



## مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن

د/ حسان علي ناصر المالكي  
أستاذ الإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية - الضالع - جامعة عدن - اليمن  
عنوان المراسلة: TEL:776099474

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقام بتصميم استبانة لمعرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية، تضمنت ثلاثة مجالات: التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (١١٥) فردًا من القيادات الأكاديمية (عمداء- ونواب - ورؤساء أقسام). وقد بلغ عدد المستجيبين (٥١) فردًا، يمثلون ما نسبته (٤٤,٣%) من إجمالي أفراد العينة ونسبة (36.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن لمجالات الاستبانة الرئيسية الثلاثة التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، كانت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) ومتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم).

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

**الكلمات المفتاحية:** مشكلات إدارة الاجتماعات . القيادات الأكاديمية.



## Abstract

This study Aimed to know the meeting management problems at the Academic leadership in Aden university. The researcher used the descriptive meth0d with its survey style .

The Questionnaire was included planning The meeting, running the meeting and following up.

The results of The meeting. It was applied to ( 51) of academic leaders (deans, vice dean and chafe of departments).They were constituted approximity(44.3%)of the sample. and ( 36.9%) of the study poplution

The study found the following results :

- 1.meeting management problems at the academic leaders were mediocre.
2. there was statically significances differences in (0,05) between the two avarages of meeting management problems degrees according to the type of faculty (scientific ar humanitarian)for benifite of humanitarian faculties.
- 3.there was not statically significances differences in (0,05) between the towavarages of meeting management problems degrees .that attributed to the academic rank (professor,Associate professor, and Asistantprofessor) and job rank (Dean, Vice dean and chef of department)

Several recommendations contributed to solving the problems by this a study.

Key words: Meeting management problems , the Academic leadership.



## المقدمة:

يأتي الاهتمام بالاجتماعات الإدارية في الوقت الحاضر في جميع المؤسسات لما لها من أهمية كبيرة في تقدم المؤسسة ونجاحها؛ كونها الأداة الأساسية التي تستخدمها إدارة المؤسسات في تحقيق أهدافها في شتى المجالات.

وتشير 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 الإدارية مظهر هام من مظاهر الديمقراطية البشرية والعمل الجماعي وسيادة رأي الجماعة، وتحقيق مبدأ الشورى فضلا عن كونها إحدى وسائل الاتصال والتنسيق الهامة في المؤسسة الحديثة سواء أكانت عامة أو خاصة أو تعليمية. (سلامة، ١٩٨٩، ص ٣)

وتعتبر الاجتماعات عن ثقافة المؤسسة وطريقة تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة، وهي تعكس الطريقة التي يتم بها العمل داخل المؤسسة، هل هي تعاونية تقوم على المشاركة، أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم بأسلوب عمله، أم خلافية، بمعنى أن نجاح أحد الأقسام يعد فشلا للأقسام الأخرى. (أفا بتلر، ١٩٩٧، ص2)

وفي المؤسسات الجامعية يقع على عاتق القيادات الأكاديمية مسؤوليات جسام ودور لا يستهان به في مجال إدارة الاجتماعات لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، فيواجهون تحديات ومشكلات كثيرة ومتنوعة في إدارتهم لهذه الاجتماعات، سواء كانت هذه المشكلات في عملية التخطيط للاجتماع أو في أثناء تسيير ومتابعة نتائج الاجتماع؛ ولذا فتحملهم لهذه المسؤوليات الهامة والمتنوعة كلها يحتم عليهم أن يكون لديهم تصور واضح وشامل لطبيعة عملهم، وأن يمتلكوا المهارات الإدارية والأكاديمية التي تمكنهم من التغلب على المشكلات التي تواجههم في عملية إدارة الاجتماعات، فضلا عن تمكين أعضاءها من المساهمة والمشاركة في التخطيط وتحديد أهداف الاجتماع، وتشجيعهم على المناقشة وحل المشكلات واتخاذ القرارات في أثناء تسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، حينئذ تكون الاجتماعات فاعلة من خلال مساندة ومشاركة والتزام جميع الأعضاء بما يتم الاتفاق عليه.

## مشكلة الدراسة:

تؤدي القيادات الأكاديمية دورًا حيويًا وأساسيًا في إدارة الاجتماعات في الكليات الجامعية لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية والأكاديمية من خلال الاجتماعات الإدارية الناجحة وذلك استنادًا لما يناط بها من أدوار ومهام ومسؤوليات تمثل جوهر العملية الإدارية والأكاديمية، وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تؤديه هذه القيادات في إدارة الاجتماعات في الكليات الجامعية فإنها تواجه العديد من المشكلات في إدارة هذه الاجتماعات.



وهذا ما أكده أغلب التربويين المشاركين في الدورات التدريبية من مختلف محافظات الجمهورية ومن مختلف المستويات التربوية، بأن جزءًا كبيرًا من وقت العمل يمضي في اجتماعات متعددة الأغراض وغير ضرورية. وأن هناك الكثير من المشاكل والعقبات التي تقف أمام نجاح وفعالية الاجتماعات، وقصور في التخطيط لإدارة الاجتماعات في التحضير والوصول إلى أجندة واضحة قبل بدء الاجتماعات بمدة كافية ومد الأعضاء بالمعلومات اللازمة قبل الاجتماع (الحضرمي: ٢٠٠٨، ص١٢٧) دراسة (بدر) (بدر، ١٩٩٤) ودراسة (Messer). (Messer). (٢٠٠٢)

كما أحس الباحث بمشكلة الدراسة من خلال عمله عضو هيئة تدريس في جامعة عدن، وحضوره بعض الاجتماعات الإدارية مع القيادات الأكاديمية، ومن خلال ذلك وجد أن هناك تدمرًا وكثرة الشكوى حول الإخفاقات التي تحدث في إدارة الاجتماعات، وتعد هذه مشكلة حقيقية تؤثر سلبًا على القيادات الأكاديمية، مما يزيد لديهم الشعور بالإحباط وعدم الرغبة في حضور هذه الاجتماعات، فضلًا عن إدراك الباحث لأهمية هذا الموضوع من خلال اطلاعه على الأدبيات والدراسات السابقة التي وجد فيها ندرة للبحوث والدراسات السابقة في الجامعات اليمنية في هذا المجال في حدود علم الباحث؛ الأمر الذي دعا الباحث إلى التصدي لهذا الموضوع للتعرف على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن المتعلقة بمجالات التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع.

