستبانة لفقرات زوجية وفردية وإيجاد معامل الارتباط بينهما باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ثم طبقت معادلة سبيرمان براون لإيجاد الثبات باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الثبات} = 2/r + 1$$

وقد كان الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (5)

يبين الثبات للأداة ومجالاتها

المحور	عنوان المحور	الثبات %
المحور الأول	مهارة التخطيط للاجتماع	85.83%
المحور الثاني	مهارة التنظيم للاجتماع	92.68%
المحور الثالث	مهارة التقويم للاجتماع	92.8%
المحور الرابع	مهارة العلاقات الإنسانية	93.2%
الثبات لكل فقرات الاستبانة		90.69%

يتضح أن معامل الثبات في المحاور الأربعة، مرتفع وبذلك يمكن تطبيق الاستبانة على العينة الأصلية.

### 9- الأساليب الإحصائية:

1. معامل الارتباط لبيرسون لحساب الصدق و الثبات.
2. التكرارات و النسب المئوية.
3. اختبار T.TEST.
4. تحليل التباين الأحادي.

## **الفصل الخامس**

**× نتائج الدراسة وتفسيراتها**

**× التوصيات**

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتناول هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك بعرض تساؤلات الدراسة وفرضياتها، حيث سيتم عرض نتائج كل تساؤل والتحقق من صحة كل فرضية ثم الخروج بتوصيات بناءً على نتائج الدراسة ثم المقترحات.

#### نتائج التساؤل الأول ومناقشته: -

للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على: - ما مدى ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة لدورهم في إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وقد كانت النتائج ضمن المعادلة التالية:

المتوسط الحسابي = ت كبيرة جداً  $5X$  + ت كبيرة  $4X$  + ت متوسطة  $3X$  + ت قليلة  $X$  + 2 ت قليلة جداً/عدد العينة

النسبة المئوية لممارسة رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس = المتوسط الحسابي  $5/100 X$

و الجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والنسب المئوية والترتيب لفقرات المجال الأول .

#### جدول رقم (6)

يبين المتوسط الحسابي النسبة المئوية والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على المجال الأول ( مهارة التخطيط للاجتماع )

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
1	84.20	4.21	يحدد موضوع الاجتماع لجميع أعضاء هيئة التدريس.	1
2	80.40	4.02	يبلغ المشاركون بموعد الاجتماع قبل انعقاده بمدة كافية.	7

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
3	79.00	3.95	يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح.	2
4	76.60	3.83	يختار الوقت الملائم لمناقشة الأهداف.	3
5	73.60	3.68	يدعو إلى اجتماعات طارئة عند الضرورة.	5
6	71.80	3.59	يترك للأعضاء التصرف في ضوء خبرتهم في تحديد الأهداف.	10
7	67.60	3.38	يحدد وقت بداية ونهاية الاجتماع.	6
8	67.40	3.37	يستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس لإعداد جدول الأعمال.	4
8	67.40	3.37	يأخذ بعين الاعتبار حاجات أعضاء هيئة التدريس عند الإعداد للاجتماع.	11
10	65.20	3.26	يخطط لتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع.	9
11	64.40	3.22	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال.	8
3	72.60	3.63	متوسط مهارة التخطيط للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر الفقرات الخاصة بممارسة رؤساء الأقسام لمهارة التخطيط للاجتماع كانت، الفقرة الأولى و السابعة واللتان تتصان على " يحدد موضوع الاجتماع لجميع أعضاء هيئة التدريس "بنسبة مئوية مقدارها 84.20 % ومهارة التخطيط الخاصة بفقرة 7 والتي تنص على " يبلغ المشاركين بموعد الاجتماع قبل انعقاده بمدة كافية " بنسبة 80.40%، و ترتيب باقي الفقرات ونصها ونسبتها المئوية كما تتضح من الجدول السابق. أما متوسط مهارة التخطيط للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد حصلت على نسبة مئوية قدرها 72.60% وعلى الترتيب الثالث. ويقول السر، خالد (2000) " أن الحد الأدنى الذي يعتبر عنده المعيار متوفراً هو (70%)، وأيضاً بناءً على آراء الخبراء والمحكمين". (السر، خالد: 2000).

وقبل بدء تفسير النتائج وبناء على دراسة السر سابقة الذكر، تم وضع معيار لتفسير النتائج في ضوءه وهي: (أقل من 70% استجابة ضعيفة، من 70-80 استجابة متوسطة، من 80-90 استجابة عالية، أكثر من 90% استجابة عالية جداً).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن رئيس القسم يضع نصب عينيه هدفاً للاجتماع يسعى إلى تحقيقه، بحيث لا يوجد غموض في وضع الأهداف لأي اجتماع يتم التجهيز له، وهذا يدل على وعي رئيس القسم لهذه النقاط، كما يتضح أن بقية المعايير جاءت ضعيفة وبالتالي تعتبر من أهم المشكلات التي يقع فيها كثير من رؤساء الأقسام في مهارة التخطيط للاجتماع ويعزو الباحث ذلك إلى أمور عدة سيتم الحديث عنها فيما بعد.

كما يتضح من خلال الإطلاع على الجدول الأول أن 6 فقرات حصلت على وزن نسبي يزيد عن 70%، وهي الفقرات رقم (1،7،2،3،5،10) و 6 فقرات أخرى حصلت على وزن نسبي أقل من 70% أي ضعيفة يوجد فيها مشكلات، وهي الفقرات رقم (6،4،11،9،8).

حيث حصلت الفقرة الأولى القائلة بأن يحدد موضوع الاجتماع لجميع أعضاء هيئة التدريس على أعلى نسبة في محور مهارة التخطيط بلغت 84.14% وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام يهتمون بتحديد موضوع الاجتماع لأنه يساعد في الخروج بنتائج إيجابية تعود على القسم بالمنفعة وهذا يدل على القناعة بمهارة التخطيط كعنصر هام من عناصر العملية الإدارية.

أما الفقرة الثانية القائلة " يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح" والتي حصلت على 79.03% تعتبر أنها حصلت على المرتبة الثالثة في المحور الأول، وهذا يدل على مدى التزام رؤساء الأقسام بتحديد أهداف الاجتماعات في أثناء عملية التخطيط، حيث تتفق في هذه الفقرة مع دراسة الحوامدة (2003) في تحديد الأهداف.