ولذلك فقد تحددت مشكلة الدراسة بالآتي:

١. ما هي مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ $\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة).

٣. ما هي أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟  
أهمية الدراسة:

١. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يكاد يكون من البحوث الجديرة بالبحث والمتعلق بمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن وأساليب التغلب عليها؛ حيث إن نجاح المؤسسات الجامعية وتطورها مرهون بقدرتها قيادتها الأكاديمية على إدارة الاجتماعات إدارة فاعلة والتغلب على المشكلات التي تعيقها عن تحقيق أهدافها التي عقدت من أجلها الاجتماعات.



٢. كما يأتي أهمية هذا الموضوع كونه لم يحظ باهتمام من قبل الباحثين في الجامعات اليمنية وذلك لمحدودية الدراسات التطبيقية التي تطرقت إلى إدارة الاجتماعات؛ ولذا قد تمثل إضافة جديدة للفكر الإداري الحديث على مستوى الجامعات اليمنية.

٣- توجيه نظر القيادات الأكاديمية في جامعة عدن إلى ضرورة معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات وأساليب التغلب عليها من أجل زيادة فعاليتها وتحقيق سبق والتفوق والنهوض بالمؤسسات الجامعية إلى مواقع الريادة.

٤.. تسهم في وضع الحلول لمشكلات إدارة الاجتماعات في مجالاته الثلاثة، التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، حتى تتمكن القيادات الأكاديمية من إدارة هذه الاجتماعات بنجاح وفعالية عالية.

#### أهداف الدراسة:

أولاً: معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

ثانياً: معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة).

ثالثاً: معرفة أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

#### حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: تمثلت بدراسة الجوانب المتعلقة بمشكلات إدارة الاجتماعات (التخطيط للاجتماع، تسيير الاجتماع، متابعة نتائج الاجتماع) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

ثانياً: الحدود المكانية والبشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية (العمداء - النواب - رؤساء الأقسام) العاملين في كليات جامعة عدن العلمية والإنسانية.

ثالثاً: الحدود الزمانية: طبقت الدراسة نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٦م، وبداية الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠١٧م.

#### مصطلحات الدراسة:

مشكلات: المشكلة هي حاجة لم تشبع أو وجود عقبة أمام إشباع الحاجة أو موقف غامض لم نجد له تفسير محدد. (ملجم، ٢٠١٠، ص ٨٣) (kohl) (١٩٩٧).

إدارة الاجتماعات: عبارة عن إدارة للمتناقضات، إدارة للأفكار المختلفة والميول المختلفة والآراء والشخصيات المختلفة. (عبد الجواد، ٢٠٠٠، ص ١٦)

تعرف إجرائياً: هي كل ما يدور بين القيادات الأكاديمية من نقاش وآراء وتصورات وحلول حول مواضيع وأهداف محددة تتعلق بمجال التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع.



مشكلات إدارة الاجتماعات، تعرف إجرائيًا: هي قدرة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن على تحديد مشكلات إدارة الاجتماعات التي تتعلق بالتخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع، والتي تحول دون تمكينهم من إدارة هذه الاجتماعات بنجاح وتحقيق الأهداف التي عقدت من أجلها الاجتماعات، على وفق أداة البحث.

القيادات الأكاديمية تعرف إجرائيًا بأنها: كل من كلف بمنصب قيادي في الجامعة (رئيس قسم، نائب عميد، عميد)

## المبحث الأول

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أ) الإطار النظري

##### مفهوم الاجتماعات:

الاجتماع هو أحد أدوات التواصل المباشر التي تتيح فرصة للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض الوصول إلى اتفاق حولها. (وزارة التربية، ٢١٠١٠، ص ٢٥١ وزارة التربية، ٢١٠١٠، ص ٢٥١)

والاجتماع هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون الى جهة تنظيمية واحدة، ويجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. (ماهر، ٢٠٠٠، ص ١٦٢).

وتعد 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 الى تحقيق الأهداف التي تم وضعها، كما أن معرفة الأدوار التي يقوم بها كل من الرئيس والأعضاء لها أثرها الواضح على زيادة وفعالية ونجاح والاجتماعات، ويجب على الرئيس أن يتذكر أن إدارة الاجتماعات إدارة للمتناقضات، وإدارة للأفكار المختلفة والميول المختلفة سواء الآراء المختلفة والشخصيات المختلفة؛ لذا عليه أن يكون شخصية متزنة تحسن التعامل مع هذه المتناقضات وقادرًا على توحيد الآراء حول الأهداف المحددة.

ويرى (رستم) (رستم، ٢٠٠٠، ص ١) أن الاجتماعات مهارة من مهارات الاتصال، وهي عملية اجتماعية بموجبها يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر، حتى يصبح شريكًا في هذه العملية، ومن خلال إدارة الاجتماعات يمارس القائد فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين، وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع.



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 مهمة للمشاركة الجماعية وتبادل وجهات النظر، ووسيلة مقبولة للتنسيق بين هذه الآراء.

### مفهوم إدارة الاجتماع:

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

وترى (المدهون)(المدهون، ١٩٩٦، ص ١٤) أن إدارة الاجتماعات إحدى الوسائل المهمة في إقامة اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات بين الأفراد المعينين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

بينما يرى (الحمادي)(الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٣) أن إدارة الاجتماع هي القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشارك فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة، وأقل وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له.

ولذا تمثل الاجتماعات واحدة من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور لكن إذا لم تدار هذه الاجتماعات جيدا فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تحقق شيئاً يذكر وتصبح ممارسات محبطة. ويمكنك تجنب هذا عن طريق التخطيط المسبق والانتباه إلى ما يدور في أثناء الاجتماع. ((WWW. DAHMEMO.COM))

### أهمية الاجتماعات الإدارية:

- تعد الاجتماعات الإدارية الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الأقسام الأكاديمية ومن ثم إنجاز جميع أهداف العملية التربوية.

- تمثل الوسيلة الرئيسة لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية من خلال الاجتماعات الإدارية الناجحة. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨٠)

### مراحل إدارة الاجتماعات:

إن إدارة الاجتماعات لا تقتصر على فترة انعقاد الاجتماع فحسب، بل ينبغي أن تصاحبها مجموعه من الأنشطة والإجراءات السابقة واللاحقة لها، حيث يشكل كل منها أهمية بالغة في نجاح الاجتماع بعد ذلك، ولكي تحقق إدارة الاجتماعات أهدافها التي عقدت من أجلها فإنها تمر بثلاث



مراحل أساسية لا يمكن إغفال أي منها، ولكل مرحلة أنشطتها الخاصة التي يجب القيام بها لضمان نجاح الاجتماعات، وهي:

### أولاً: مرحلة التخطيط للاجتماع:

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل ذلك أن نجاح الاجتماع أو فشله يتوقف على نجاح التخطيط الذي سبق الاجتماع، فكلما كان الاجتماع كبيراً، وتضمن مواضيع متعددة وأهداف عامة استغرق التخطيط وقتاً أطول، ولذلك يقول كينان إن أكثر من (٨٠%) من نجاح الاجتماع يتحدد قبل حصوله أو انعقاده من خلال وضع جدول الأعمال وإبلاغ المشاركين مسبقاً بموضوع الاجتماع، (كينان، ١٩٩٦) وقد تضمن الدليل التدريبي التابع لـ(وزارة التربية والتعليم) (وزارة التربية، ٢٠١٠، ص ٢٦٢) الأنشطة والإجراءات الخاصة بمرحلة التخطيط للاجتماع، وهي:

**تحديد الهدف/ الغاية من الاجتماع:** تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها في الاجتماع إخطار الأشخاص الذين سيقدمون الموضوعات بمهامهم، تحديد المشاركين في الاجتماع، تحديد زمان ومكان الاجتماع، تحديد فترة انعقاد الاجتماع، إعداد جدول أعمال الاجتماع، تجهيز دعوات الحضور، إرسال جدول أعمال المشاركين، إرسال الدعوات للمشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، إعداد وتصوير الوثائق التي ستوزع في الاجتماع، توفير الوسائل التي ستستخدم في الاجتماع، توفير القرطاسية للاجتماع، الترتيب للذوقية (المشروبات وغيرها للمشاركين)، تهيئة مكان الاجتماع، تحديد أنشطة كسر الجليد وتجديد الطاقة.

وفي هذه المرحلة يجب الاهتمام بعدة أمور أو خطوات مهمة، وهي:

**١- تحديد الهدف من الاجتماع:** إن الاجتماع في ذاته ليس غاية وإنما وسيلة للوصول إلى الأهداف المرسومة، وحيث إن 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 المسئولين 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. (المدھون، ١٩٩٦، ص ٢٢)

كما 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 Action verbs 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، ١٩٩١، ص ١٩٨) كما يجب على رئيس الاجتماع أن يتأكد من أن الاجتماع ضروري حيث تعقد كثير من الاجتماعات وما كان يجب أن تعقد؛ لذا تفكر ما الهدف من وراء الاجتماع. ماذا تحاول أن تحقق؟ وبعد ذلك تسأل هل الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف؟ وهل هناك بدائل لعقد الاجتماعات؟ على سبيل المثال: هل من الأفضل إجراء اتصالات هاتفية أو كتابة مذكرة أو مقابلة الأشخاص المعنيين فرادى؟ (WWW.DAHMEMO.COM)

**٢- اختيار أفضل الأوقات لعقد الاجتماع:** بصفة عامة يمكن عقد الاجتماع قبل بدء اليوم الدراسي، أو خلاله أو بعد اليوم الدراسي، ولكل اختيار عدة مزايا وعيوب. ولهذا من الأفضل استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس في القسم من خلال استبانة يعدها رئيس القسم وتوزع في بداية العام الدراسي وتتضمن كل المواعيد المتوقعة لعقد الاجتماعات خلال فترة العام الدراسي لمعرفة الموعد المفضل الذي يحصل على أغلبية الاستجابات؛ (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨٠) إذ تشمل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو ساعة غير مناسبة. يجب أن يحظى موضوع الاجتماع باهتمام المشاركين لكي يستحوذ على انتباههم. فقد يفشل الاجتماع إذا كان موضوعك في منافسة مع اهتمامات أخرى، تزيد في الأعباء الملقاة على عاتق المشاركين مثل مواعيد إنجاز العمل أو المشكلات التنفيذية أو المشكلات الشخصية.