### جدول رقم (7)

يبين المتوسط الحسابي النسبة المئوية والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على

المجال الثاني (مهارة التنظيم للاجتماع)

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
1	80.52	4.03	يتم استعراض أسماء الحاضرين ويسجل الغائبين.	13
2	80.35	4.02	يقوم بالاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة.	8
3	80.00	4.00	يسجل وقائع الاجتماع بشكل كامل.	5

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
4	77.74	3.89	يعرض الموضوعات بصورة متسلسلة.	3
5	76.35	3.82	يتأكد من تهيئة مكان ومستلزمات الاجتماع قبل الموعد.	1
6	73.04	3.65	يمتلك إدارة وقت الاجتماع بفاعلية.	4
7	72.17	3.61	يوزع المهام على أعضاء هيئة التدريس حسب طاقاتهم.	7
8	72.00	3.60	يوزع جدول الأعمال على المشاركين في الاجتماع مسبقاً.	2
8	72.00	3.60	يهتم بطريقة الجلوس في الاجتماع بشكل سليم.	6
10	71.48	3.57	يضبط جلسة الحوار أثناء الاجتماع.	10
11	71.30	3.57	يحرص على إنجاز جميع القضايا في جدول الأعمال في الوقت المحدد.	11
11	71.30	3.57	يلخص ما تم الاتفاق عليه قبل الانتهاء من الاجتماع.	14
13	65.91	3.30	يحدد نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه.	12
14	54.43	2.72	يعمل ملفات عن نشاط كل عضو في القسم أثناء عقد الاجتماع.	9
2	72.76	3.64	متوسط مهارة التنظيم للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر الفقرات الخاصة بممارسة رؤساء الأقسام لمهارة مهارة التنظيم للاجتماع كانت، الفقرة الثالثة عشر و الثامنة واللتان تتنصان على "يتم استعراض أسماء الحاضرين ويسجل الغائبين" بنسبة مئوية مقدارها 80.52 % ومهارة التنظيم الخاصة بفقرة رقم (8) والتي تنص على "يقوم بالاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة" بنسبة 80.25%، و ترتيب باقي الفقرات ونصها ونسبتها المئوية كما يتضح من الجدول السابق. أما الفقرات (9،12) والتي حصلت على وزن نسبي أقل من 70% سيتم معالجتها من خلال حل المشكلات.

أما متوسط مهارة التنظيم للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد حصلت نسبة مئوية قدرها 72.76% وعلى الترتيب الثاني بالنسبة للمحاور الأربعة.



ويعزو الباحث حصول هذا المحور على الترتيب الثاني من بين المحاور إلى درجة الوعي عند رؤساء الأقسام إلى هذا الجانب من بين عناصر العملية الإدارية، حيث يقع في الإستبانة في المحور الثاني، مما يدل على صدق النتائج في ترتيب هذا المحور.

### جدول رقم (8)

يبين المتوسط الحسابي النسبة المئوية والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على المجال الثالث (مهارة التقويم للاجتماع)

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
1	77.39	3.87	يستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً.	1
2	77.04	3.85	يؤكد على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس.	3
3	76.70	3.83	يستثمر الاجتماعات لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأمر مهم وتهم القسم.	2
4	74.43	3.72	يتأكد من مدى فعالية نشاطات القسم الأكاديمي.	4
5	73.22	3.66	يستثمر الاجتماعات في تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً.	6
6	72.52	3.63	يحرص على تحسين علاقات الأعضاء الاجتماعية مع بعضهم البعض.	8
7	71.13	3.56	يحرص على أن تكون قرارات و توصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق.	12
8	69.74	3.49	يستفيد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك العاملين.	5
9	67.30	3.37	يحرص على زيادة نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع.	13
10	67.13	3.36	يستثمر نتائج الاجتماعات لتحسين أداء الطالبة في المجال الأكاديمي.	7
11	64.87	3.24	يسترشد بنتائج الاجتماعات لتوجيه الأعضاء إلى الدورات التدريبية والتطويرية.	9
12	64.52	3.23	يضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات.	11

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
13	54.78	2.74	يوجه كتابات شكر وثناء للأعضاء الفاعلين.	10
4	70.06	3.50	متوسط ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة (مهارة التقويم للاجتماع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر الفقرات الخاصة بممارسة رؤساء الأقسام لمهارة التقويم للاجتماع كانت، الفقرة الأولى و الثالثة واللذان تتصان على " يستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً" بنسبة مئوية مقدارها 77.39% ومهارة التقويم الخاصة بفقرة 3 والتي تنص على " يؤكد على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس " بنسبة 77.04%، و ترتيب باقي الفقرات ونصها ونسبتها المئوية كما يتضح من الجدول السابق، أما الفقرات (5،3،7،9،7،10) والتي حصلت على وزن نسبي أقل من 70% سيتم معالجتها من خلال حل المشكلات. أما متوسط مهارة التقويم للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد حصلت على نسبة مئوية قدرها 70.06% وعلى الترتيب الرابع بالنسبة للمحاور الأربعة.

### جدول رقم (9)

يبين المتوسط الحسابي النسبة المئوية والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على المجال الرابع (مهارة العلاقات الإنسانية)

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
1	86.09	4.30	يعطي الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه.	1
2	83.83	4.19	يترك المجال لكل عضو بالتعبير عن رأيه.	12
3	81.74	4.09	يحترم آراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس.	2
4	80.35	4.02	يسعى إلى توفير جو آمن في الاجتماع.	5
5	80.17	4.01	يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.	3
6	80.00	4.00	يحرص على تقديم ضيافة لأعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماع.	13
7	79.13	3.96	يعمل على إقامة علاقات ودية مع جميع أعضاء هيئة التدريس.	6

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
8	78.96	3.95	يراعي مشاعر أعضاء هيئة التدريس وانفعالاتهم.	4
9	77.91	3.90	يراعي التعامل مع أعضاء هيئة التدريس حسب مؤهلاتهم العملية.	8
10	75.83	3.79	يطبق القوانين في تنظيم أمور العمل مع أعضاء هيئة التدريس.	7
11	75.13	3.76	يتميز بالعدالة في التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس.	11
12	73.39	3.67	يحرص على نيل رضي أعضاء هيئة التدريس.	10
13	59.83	2.99	يستخدم الحوافز والتشجيع للأعضاء النشيطين.	9
1	77.87	3.89	متوسط ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة ( مهارة العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر الفقرات الخاصة بممارسة رؤساء الأقسام لمهارة العلاقات الإنسانية للاجتماع كانت، الفقرة الأولى والثانية عشر واللذان تتصان على " يعطي الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه " بنسبة مئوية مقدارها 86.09% ومهارة العلاقات الإنسانية الخاصة بفقرة 12 والتي تنص على "يترك المجال لكل عضو للتعبير عن رأيه" بنسبة 83.83%، و ترتيب باقي الفقرات ونصها ونسبتها المئوية كما يتضح من الجدول السابق. أما الفقرة (9) والتي حصلت على وزن نسبي أقل من 70% سيتم معالجتها من خلال حل المشكلات.

أما متوسط مهارة العلاقات الإنسانية للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فقد حصلت على نسبة مئوية قدرها 77.87% وعلى الترتيب الأول بالنسبة للمحاور الأربعة.