**٣. تحديد الأعضاء المشاركين في الاجتماع:** كقاعدة عامة اجعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن. إذا كنت تريد حل مشكلة فأنت بحاجة لمن لديهم المعرفة اللازمة. إذا كنت تريد اتخاذ قرار فأنت بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار. إذا كنت تريد توصيل معلومات حدد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات. إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة. بعد تحديد من ينبغي عليه حضور الاجتماع، وجه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع. (WWW.DAHMEMO.COM)

كما يجب على المدير أن يبذل عناية خاصة في اختيار المدعويين لأي اجتماع وتوضيح ذلك بناء على غرض وأهداف الاجتماع فكثير من الاجتماعات يتم استدعاء أفراد ليس لهم علاقة مباشرة بموضوع الاجتماع بينما يتم إهمال أفراد أساسيين ما يؤثر على فاعلية الاجتماع سلباً وذلك من خلال:

- استشارة ذوي العلاقة عند اختيار المشاركين في الاجتماع.
- الاتصال بالأفراد المطلوب مشاركتهم في الاجتماع مع توضيح هدف الاجتماع وأهمية حضورهم.
- إرسال مذكرة رسمية لإبلاغ المشاركين بهدف ومكان وزمان الاجتماع مرفقا بها جدول الاجتماع وأي وثائق أخرى سيتم تناولها في الاجتماع ويتم إرسال ذلك إلى المشاركين في مدة لا تقل عن يومين قبل انعقاد الاجتماع.



- تحديد شخص مناسب يتولى تدوين مجريات الاجتماع في شكل محضر يتم طباعته ومراجعته بعناية، ثم يوزع على المشاركين في فترة لا تزيد عن يومين من زمن الاجتماع. (الضرمي، ٢٠٠٨، ص ١٢٩)

٤- إعداد جدول أعمال مسبق للاجتماع: يتألف جدول الأعمال من قائمة بالموضوعات الضرورية المزمع طرحها للنقاش، ولا بد أن تكون القائمة مختصرة وبسيطة وواضحة، وفي مستهل العمل يتعين جمع كل المعلومات المطلوبة، ومن ثم تصنيف الموضوعات المراد طرحها للنقاش، وقد يكون من المجدي التشاور مع المشاركين الآخرين، وإذا ما كانت هناك موضوعات متعددة مطروحة للنقاش، فيجب تحديد وقت محدد وتخصيصه لكل موضوع كي نتقاضي تجاوز حصص الوقت المحددة لموضوعات الاجتماع. ويعتمد زمن البدء في إعداد جدول أعمال الاجتماع على مقدار الوقت المخصص للإعداد. يجب أن يحتوي جدول الأعمال على تفاصيل تاريخ انعقاد الاجتماع ووقته ومكانه والغرض منه. يجب أن يكون جدول الأعمال محددًا ودقيقًا للهدف الرئيسي للاجتماع. إلمام كل المشاركين بما هو متوقع منهم في الاجتماع. الوقت المحدد لكل موضوع يكون مؤشرًا لأولويته في المناقشة. لا يتعدى وقت الاجتماع المحدد له قدر الإمكان. (كند رسلي، ٢٠٠١، ص ٢٢ - ٢٣)

كما لا بد من ترتيب كل موضوعات الاجتماع إن أمكن ذلك ومراعاة بعض القواعد عند إعداد جدول أعمال الاجتماع مثل: الاقتصار 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 لعقد الاجتماع. ([www.almualem.netmagala102.htm](http://www.almualem.netmagala102.htm))

٥- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع: يجب تنظيم قاعة الاجتماعات، وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقًا، إذ يحتاج المجتمعون إلى مقاعد مريحة، ومكان هادئ ومتسع، وإضاءة وتهوية كافيتين. (الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٢١)

كما يجب العمل على توفير طريقة الجلوس الملائمة لتبادل وإجراء المناقشات دون الشعور بالفرقة أو التميز بصورة مباشرة أو غير مباشرة بين رئيس القسم والأعضاء أو بين الأعضاء بعضهم عن بعض. فمن أسس نجاح الاجتماعات الإدارية، أن تدل طريقة الجلوس إلى توفر الشعور بالمساواة في حق اقتراح الآراء وتبادلها مع الأعضاء ومع رئيس القسم. ولهذا فمن أهم شروط الاجتماع الناجح أن تساعد الطريقة على إمكانية تبادل الآراء والمناقشات وتحقيق المواجهة والرؤية للأفراد (أي طريقة وجها لوجه) كما أن طريقة الجلوس على شكل دائرة أو مربع تختلف عن الشكل البيضاوي وتختلف عن الشكل المستطيل، فجلوس رئيس القسم في شكل دائرة يعطي الانطباع بالتواضع والإحساس بالتساوي بين الجميع ومن ثم توفر الشعور بالإدارة الجماعية، في حين أن الجلوس على قمة الاجتماع بين



الأعضاء على الجانبين (شكل مستطيل) فإنه قد يؤدي إلى الشعور بنمط الإدارة الديكتاتورية. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨١)

ويخلص الباحث إلى القول إن نجاح الاجتماع يعتمد على التخطيط المسبق للاجتماع والالتزام بالخطوات المهمة اللازمة لضمان نجاح الاجتماع، من تحديد الهدف، وحضور من لديهم المعرفة اللازمة بجدول الأعمال الذي يتلاءم مع الوقت المتاح لهم لعقد الاجتماع، وتناسب قاعة الاجتماعات بما تتضمنه من أدوات ومعدات مع نوع الاجتماع.

### ثانياً: مرحلة تسيير الاجتماع:

في هذه المرحلة يتم تحديد كافة الأنشطة والإجراءات الخاصة بفترة تسيير الاجتماعات وهي الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد والتخطيط لها في المرحلة السابقة. وقد تضمن الدليل التدريبي، (وزارة التربية، ٢٠١٠، ص ٢٦٤) الأنشطة والإجراءات الخاصة بمرحلة تسيير الاجتماع وهي: بدء الاجتماع في الوقت المحدد، افتتاح الاجتماع والترحيب بالمشاركين، اختيار المقرر (كتابة المحضر). استعراض جدول الأعمال، إرساء قواعد سير الاجتماع، إدارة وقت الاجتماع، توجيه النقاش وفقاً لجدول الاجتماع، التعامل مع المشكلات الطارئة، التركيز على النتائج (الأهداف)، الإصغاء الجيد وعدم إطلاق الأحكام المسبقة، تشجيع المشاركين على النقاش، بلورة النقاشات للحصول على إجماع حول النتائج، عدم الانتقال من أي فقرة/ بند قبل اتخاذ قرار محدد بشأنها تحديد فترة قصيرة للراحة لإعلان القرارات والنتائج والتوصيات. إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد.

وفي هذه المرحلة يتم الاهتمام بعدة أمور أو خطوات مهمة، وهي:

١- **بدء الاجتماع في الوقت المحدد:** عند 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 تضيع الوقت في انتظار المتأخرين إلا إذا كان بينهم من لديه معلومة مهمة تساعد في التوصل إلى قرار سريع، وإلا فدعهم لشأنهم ليدركوا ما فاتهم منذ بدء أعمال الاجتماع. (كند رسلي، ٢٠٠١، ص ٥٠)



٢. افتتاح الاجتماع: قبل البدء في الدخول في مناقشة جدول أعمال الاجتماع ينبغي تهيئة الحاضرين في الاجتماع من خلال أساليب مختلفة منها طرح سؤال، عرض ملخص الاجتماع السابق، عرض صورة مقارنة أو أرقام مثيرة، سرد قصة، أمور أخرى.

( www.almuallem.netmagala102.htm )

حيث أن الاجتماع الذي يفتح بشكل سيء يحتاج إلى وقت طويل، وإن إعداد إجراءات الافتتاح بشكل مفصل هي فكرة ذكية للرئيس، سوف تؤدي إلى استقرار الأعصاب، وتجعل الجميع مرتاحين، وفوق كل شيء آخر فإن أفراد المجموعة يجب أن يشعروا أنهم موضع ترحاب. (البلعكي، ٢٠٠٤، ٣٨)

كما يجب على مدير الاجتماع الحرص على الآتي:

- البدء بالاجتماع في الوقت المحدد مؤكدًا على ذلك في دعوة الاجتماع.
- البدء بشكر الحاضرين على التزامهم بالوقت المحدد واهتمامهم بالحضور.
- قراءة جدول الأعمال معطيا المشاركين الفرصة والمرونة في اقتراح أي تعديل أو إعادة ترتيب الموضوعات المقترحة للاجتماع.
- عرض الموضوعات على المشاركين بالترتيب المقرر.
- أن يكون أنموذجًا للحيوية والنشاط والتصميم على إنجاز المهام.
- أن يوضح للمشاركين دوره في الاجتماع كمييسر للوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الاجتماع. (الحضرمي، ٢٠٠٦، ص ١٣٠)

٣- الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع: معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يؤديه فيه.

- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفاعلية.
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.

- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات في 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 في أثناء الاجتماع.
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين في أثناء النقاش أو الاستفسار.

( www.icnlp.net.viewarticle.ph.1 )

٤. توجيه الأعضاء عند الخروج عن الموضوع الأساسي إلى ضرورة التركيز على الموضوع الرئيس:



حيث من الأخطاء الشائعة عند كثير من رؤساء الاجتماعات أنهم يتناولون موضوعاً معيناً ثم يتم نقاشه، وقبل إنضاجه واتخاذ ما يلزمه من قرارات أو توصيات فإنهم يتركونه ليتناولوا موضوعاً آخر ليناقشوه، وهكذا ينتقلون من موضوع إلى آخر دون اتخاذ قرارات بحقها، فتكون النتيجة أن تعلق كثير من الموضوعات ولا يبيت فيها، كما يضيع الجهد والوقت، هذا بالإضافة إلى الشعور بالإحباط لعدم وجود إنجازات واضحة في الاجتماع ممثلة في قرارات أو توصيات أو اقتراحات. (الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٤١)

كما يقتضي ضرورة إمام المدير أو رئيس الاجتماع بالموضوعات إماماً جيداً؛ حيث إن المدير هو الشخص المسؤول الذي يقوم بعرض الموضوعات على المجلس، فلذلك يعدُّ من أكثر الأفراد فرصة لدراسة الموضوع من جميع جوانبه (إدارياً ومالياً ولائحياً واقتصادياً) في الفترة المحصورة بين ورود الموضوع إليه حتى موعد عقد الاجتماع. ومن ثم فلا بد له من محاولة توقع الآراء المختلفة. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٣٨)