ويعزو الباحث حصول هذا المحور على الترتيب الأول من بين المحاور نتيجة للاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية على حساب العناصر الأخرى، لذا لا بد لرؤساء الأقسام الأخذ بعين الاعتبار باقي الجوانب بحيث لا يؤثر جانب على الآخر، لأن العملية الإدارية هي عملية متكاملة ولا يكون فيها نمو جانب على حساب الجوانب الأخرى.

### جدول رقم (10)

يبين ترتيب المحاور لفقرات الاستبانة حسب الوزن النسبي لكل منها

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	عنوان المحور	المحور
1	77.87	3.89	متوسط ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة (مهارة العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	الرابع
2	72.76	3.64	متوسط مهارة التنظيم للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	الثاني
3	72.60	3.63	متوسط مهارة التخطيط للاجتماع لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	الأول
4	70.06	3.50	متوسط ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة (مهارة التقويم للاجتماع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	الثالث

ومن خلال الإطلاع على الجدول السابق يتبين أن هناك بعض الثغرات و النقصير في بعض المحاور على حساب بعضها البعض، أما الاستجابات في المحاور الأربعة تعتبر متوسطة، لذا لابد من الاهتمام بجانب إدارة الاجتماعات وتفعيله.

### جدول رقم (11)

يبين النسبة المئوية لممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة لمتوسط جميع متوسطات المجالات الأربعة

النسبة المئوية	المتوسط	متوسط جميع متوسطات المجالات الأربعة
73.13	3.66	

وبالنظر إلى متوسط جميع متوسطات المجالات الأربعة يمكن القول بان الوزن النسبي يزيد عن الحد الأدنى الذي يعتبر عنده المعيار متوفراً، ولكن يمكن أن تكون النسبة أعلى من ذلك لو كان هناك اهتمام أكبر بجانب إدارة الاجتماعات، لذلك هناك مشكلات سيتم التطرق إليها ووضع الحلول المناسبة لها عند الإجابة على التساؤل الثالث من أسئلة الدراسة.

ثانياً : الإجابة على التساؤل الثاني:

للإجابة على التساؤل الثاني، والتحقق من الفرض الأول الذي ينص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغيرات، النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، الجامعة". استخدم الباحث اختبار "T- Test"، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA و باستخدام برنامج SPSS وقد كانت النتائج ضمن الجدول الآتي:-

### جدول رقم (12)

يبين اختبار T- Test تقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول : مهارة التخطيط للاجتماع	ذكر	131	<b>3.5950</b>	74640.	0.170	0.865	غير دالة
	أنثى	14	<b>3.5584</b>	79402.			
الثاني :مهارة التنظيم للاجتماع	ذكر	131	<b>3.6174</b>	75880.	0.771	0.442	غير دالة
	أنثى	14	<b>3.7857</b>	81151.			
الثالث : مهارة تقويم الاجتماع	ذكر	131	<b>3.4836</b>	85397.	0.660	0.511	غير دالة
	أنثى	14	<b>3.6429</b>	78016.			
الرابع : مهارة العلاقات الإنسانية	ذكر	131	<b>3.8774</b>	74040.	0.647	0.519	غير دالة
	أنثى	14	<b>4.0110</b>	58959.			
متوسط المجالات الأربعة	ذكر	131	<b>3.6433</b>	72150.	0.520	0.604	غير دالة
	أنثى	14	<b>3.7495</b>	67048.			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغير النوع.

جدول رقم (13)

يبين اختبار T- Test دلالة للفروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغير الكليات

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول : مهارة التخطيط للاجتماع	علمي	52	<b>3.6940</b>	71257.	1.104	0.272	غير دالة
	إنساني	95	<b>3.5332</b>	76687.			
الثاني :مهارة التنظيم للاجتماع	علمي	52	<b>3.5941</b>	74837.	0.456	0.649	غير دالة
	إنساني	95	<b>3.6622</b>	77603.			
الثالث : مهارة تقويم الاجتماع	علمي	52	<b>3.5216</b>	87596.	0.175	0.861	غير دالة
	إنساني	95	<b>3.4927</b>	83121.			
الرابع : مهارة العلاقات الإنسانية	علمي	52	<b>3.8893</b>	65926.	0.048	0.962	غير دالة
	إنساني	95	<b>3.8960</b>	76005.			
متوسط المجالات الأربعة	علمي	52	<b>3.6747</b>	70585.	0.206	0.837	غير دالة
	إنساني	95	<b>3.6460</b>	72232.			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغير الكليات.

جدول رقم (14)

يبين تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA" تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول : مهارة التخطيط للاجتماع	بين المجموعات	0.179	2	0.089	0.168	غير دالة
	داخل المجموعات	75.538	142	0.532		
	المجموع	75.717	144			
الثاني :مهارة التنظيم للاجتماع	بين المجموعات	0.894	2	0.447	0.705	غير دالة
	داخل المجموعات	89.948	142	0.633		
	المجموع	90.842	144			
	بين المجموعات	0.700	2	0.350	0.514	0.599

غير دالة	0.514	0.350	2	0.700	بين المجموعات	الثالث: مهارة تقويم الاجتماع
		0.681	142	96.688	داخل المجموعات	
			144	97.388	المجموع	
غير دالة	0.234	0.123	2	0.247	بين المجموعات	الرابع: مهارة العلاقات الإنسانية
		0.527	142	74.783	داخل المجموعات	
			144	75.029	المجموع	
غير دالة	0.329	163.	2	0.327	بين المجموعات	متوسط المجالات الأربعة
		497.	142	70.563	داخل المجموعات	
			144	70.890	المجموع	

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

#### جدول رقم (15)

يبين تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA" تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول : مهارة التخطيط للاجتماع	بين المجموعات	0.472	2	0.236	0.446	غير دالة
	داخل المجموعات	75.245	142	0.530		
	المجموع	75.717	144			
الثاني :مهارة التنظيم للاجتماع	بين المجموعات	0.233	2	0.117	0.183	غير دالة
	داخل المجموعات	90.609	142	0.638		
	المجموع	90.842	144			
الثالث: مهارة تقويم الاجتماع	بين المجموعات	0.551	2	0.275	0.404	غير دالة
	داخل المجموعات	96.837	142	0.682		
	المجموع	97.388	144			
الرابع: مهارة العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.673	2	0.336	0.643	غير دالة
	داخل المجموعات	74.356	142	0.524		
	المجموع	75.029	144			
متوسط المجالات الأربعة	بين المجموعات	0.208	2	0.104	0.209	غير دالة
	داخل المجموعات	70.682	142	0.498		
	المجموع	70.890	144			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### جدول رقم (16)

يبين تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA" لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول : مهارة التخطيط للاجتماع	بين المجموعات	0.230	2	0.115	0.217	0.805
	داخل المجموعات	75.487	142	0.532		
	المجموع	75.717	144			
الثاني :مهارة التنظيم للاجتماع	بين المجموعات	0.186	2	0.093	0.145	0.865
	داخل المجموعات	90.656	142	0.638		
	المجموع	90.842	144			
الثالث : مهارة تقويم الاجتماع	بين المجموعات	0.235	2	0.117	0.171	0.843
	داخل المجموعات	97.153	142	0.684		
	المجموع	97.388	144			
الرابع : مهارة العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.987	2	0.494	0.947	0.390
	داخل المجموعات	74.042	142	0.521		
	المجموع	75.029	144			
متوسط المجالات الأربعة	بين المجموعات	0.149	2	0.235	0.149	0.862
	داخل المجموعات	70.741	142	97.153		
	المجموع	70.890	144	97.388		

من خلال الإطلاع على نتائج التساؤل الثاني في الجداول السابقة، وبعد التحقق من الفرض الأول الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغيرات، النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، التخصص، الجامعة". يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية



في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى لمتغيرات النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، الجامعة، ويعزو الباحث الأمر إلى عدة نقاط وهي:-

1. تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية والذي تشرف عليه وزارة التعليم العالي، بحيث تصبح كل جامعة معنية بالوصول إلى أفضل النتائج، من خلال الإطلاع على محاضر الاجتماعات للعمادات و الأقسام المختلفة في الجامعات الفلسطينية.
2. التشابه في الرؤية والاهتمام و الجو النفسي للاجتماعات، ووحدة الخبرة نظراً للتفاعل من قبل رؤساء الأقسام مع أعضاء هيئات التدريس.
3. وحدة البيئة للجامعات الثلاث نظراً لقربها و التأثير لأعضاء هيئة التدريس من بعضهم البعض، ونتيجة الاحتكاك و التواصل إما بالعمل بالساعة أو المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تعقد في الجامعات.
4. طريقة إدارة الاجتماعات لها أسس ومعايير ثابتة وهي قادرة على تلبية احتياجات الكليات المختلفة.

ثالثاً: الإجابة على السؤال الثالث:

و للإجابة على التساؤل الثالث وللتحقق من السؤال المطروح ونصه "ما أبرز المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في إدارة الاجتماعات؟" قام الباحث بجمع الفقرات من المحاور الأربعة في الاستبانة ووضعها في جدول والتي يقل معدلها عن 70% و بناء على دراسة السر هو الحد الأدنى الذي يعتبر عنده المعيار متوفراً.

### جدول رقم (17)

يبين الفقرات التي يقل الوزن النسبي فيها عن المعدل المقبول في المحاور السابقة للاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	المجال	الفقرة
1	69.74	3.49	يستفيد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك العاملين.	مهارة التقييم	1
2	67.60	3.38	يحدد وقت بداية ونهاية الاجتماع.	مهارة التخطيط	2
3	67.40	3.37	يستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس لإعداد جدول الأعمال.	مهارة التخطيط	3
4	67.40	3.37	يأخذ بعين الاعتبار حاجات أعضاء هيئة التدريس عند الإعداد للاجتماع.	مهارة التخطيط	4
5	67.30	3.37	يحرص على زيادة نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع.	مهارة التقييم	5
6	67.13	3.36	يستثمر نتائج الاجتماعات لتحسين أداء الطلبة في المجال الأكاديمي.	مهارة التقييم	6
7	65.91	3.30	يحدد نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه.	مهارة التنظيم	7
8	65.20	3.26	يخطط لتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع.	مهارة التخطيط	8
9	64.87	3.24	يسترشد بنتائج الاجتماعات لتوجيه الأعضاء إلى الدورات التدريبية و التطويرية.	مهارة التقييم	9
10	64.52	3.23	يضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات.	مهارة التقييم	10
11	64.40	3.22	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال.	مهارة	11

				التخطيط	
12	59.83	2.99	يستخدم الحوافز والتشجيع للأعضاء النشيطين.	مهارة العلاقات الإنسانية	12
13	54.78	2.74	يوجه كتابات شكر وثناء للأعضاء الفاعلين.	مهارة التقويم	13
14	54.43	2.72	يعمل ملفات عن نشاط كل عضو في القسم أثناء عقد الاجتماع.	مهارة التنظيم	14

ومن الملاحظ خلال تحليل النتائج وتفسير محاور الاستبانة ظهر هناك العديد من المشكلات التي برزت وكانت واضحة من خلال المعيار الذي تم القياس عليه بناء على دراسة (السر، 2000) وكانت أهم هذه المشكلات كما يلي :-

1. عدم الاستفادة من التغذية الراجعة عند تقييم إدارة الاجتماعات للوقوف عند نقاط الضعف و تقويتها، والتركيز على مواطن القوة ومضاعفتها حتى يتم الوصول إلى أفضل السبل لإدارة الاجتماعات.
2. عدم الاهتمام بجوانب البحث العلمي وخدمة المجتمع، و قلة طرح هذه المواضيع على جدول الأعمال.
3. عدم التركيز في الموضوعات التي تطرح على تحسين أداء الطلبة الأكاديمي لوضع الخطط والسبل الكفيلة للارتقاء بمستوى الطلبة، لأن منتج الجامعة هو الطالب ولا بد من إنتاج منتج كفاء يقدر على المنافسة في ظل الأعداد الكبيرة من الخريجين والمنافسة الشديدة.
4. ندرة عقد دورات تدريبية لتلبية الاحتياجات اللازمة ومتابعة المستجدات لتطوير أداء رؤساء الأقسام، وأيضاً أعضاء الهيئات التدريسية من أجل الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
5. عدم وضع خطط متكاملة على مدار العام، والفصول الدراسية، لمعرفة ما الذي تم تحقيقه وما هو المتبقي للسعي إلى تحقيقه.
6. قلة استخدام الحوافز، وخاصة كتابات شكر وثناء للأعضاء الفاعلين، والذين يقومون بدورهم وما يوكل إليهم من أجل تحفيزهم وبث روح المنافسة والتفاني من أجل الارتقاء بالقسم والكلية ومن ثم الجامعة.