**٥ . العمل على حسن تنظيم المناقشات:** لا بد من إعطاء الاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات وأسلوب المناقشة، وكن عادلاً في تقسيم الوقت بين المتحدثين وإعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتحدثين، كما وإذا لاحظت أن هناك شوشرة على أحد الأعضاء في أثناء تحدّثه فاطلب منه التوقف فوراً واطلب من الأعضاء التركيز فيما يقوله الزميل، حاول أن تكون مسلياً، ولا مانع من سد بعض الفكاهات على الأخص عندما تشعر أن الملل بدأ يتسرب إلى الحاضرين، ويجب أن تتذكر أن أسهل طريقة لإنهاء موضوع معين هي أن تتدخل بتلخيص المناقشة فيه، والاستماع جيداً لما يقوله المشارك، ونبه المشاركين لما فات من وقت وما إذا كان هناك خروج عن الوقت المحدد. (ماهر، ٢٠٠٠، ص ١٤٨) أيضاً عدم قيام المدير باقتراح رأيه في الموضوع قبل قيام الأعضاء بمناقشة الموضوع من جميع الجوانب. ويرجع السبب في ذلك إلى أن اقتراح المدير لوجهة نظره قد يؤدي إلى إيقاف المناقشات وقد يؤدي رأي المدير إلى دفع بعض المشاركين - الذين يرغبون في التقرب إليه - إلى محاولة تدعيم رأيه وموقفه وذلك بالتأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير للشعور بأهميته وتوجهاته. بوصفه من وجهة نظرهم يمثل أفضل الآراء. وقد يحاول بعضٌ منهم إيجاد المكررات التي تظهر أهمية هذا الرأي ورفض الآراء الأخرى. ومن ثم فإن قيام المدير باقتراح رأيه مسبقاً يؤدي إلى الكف عن المناقشة لدى بعض المشاركين. في حين أن بعضهم الآخر يجدها فرصة للتقرب للمدير، وذلك من خلال التأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير لهذا يكون المدير قد عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى توجيه مناقشات الجماعة نحو الموافقة على رأيه سواء أكان هذا الرأي صحيحاً أو أنه ليس أفضل الحلول، أم خطأ؛ ولهذا فدور المدير هو مساعدة الأعضاء على محاولة التوصل إلى الرأي السليم بصورة غير مباشرة. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٢٨٣ - ٢٨٤)



وبناءً على ما سبق يتضح أن قدرة رئيس الاجتماع على تسيير الاجتماع بنجاح وفاعلية يتوقف على مدى تحكمه في الوقت المتاح لتسيير الاجتماع، ومعرفة الأعضاء المشاركين لأدوارهم، وتوجيه مناقشات المشاركين حسب جدول الأعمال.

### ثالثاً: مرحلة متابعة نتائج الاجتماع:

وهي مرحلة ما بعد الاجتماع لذا فهو أمر في غاية الأهمية حتى يحقق الاجتماع الغرض من انعقاده؛ لأن عدم القيام بهذه المتابعة يعني عدم التأكد من أن الاجتماع أنجز ما خطط له، وفيه ويتم إعلان القرارات والنتائج والتوصيات قبل اختتام الاجتماع، إعداد وتوزيع المحضر، وضع خطة زمنية لتنفيذ قرارات الاجتماع، إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع، التواصل والدعم المستمرين للمكلفين بالتنفيذ، إعداد تقارير الإنجاز الخاصة بالقرارات. (وزارة التربية، ٢٠١٠، ص ٢٦٢)

وهذا يتم عبر ثلاث خطوات، هي:

١- **توثيق الاجتماع:** يجب تدوين كل ما تم الموافقة عليه من خلال سكرتير أو أمين سر لا من قبل رئيس الاجتماع بحيث يتم التركيز على النقاط الأساسية، وبعد الانتهاء من الاجتماع يجب كتابة تقرير الاجتماع بحيث يتضمن موضوع الاجتماع وتاريخ انعقاده، وأسماء المشاركين والمعتذرين والغائبين، وملخص ما تم إقراره عن كل بند من بنود جدول الأعمال.

٢- **متابعة تنفيذ ما اتخذ من قرارات وتوصيات،** 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. (الحمادي، ١٩٩٩، ص ١٧٨)

٣- **تقييم الاجتماع نفسه:** يشكل التقييم جزءًا مهمًا في عملية النمو والتطور، ينبغي أن تقيم جميع الاجتماعات بغرض تحسين إدارتها في المستقبل، وهناك عدة طرق لإجراء هذا التقييم منها على سبيل المثال: الاستبيان والمقابلة.

الاستبيان. يمكنك توزيع الاستبيان أو أنموذج التقييم على جميع المجتمعين. بعد ذلك ادرس الإجابات الناتجة عن الاستبيان وتقوم في الاجتماع القادم بعرضها ومناقشتها.

ويوضح الشكل الآتي مثالاً لأنموذج تقييم الاجتماع.



المقابلة: قد تفضل الحصول على تقييم الآخرين للاجتماع بواسطة زيارات شخصية أو مكالمات هاتفية. قم هنا أيضًا بتلخيص النتائج وابحث عن فرص للتحسين. مثال لأنموذج تقييم اجتماع

.....  
.....

ضع دائرة حول الرقم الذي يصف درجة التعاون السائدة في جماعة العمل

	مرتفع				منخفض				
إنجاز المهمة	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الاستفادة من الوقت	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الاستفادة من أفكار الأفراد	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
فض النزاع	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
وضوح الهدف	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
العمل كفريق	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإنصات الفعّال	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
المصارحة	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	

ما الذي يمكننا عمله برفع درجة التعاون بين أفراد الجماعة؟

.....  
.....

ما هي الأمور ذات الفائدة لك فيما تعقده الجماعة من اجتماعات؟ ما هي الأمور عديمة الفائدة؟

((WWW.DAWAHMEMO.COM.p19))

.....  
.....

ويخلص الباحث إلى القول من أجل أن تحقق إدارة الاجتماعات أهدافها التي عقدت من أجلها والتغلب على المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجهها، فإنه يلزمها الأخذ بجميع الأنشطة والإجراءات والوسائل اللازمة التي تتطلبها تلك المراحل الثلاث، التخطيط للاجتماع، وتسيير الاجتماع، ومتابعة نتائج الاجتماع.





## ب) الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية، وجد أنها قليلة نسبيًا، وخاصة في المؤسسات الأكاديمية، على الرغم من أهميتها كون العمل الأكاديمي والإداري في الكليات الجامعية لا يتم إلا من خلال إدارة الاجتماعات، ولذلك فقد خص الباحث إلى الدراسات الآتية:

(١) دراسة (برهوم): (برهوم، ٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة تكونت من (١٤٥) عضوًا من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن ممارسة رؤساء الأقسام لدورهم في إدارة الاجتماعات كان جيدًا، وقد حصل محور العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى، يليه محور تنظيم الاجتماع، ثم محور التخطيط للاجتماع، وأخيرًا جاء محور تقويم الاجتماع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى إلى متغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجامعة)

- كما بينت الدراسة أنه لا بد من التخطيط المسبق، وضرورة عقد اجتماعات دورية على أن توزع على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، وعلى أن يتم مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال وفق أهميتها، ومتابعة تنفيذ القرارات والتوصيات من قبل رؤساء الأقسام.

(٢) دراسة (شعيب): (شعيب، ٢٠٠٤) هدفت الدراسة إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام في جامعة عدن للاجتماعات التي تعقد في كلياتهم، قبل الاجتماع، وفي أثناء الاجتماع، ومهارة إدارة الاجتماع، وما بعد الاجتماع والتقييم العام للاجتماع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات عن رئيس القسم من خلال استبانة قام بتعبئتها عضو هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) عضوًا، وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- كان تقييم أعضاء الهيئة التدريسية لرؤساء الأقسام ومجالس الكليات إيجابيًا.
- اعتماد الأسس العلمية عند اختيار رئيس القسم والعمداء (اللقب العلمي، الخبرة، المقدرة القيادية).
- رفع محاضر الاجتماعات إلى الإدارة العليا.
- السماح لأعضاء مجلس القسم والكلية بالاطلاع على محاضر الاجتماع.
- ضرورة مراعاة وقت ظروف الأعضاء عند تحديد الاجتماعات.
- التقيد الصارم بتوزيع جدول أعمال المجلس والوثائق قبل الاجتماع.





- إبلاغ أعضاء المجلس بما تم تنفيذه من قرارات وتوصيات.
- (٣) دراسة (نور الدين، رامي): (نور الدين ، رامي، ٢٠٠٢) وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري محافظات غزة من وجهة نظر معلميه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة من إعداده وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أن قدرة مديري المدارس على إدارة الاجتماعات كانت (٧٢,٢) بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دائرة الاجتماعات في بعد التنظيم والتخطيط الإداري للمديرين قبل بدء الاجتماع لصالح المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (كلية علمية - كلية أدبية).
- (٤) دراسة (McNamara): (McNamara, 1999) أسس عقد الاجتماعات الفاعلة، وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

ضرورة تحديد أعضاء الاجتماع المناسبين الذي يعتمد اختيارهم على أهداف الاجتماع، وإعداد جدول أعمال بالتنسيق مع بعض الأعضاء المهمين بحيث يتضمن المخرجات المرغوبة والنشاطات الضرورية للوصول لهذه المخرجات، وأن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد وأن يرحب بالحاضرين، وأن تحدد القواعد العامة للاجتماع كالمشاركة، والتركيز، الدافعية، إنهاء المناقشة في وقتها، والمحافظة على السرية، وأن يدار وقت الاجتماع ويطلب مساعدة الأعضاء عندما يشارف الوقت على الانتهاء للمساهمة في الحل، وأن يقيم الاجتماع في أثناء عقده بدلا من عمل ذلك في نهاية الاجتماع لمعرفة ردة فعل الأعضاء، وأن ينهي الاجتماع في الوقت المحدد وبطريقة إيجابية.

(٥) دراسة (خليل، نبيل): (خليل، نبيل، ١٩٩٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الاجتماعات المدرسية ومدى مشاركة المعلمين في هذه الاجتماعات، لتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية الاجتماعات المدرسية واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة وصف العوامل المؤثرة في موقف معين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- 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.
- ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة، ومديري مدارس التعليم العام بصفة عامة حول تخطيط الاجتماعات بفاعلية إعدادها وإدارتها بنجاح.



- ابتكار أدوات تنفيذ في تسهيل عملية الاجتماعات المدرسية مثل أدوات تخطيط الاجتماعات ومتابعتها وتقييمها.
- (٦) دراسة (درياس): (درياس، ١٩٩٢) هدفت إلى الوقوف على واقع الاجتماعات المدرسية، وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:
  - أن عدد الاجتماعات اللاتي تعقدها هذه المدارس قليل مما يعني أن النمط السائد الإداري يميل إلى الأوتوقراطية.
  - أن المديرين يتيحون فرصة معقولة أمام المعلمين للمشاركة في جدول الأعمال، ويزودون المعلمين بجدول الأعمال لما لذلك من مردود طيب في سير جدول الأعمال.
  - أن إدارة المديرين لدفة الحوار في أثناء الاجتماع تقلل إلى حد كبير من حماسة المجتمعين لإبداء وجهات نظرهم مما يجعل مشاركتهم هامشية.
  - أكد المديرين على أهمية إتاحة الفرص للمعلمين لإبداء آرائهم، وعلى أهمية وجود خطة عملية لمتابعة القرارات التي تصدر عن الاجتماعات وتقييمها.
- (٧) دراسة (العثيمين): (العثيمين، ١٤١٧) هدفت إلى التعرف على مدى توفر مقومات نجاح الاجتماعات في طريقة وأسلوب الاجتماعات، ومعرفة مظاهر النقص والقصور في أسلوب الاجتماعات، وطبقت الدراسة على مديري ورؤساء إدارات مدنيين وعسكريين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - أن المقومات الأساسية للاجتماعات، هي: - أهمية اختيار الأعضاء. - أهمية اختيار رئيس الاجتماع. - الإعداد والتحضير للاجتماع. - اختيار الوقت والمكان المناسبين. - وضوح الأهداف والضرورة لعقد الاجتماع.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة من حيث المجال التي طبقت فيه الدراسة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، فقد هدفت بعضها إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية، بينما تناولت أخرى واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وهدف بعضها الآخر إلى التعرف على مدى توفر مقومات نجاح الاجتماعات في طريقة وأسلوب الاجتماعات، كدراسة (شعيب: ٢٠٠٤) ودراسة (برهوم: ٢٠٠٦) ودراسة (McNamara: ١٩٩٩) وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات التي اتخذت من الكليات الجامعية ميداناً لها.