7. ضعف مشاركة أعضاء هيئات التدريس في وضع جدول الأعمال، لمعالجة القضايا المحورية والمركزية التي تهم القسم، لأن المشاركة تبرز دور كل منهم في التفاني في خدمة القسم الذي ينتمي إليه، ويجعله يسهم في تنفيذ التوصيات التي تم التوصل إليها في الاجتماعات، وتبني المواقف الإيجابية و البعد عن المواقف السلبية.
8. ندرة استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة في إدارة الاجتماعات والتي ستسهم بدورها في إنجاح رئيس القسم في توصيل رسالته بأفضل الطرق.
9. قلة الاهتمام بجانب تحديد موعد بداية ونهاية كل اجتماع، مع العلم بأن هذا الجانب له من الأهمية بمكان في الالتزام بجدول الأعمال، والالتزام بالموعد الذي تم تحديده حتى لا يصبح الأمر مزاجي ومتروك لرئيس القسم، لمناقشة المواضيع المطروحة على جدول الأعمال وفور انتهاء الوقت المحدد يقوم رئيس القسم بالإعلان عن جلسة استكمالية لإكمال الموضوعات المتبقية.

## رابعاً: الإجابة على السؤال الرابع:

و للإجابة على التساؤل الرابع وللتحقق من السؤال المطروح ونصه "ما سبل تفعيل إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس" قام الباحث بجمع مقترحات الإخوة أعضاء الهيئات التدريسية على السؤال المفتوح في الإستبانة، وكانت أهم المقترحات التي طرحوها كما يلي:

- 1- العمل على تطبيق التوصيات والقرارات التي يتم اتخاذها في الاجتماعات ووضع جدول زمني لها.
- 2- الإعداد والتخطيط المسبق للاجتماعات وعدم الدعوة لها بدون جدول أعمال وبدون التجهيزات اللازمة.
- 3- إتباع الأسلوب التشاوري في حل المشاكل بين أعضاء هيئة التدريس في القسم، وعدم اتخاذ قرارات فردية تعود بالضرر على الزملاء، لأن المشاركة في وضع الحلول يساعد على تطبيقها.
- 4- إعطاء رئيس القسم الصلاحيات المناسبة بما يحقق ضمان نجاحه وتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وتطبيق الثواب والعقاب، وتقديم الحوافز للعناصر المتميزة والفعالة.
- 5- أن يقوم رئيس القسم بتكليف كل عضو بإدارة الاجتماع بشكل دوري، مما يكون له الأثر في إبراز دور كل فرد في القيادة، ويعمل على تدريبهم على ممارسة ومهام إدارة الاجتماعات.
- 6- العمل على تطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتوزيع المهام وفق رغبة الأعضاء بما لا يتعارض مع رغباتهم ومصالحهم.
- 7- زيادة العلاوة الإدارية لرئيس القسم حتى تكون حافزاً مشجعاً للعمل الجاد من أجل التقاني في خدمة القسم.
- 8- وضع موازنة خاصة للقسم تسهم في توفير كل الاحتياجات اللازمة بما فيها تقديم الضيافة.

## التوصيات

- قام الباحث في ضوء نتائج الدراسة باستخلاص بعض التوصيات التي قد تفيد رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية ومنها:
1. ضرورة اختيار رئيس القسم وفق منهجية علمية، بحيث تتوفر فيه شروط القيادة والخبرة، حتى يكون مؤثراً بين زملائه.
  2. ضرورة الاهتمام من قبل رؤساء الأقسام بالأخوة الحضور، والعمل على تسجيل وقائع الاجتماع بشكل واضح ومفصل.
  3. ضرورة امتلاك مهارة إدارة وقت الاجتماع بفاعلية، والعمل على إنجاز جميع البنود المطروحة في جدول الأعمال في الوقت المحدد.
  4. الإعداد الجيد لقاعة الاجتماعات بحيث تتوفر فيها التقنية الحديثة من أجهزة ومعدات وإضاءة وتهوية جيدة لتسهيل عملية إدارة الاجتماع.
  5. الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، لتنشيط أعضاء الهيئة التدريسية وتحفيزهم من أجل المنافسة في خدمة القسم و الكلية، مما يكون له التأثير الإيجابي على المؤسسة.
  6. العمل على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتحسين العلاقات الاجتماعية مع بعضهم البعض.
  7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الاستبانة سالفة الذكر.
  8. العمل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال، ووضع سقف زمني محدد لبدء الاجتماع ونهايته، على أن يتم الالتزام به.
  9. إتباع الأسلوب التشاوري في حل المشكلات بين الإخوة الزملاء في القسم، وعدم اتخاذ قرارات فردية، لما له أهمية في تعزيز العلاقة بين الزملاء ويساعد في وضع الحلول المناسبة، ويسهم في تنفيذ القرارات التي يتم التوصل إليها.
  10. لذلك لا بد من الاهتمام بجانب إدارة الاجتماعات من قبل إدارة كل جامعة، وإعطاء الدورات و عقد ورش العمل اللازمة لتنمية هذا الجانب من قبل المتخصصين، على أن تكون متابعة للأقسام المختلفة من قبل عمادات الكليات و الشئون الأكاديمية، وإبراج هذا الجانب من ضمن برامج الجودة، منح الجوائز و كتب الشكر لرؤساء الأقسام و الكليات التي تتقدم في هذا المجال وتتميز عن غيرها من الكليات الأخرى.

## **المراجع**

× أولاً: المراجع العربية

× ثانياً: مواقع الانترنت

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو شيخة، نادر (1991) " إدارة الوقت " دار مجدلاوي.
2. أبو عابد، محمود (1999) " الاجتماعات الفاعلة في الإدارة والإشراف التربوي تنظيمها وإدارتها " معهد التربية، الرئاسة العامة، عمان.
3. أحمد، أحمد (2003) " الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين " الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
4. أحمد، حافظ (2003) " إدارة المؤسسات التربوية " الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
5. أسعد، وليد (2005) " الإدارة المدرسية " الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
6. إسماعيل، ختام (2006) " دليل المدراء في الإدارة المدرسية " الطبعة الأولى، دار التقدم.
7. الأغا، إحسان (1997) " البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته " الطبعة الثانية، مطبعة المقداد، غزة.
8. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (1999) " تصميم البحث التربوي - النظرية والتطبيق " مطبعة الرنتيسي، غزة.
9. الأغا، رياض، الأغا، نهضة (1996) " الإدارة التربوية وأصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة " الطبعة الأولى، مطبعة مقداد، غزة.
10. البشيتي، منال، وجودة بسام (1999) " الاجتماع التربوي " معهد كنعان التجمع الفلسطيني للتربية من أجل التنمية، غزة.
11. البعلبكي، سمير (2004) " كيف تدير الاجتماعات " سبيلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح، عالم الكتب، مراجعة سعيد اللحام.
12. بلقيس، أحمد (1989) " إدارة الاجتماعات الإدارية والإشرافية التربوية " معهد التربية الرئاسة العامة، عمان.
13. حربي، منير (1999) " رؤساء الأقسام الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة " التربية المعاصرة، القاهرة.
14. حسين، سمير (د.ت) " دراسات في الإشراف التربوي " مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
15. حسين، هشام (1991) " التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب " عمان، الأردن.
16. الحمادي، علي (1999) " فن إدارة الاجتماعات " الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا.
17. الحمادي، علي (2002) " فن إدارة الاجتماعات " دار ابن حزم.



18. الحوامده، نضال(2003) "علاقة عناصر إدارة الاجتماعات بكفايتها و فاعليتها في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية" دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1.
19. الخطيب، عامر " نموذج لتدريب معلمي المرحلة الثانوية" مؤتمر المعلم المنعقد في الفترة 2-4/2/1989، الإسماعيلية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر.
20. الخالدي، أحمد (2004) "إدارة الاجتماعات بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الحكومية " مكتبة الجامعة الإسلامية.
21. خليل، نبيل (1998) " إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي- دراسة تحليلية ميدانية "الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مجلد1، عدد 1، بمحافظة سوهاج، مصر.
22. الدويك، تيسير وآخرون، " أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي " دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
23. دياب، إسماعيل (2001) "الإدارة المدرسية" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
24. رستم، رسمي (2000) "إدارة الاجتماعات ونظم اتخاذ القرارات وتشغيل اللجان" المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، غزة.
25. الزهري، رياض (1985) " أسس الإدارة المدرسية والإشراف التربوي" دار القلم، رام الله.
26. زيدان، جمال (1997) " تنظيم وإدارة الاجتماعات" الطبعة الأولى، دار الجبل، بيروت.
27. السر، خالد (2000) " تقويم برامج إعداد معلم الرياضيات في كليات التربية في محافظات غزة " رسالة دكتوراة، غزة.
28. سكر، ناجي و نشوان، جميل (2005) "الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة" الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة.
29. سلامة، سهيل (1989) " إدارة الوقت منهج متطور للنجاح" المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
30. سليمان، سعيد (1990) "إدارة الاجتماعات مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال" التربية المعاصرة، العدد الرابع عشر، السنة السابعة، دار المطبوعات الجديدة، سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة، القاهرة.
31. سبياتي، خليل (2004) " المقابلات الناجحة" موسوعة رجل الأعمال الناجح، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
32. سبياني، خليل (د.ت) "المقابلات الناجحة" دار الراتب الجامعي، بيروت.
33. السيد إسماعيل، وآخرون (1997) "تنمية المهارات القيادية والسلوكية - تدريبات وأنشطة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
34. عابدين، محمد (2001) "الإدارة المدرسية الحديثة " الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.

35. العاجز، فؤاد و البنا، محمد (2004) "الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق" الطبعة الثانية، دار المقداد للطباعة، غزة.
36. عبد الجواد، محمد (2000) "كيف تعقد اجتماعات قصيرة و مثمرة" الطبعة الأولى، دار البشر للثقافة و العلوم، طنطا.
37. العجمي، محمد (2000) " الإدارة المدرسية" الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
38. العرفي، عبد الله ومهدي، عباس (1996) " مدخل إلى الإدارة التربوية " الطبعة الأولى، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي.
39. عريفج، سامي (2001) " الإدارة التربوية المعاصرة " الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
40. العزيمي، عزت و مرعي، توفيق (1986) "الإدارة التربوية والإشراف التربوي" مطابع الجمعية العلمية الملكية، عمان.
41. عطوي، جودت (2001) " الإدارة المدرسية الحديثة"الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. عليما، صالح (2003) "القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية" مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
43. علي، علي و السيد، روية (د.ت) "الاتصالات في المنشآت الكبيرة" مكتبة عين شمس، القاهرة.
44. العميرة، محمد (2001) " مبادئ الإدارة المدرسية " الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
45. العمري، بسام (1998) "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية" دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الأردنية.
46. عياصرة، علي، حجازي، هشام (2006) " القرارات الإدارية في الإدارة التربوية" الطبعة الأولى، دار ومكتبة إلحاق، عمان.
47. الطويل، هاني (1999) " الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق " الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.
48. القيس، سهيل (1987) "أثر نمط العلاقات الشخصية للمدير على عملية الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن" دراسة ماجستير غير منشورة / مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الرابع عشر، العدد الخامس، الجامعة الأردنية، عمان.
49. كريم، محمد أحمد (1990) "تحليل الدور الوظيفي لرؤساء الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدرسه أعضاء هيئة التدريس" دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة.
50. كندرسلبي، دورلنغ (2001) "سلسلة الإدارة المثلي - إدارة الاجتماعات" مكتبة لبنان ناشرون الطبعة الأولى، بيروت.

51. كينان، كيت (1996) "قواعد إدارة الاجتماعات" مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
52. ماهر، أحمد (2000) "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال" الدار الجامعية.
53. المدهون، محمد (1996) "الإدارة المتخصصة" الطبعة الأولى، غزة.
54. مرسى، محمد منير (1993) "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها" عالم الكتب، القاهرة.
55. مصطفى، صلاح عبد الحميد (1994) "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
56. مطر، سيف الإسلام (1986) "رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي" دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم ، دمشق.
57. منقوربوس، رياض (1970) " الإدارة المدرسية" مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية، القاهرة.
58. مهبوكي، محمد (د.ت) "مدخل تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
59. نور الدين، رامي (2002) " واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة الأقصى.

## ثانياً: مواقع الانترنت

1. [www.almuallem.net/maga/a1026.html](http://www.almuallem.net/maga/a1026.html)
  2. <http://www.icnlp.net/viewarticle.php>
  3. [www.yemen-nec.com/contents/studies/detailnhn?Id](http://www.yemen-nec.com/contents/studies/detailnhn?Id)
  4. [www.najah.edu/arabic/conferences/najah.history/4.htm](http://www.najah.edu/arabic/conferences/najah.history/4.htm)
- 12-12-2005 جودة، سعادة (2003) "تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح"
5. [www.yemen-nic.com/contents/studies/setail-20-11-2006](http://www.yemen-nic.com/contents/studies/setail-20-11-2006)
- شعيب، عبد الرحمن (2004) "تقييم أعضاء الهيئة التدريسية المساعدة في جامعة عدن للاجتماعات التي تعقد في كلياتهم"

**الملاحق**

## ملحق رقم ( 1 )

### الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

الأخ الفاضل / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: تحكيم إستبانة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها"، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك وتشتمل الإستبانة على أربعة أبعاد وهي: (التخطيط للاجتماع - التنظيم للاجتماع - التقويم للاجتماع - العلاقات الإنسانية) ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، فأرجو التكرم بتحكيم فقرات هذه الاستبانة، من حيث:

1- ملائمة المحاور للدراسة.

2- انتماء الفقرات لمحور الاستبانة.

3- دقة صياغة العبارات.

علماً بأن السؤال الرئيس هو: ما واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وما سبل تفعيلها ؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مدى ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة لدورهم في إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزي لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، التخصص)؟

3. ما أبرز المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في إدارة الاجتماعات؟

4. ما سبل تفعيل إدارة الاجتماعات من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس؟

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

أحمد حمدان برهوم

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل / ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

## الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها"، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك وتشتمل الإستبانة على أربعة أبعاد وهي: (التخطيط للاجتماع - التنظيم للاجتماع - التقويم للاجتماع - العلاقات الإنسانية) ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة أملاً توخي الدقة أملاً الموضوعية، علماً بأن هذه البيانات ستعامل بكامل درجات السرية ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا،،،

بيانات أساسية حول رئيس القسم:

- |                    |                   |                     |                    |
|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| 1- النوع:          | ○ ذكر             | ○ أنثى              |                    |
| 2- الكلية:         | ○ الكليات العلمية | ○ الكليات الإنسانية |                    |
| 3- الدرجة العلمية: | ○ أستاذ           | ○ أستاذ مساعد       |                    |
| 4- سنوات الخبرة:   | ○ أقل من 5 سنوات  | ○ 5 - 10            | ○ أكثر من 10 سنوات |
| 5- الجامعة:        | ○ الإسلامية       | ○ الأخرى            | ○ الأخرى           |

الباحث

أحمد حمدان برهوم

أولاً: بالنسبة لمهارة التخطيط للاجتماع :  
من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال التخطيط ما يلي:

دم.	البند				
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>المحور الأول: مهارة التخطيط للاجتماع</b>					
1.	تحديد موضوع الاجتماع لجميع الأعضاء بشكل واضح.				
2.	يحدد الأهداف المراد تحقيقها من الاجتماع بشكل صحيح.				
3.	يختار الوقت الملائم لمناقشة الهدف.				
4.	يستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس لإعداد جدول الأعمال.				
5.	تتم الاجتماعات إذا كانت أمور طوارئ تستدعي ذلك.				
6.	يحدد وقت بداية ونهاية الاجتماع بشكل دقيق.				
7.	يتم إبلاغ المشاركين عن موعد الاجتماع بشكل مسبق وبمدة كافية.				
8.	يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول أعمال الاجتماع.				
9.	تجهيز مكان الاجتماع تجهيزاً مناسباً لطبيعة الاجتماع.				
10.	يستعمل التطورات الحديثة في المجال الإداري والأكاديمي.				
11.	يعطي توجيهات عامة ويترك لهم التصرف في ضوء خبرتهم في تحديد الأهداف.				

ثانياً: بالنسبة لمهارة التنظيم للاجتماع:

من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال التنظيم للاجتماع ما يلي:

دم.	البند				
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>المحور الثاني: مهارة التنظيم للاجتماع</b>					
1.	التأكد من تهيئة مكان ومستلزمات الاجتماع قبل الاجتماع مباشرة.				
2.	توزيع جدول الأعمال على جميع المشاركين في الاجتماع بشكل مسبق.				
3.	يتم عرض الموضوعات بصورة متسلسلة متوالية.				
4.	يملك مهارة إدارة الوقت بفاعلية أثناء الاجتماع.				
5.	تسجيل وقائع الاجتماع بشكل كامل.				
6.	يتم إعطاء كل عضو الفرصة للتعبير عن رأيه.				
7.	يهتم بطرق الجلوس في الاجتماع بشكل سليم.				
8.	يوزع المهام على أعضاء هيئة التدريس حسب طاقاتهم.				
9.	يقوم بالاحتفاظ بملفات عن جميع نشاطات القسم.				
10.	يعمل ملفات عن نشاط كل عضو في القسم .				
11.	يضبط جلسة الحوار أثناء الاجتماع.				
12.	يحرص على إنجاز جميع القضايا في جدول الأعمال في الوقت المحدد.				
13.	يقوم بتحديد أحد الأعضاء الحاضرين لتسجيل ما يجري في الاجتماع.				
14.	يتم تحديد العضو الذي يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه.				
15.	يتم استعراض أسماء الحاضرين ويسجل الغائبين.				
16.	يضبط النقاش لإبقائه ضمن الموضوع المحدد.				



ثالثاً: بالنسبة لمهارة التقويم للاجتماع:

من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال التقويم للاجتماع ما يلي:

دم.	البند				
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>المحور الثالث: مهارة التقويم للاجتماع</b>					
1.	يركز على مواطن القوة والضعف لدى أعضاء هيئة التدريس.				
2.	يستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً.				
3.	يستثمر الاجتماعات لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأمرهم.				
4.	يؤكد على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس.				
5.	يتأكد من مدى فعالية نشاطات القسم الأكاديمي.				
6.	يحرص على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.				
7.	يستفيد من كل نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك العاملين.				
8.	يستغل الاجتماعات في تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً.				
9.	تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في وضع الامتحانات الفصلية والنهائية.				
10.	تحسين أداء الطلبة في المجال الأكاديمي.				
11.	تحسين علاقات الأعضاء الاجتماعية مع بعضهم البعض.				
12.	تحسين علاقات الأعضاء مع رئيس القسم.				
13.	توجيه الأعضاء إلى الدورات التدريبية والتطويرية.				
14.	يوجه كتابات شكر وثناء للأعضاء التنشيطية.				
15.	يضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات.				
16.	يلخص ما تم الاتفاق عليه قبل الانتهاء من الاجتماع.				
17.	تتسم قرارات وتوصيات الاجتماع بالموضوعية وإمكانية التطبيق.				

رابعاً: بالنسبة لمهارة القيادة:

من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال القيادة ما يلي:

دم.	البند				
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>المحور الرابع : مهارة العلاقات الإنسانية</b>					
1.	توفير الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه.				
2.	يحترم آراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس.				
3.	يسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بآراء أعضاء هيئة التدريس.				
4.	يراعي مشاعر أعضاء هيئة التدريس وانفعالاتهم.				
5.	توفير جو آمن في الاجتماع.				
6.	يعمل على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية مع جميع أعضاء هيئة التدريس.				
7.	يستخدم الصرامة والجدية أثناء الاجتماع.				
8.	يستخدم السلطة والقوانين في تنظيم أمور العمل مع أعضاء هيئة التدريس.				
9.	يراعي ظروف وأوضاع أعضاء القسم.				
10.	يراعي مؤهلات ومستوى أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية.				
11.	يستخدم الحوافز والتشجيع للأعضاء ذوي النشاطات المختلفة.				
12.	يحرص على ميل رضى أعضاء هيئة التدريس.				
13.	يتميز بالعدالة في التعامل مع جميع العاملين.				



## ملحق رقم (2)

### الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

الأخ الفاضل / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها"، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك وتشتمل الإستبانة على أربعة أبعاد وهي: (مهارة التخطيط للاجتماع - مهارة التنظيم للاجتماع - مهارة التقويم للاجتماع - مهارة العلاقات الإنسانية) ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة أملاً توخي الدقة والموضوعية، علماً بأن هذه البيانات ستعامل بكامل درجات السرية ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا،،،

#### بيانات أساسية حول رئيس القسم:

- |                    |                                       |   |
|--------------------|---------------------------------------|---|
| 1- النوع:          | <input type="radio"/> ذكر             | <input type="radio"/> أنثى              |
| 2- الكلية:         | <input type="radio"/> الكليات العلمية | <input type="radio"/> الكليات الإنسانية |
| 3- الدرجة العلمية: | <input type="radio"/> أستاذ           | <input type="radio"/> أستاذ مشارك       |
| 4- سنوات الخدمة:   | <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات  | <input type="radio"/> 5 - 10            |
| 5- الجامعة:        | <input type="radio"/> الإسلامية       | <input type="radio"/> الأخرى            |

الباحث

أحمد حمدان برهوم

أولاً: بالنسبة لمهارة التخطيط للاجتماع: من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال التخطيط ما يلي:

م.	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المحور الأول: مهارة التخطيط للاجتماع</b>						
1.	يحدد موضوع الاجتماع لجميع أعضاء هيئة التدريس.					
2.	يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح.					
3.	يختار الوقت الملائم لمناقشة الأهداف.					
4.	يستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس لإعداد جدول الأعمال.					
5.	يدعو إلى اجتماعات طارئة عند الضرورة.					
6.	يحدد وقت بداية ونهاية الاجتماع.					
7.	يبلغ المشاركين بموعد الاجتماع قبل انعقاده بمدة كافية.					
8.	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال.					
9.	يخطط لتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع.					
10.	يترك للأعضاء التصرف في ضوء خبرتهم في تحديد الأهداف.					
11.	يأخذ بعين الاعتبار حاجات أعضاء هيئة التدريس عند الإعداد للاجتماع.					

ثانياً: بالنسبة لمهارة التنظيم للاجتماع: من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال التنظيم للاجتماع ما يلي:

م.	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المحور الثاني: مهارة التنظيم للاجتماع</b>						
1.	يتأكد من تهيئة مكان ومستلزمات الاجتماع قبل الموعد.					
2.	يوزع جدول الأعمال على المشاركين في الاجتماع مسبقاً.					
3.	يعرض الموضوعات بصورة متسلسلة.					
4.	يمتلك إدارة وقت الاجتماع بفاعلية.					
5.	يسجل وقائع الاجتماع بشكل كامل.					
6.	يهتم بطريقة الجلوس في الاجتماع بشكل سليم.					
7.	يوزع المهام على أعضاء هيئة التدريس حسب طاقاتهم.					
8.	يقوم بالاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة.					
9.	يعمل ملفات عن نشاط كل عضو في القسم أثناء عقد الاجتماع.					
10.	يضبط جلسة الحوار أثناء الاجتماع.					
11.	يحرص على إنجاز جميع القضايا في جدول الأعمال في الوقت المحدد.					
12.	يحدد نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه.					
13.	يتم استعراض أسماء الحاضرين ويسجل الغائبين.					
14.	يلخص ما تم الاتفاق عليه قبل الانتهاء من الاجتماع.					

ثالثاً: بالنسبة لمهارة التقويم للاجتماع: من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال التقويم للاجتماع ما يلي:

م	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المحور الثالث: مهارة التقويم للاجتماع</b>						
1.	يستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً.					
2.	يستثمر الاجتماعات لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأموالهم وتهمهم وتهم القسم.					
3.	يؤكد على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس.					
4.	يتأكد من مدى فعالية نشاطات القسم الأكاديمي.					
5.	يستفيد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك العاملين.					
6.	يستثمر الاجتماعات في تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً.					
7.	يستثمر نتائج الاجتماعات لتحسين أداء الطلبة في المجال الأكاديمي.					
8.	يحرص على تحسين علاقات الأعضاء الاجتماعية مع بعضهم البعض.					
9.	يسترشد بنتائج الاجتماعات لتوجيه الأعضاء إلى الدورات التدريبية والتطويرية.					
10.	يوجه كتابات شكر وثناء للأعضاء الفاعلين.					
11.	يضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات.					
12.	يحرص على أن تكون قرارات وتوصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق.					
13.	يحرص على زيادة نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع.					

رابعاً: بالنسبة لمهارة العلاقات الإنسانية: من المهارات التي يمارسها رئيس القسم في مجال العلاقات الإنسانية ما يلي:

م	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المحور الرابع: مهارة العلاقات الإنسانية</b>						
1.	يعطي الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه.					
2.	يحترم آراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس.					
3.	يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.					
4.	يراعي مشاعر أعضاء هيئة التدريس وانفعالاتهم.					
5.	يسعى إلى توفير جو آمن في الاجتماع.					
6.	يعمل على إقامة علاقات ودية مع جميع أعضاء هيئة التدريس.					
7.	يطبق القوانين في تنظيم أمور العمل مع أعضاء هيئة التدريس.					
8.	يراعي التعامل مع أعضاء هيئة التدريس حسب مؤهلاتهم العملية.					
9.	يستخدم الحوافز والتشجيع للأعضاء النشيطين.					
10.	يحرص على نيل رضى أعضاء هيئة التدريس.					
11.	يتميز بالعدالة في التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس.					
12.	يتترك المجال لكل عضو بالتعبير عن رأيه.					
13.	يحرص على تقديم ضيافة لأعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماع.					



**ملحق رقم (3)**  
**قائمة المحكمين**

1	أ.د. محمد عبد الفتاح عسقول	مناهج وطرق تدريس - الجامعة الإسلامية
2	أ.د. فؤاد علي العاجز	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
3	أ.د. محمود أبو دف	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
4	د. عليان عبد الله الحولي	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
5	د. محمد عثمان الأغا	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
6	د. حمدان الصوفي	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
7	د. سليمان المزين	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
8	د. جميل نشوان	أصول التربية - جامعة القدس المفتوحة
9	د. مسعود حجو	علم النفس - جامعة القدس المفتوحة
10	أ.د. محمد وفائي الحلو	علم النفس - الجامعة الإسلامية
11	د. جميل الطهراوي	علم النفس - الجامعة الإسلامية
12	د. أسامه المزيني	علم النفس - الجامعة الإسلامية
13	د. فتحية اللولو	مناهج وطرق تدريس - الجامعة الإسلامية
15	د. يوسف بحر	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
14	د. ماجد الفرا	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
15	أ.د. عزو عفانه	مناهج وطرق تدريس - الجامعة الإسلامية
16	د. سهيل دياب	مناهج وطرق تدريس - جامعة القدس المفتوحة