بينما بقية الدراسات تناولت واقع إدارة الاجتماعات في الإدارات الحكومية والمدرسية، ومدى مشاركة المعلمين في هذه الاجتماعات كدراسة (درياس: ١٩٩٢م) ودراسة (نور الدين، رامي: ٢٠٠٢) ودراسة (خليل، نبيل: ١٩٩٨) ودراسة (العثيمين: ١٤١٧هـ)



تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأداة القياس الاستبيان. إلا أن الدراسة الحالية تتميز عما سبقتها من الدراسات في أنها أول دراسة تناولت مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، في مجالات التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع. وذلك حسب علم الباحث - أيضاً- أن الدراسة الحالية تناولت أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الكلية، الوظيفة، الرتبة الأكاديمية)

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة حيث كانت عوناً له، في كتابة الإطار النظري واختيار منهجية الدراسة، وكتابة فقرات أداة الدراسة، ومن حيث النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسات فسوف يشير إليها الباحث في أثناء مناقشة نتائج هذه الدراسة الحالية.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لهذه الدراسة من خلال وصف وتفسير البيانات والآراء المتجمعة من الدراسة الميدانية في ضوء استقراء الباحث للأدب التربوي والإداري الحديث المتعلق بموضوع البحث، ومن خلال هذا المنهج تعرف الباحث على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته:

تحدد مجتمع الدراسة بجميع القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن (عمداء - ونواب - ورؤساء أقسام) والبالغ عددهم (١٣٨) فرداً، وفقاً لإحصائية ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م.

وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) فرداً، يعملون في (١٠) كليات علمية وإنسانية، وهي كلية التربية والآداب والحقوق والعلوم الإدارية والاقتصاد والهندسة والطب والصيدلة والاسنان والزراعة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، نظراً للتباين في الكلية والرتبة الأكاديمية، والوظيفة، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بالاستعانة ببعض الزملاء في كليات جامعة عدن، وقد بلغ عدد الاستبانات المستعادة والمعتمدة (٥١) استبانة للقيادات الأكاديمية، ويمثلون ما نسبته (٤٤,٣%) من إجمالي أفراد العينة، وبنسبة (36.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي.



جدول رقم (١) يوضح توزيع العينة حسب متغير (الكلية، الوظيفة، الرتبة الأكاديمية)

الكلية	جامعة عدن	الرتبة الأكاديمية						الكلية
		النسبة	مساعد	مشارك	دكتور	عميد	نائب عميد	
إنسانية	الكلية	٦٠,٧٨%	١٤	١٥	٢	٣	١٠	١٨
علمية		٣٩,٢١%	٥	١٠	٥	٢	٨	١٠
الإجمالي		٥١	١٩	٢٥	٧	٥	١٨	٢٨

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة لمعرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن في صورته الأولى وتكون من ثلاثة مجالات و(٣٧) فقرة، وقد اتبع الباحث في ذلك الخطوات العلمية المتعارف عليها.

### ١. صدق الاستبانة:

أ. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على (٦) من المحكمين المتخصصين العاملين في الجامعة ملحق (١) إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مشكلات إدارة الاجتماعات في المجالات الثلاثة للاستبانة، وفي ضوء تلك الآراء تم حذف بعض الفقرات واستبدالها بأخر مع تعديل بعضها الآخر لتصبح عدد الفقرات (٣٦) فقرة بشكل كلي ملحق (٢) التي اتفق عليها المحكمون وحظيت باتفاق ما نسبته (٩٠%) فأكثر.

ب. تم التأكد أيضاً من الصدق وذلك بأخذ جذر معامل الثبات والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

### ٣. معامل الثبات:

للتأكد من أداة الدراسة قام الباحث باستخدام معامل الفاكرونباخ (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة وكذلك معامل الثبات الكلي للأداة.

جدول رقم (٢) الثبات الكلي ولمجالات الاستبانة بطريقة الفاكرونباخ.

المجال	مجالات مشكلات إدارة الاجتماعات	عدد الفقرات	قيمة الثبات	الصدق
الأول	التخطيط للاجتماع	١٣	٠,٧٠٣	٠,٨٣٨
الثاني	تسيير الاجتماع	١٢	٠,٨٤٢	٠,٩١٧
الثالث	متابعة نتائج الاجتماع	١١	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩
الكلي		٣٦	٠,٩٠٩	٠,٩٥٣

تبين من خلال قيم الثبات في الجدول رقم (٢) أن معامل ثبات الأداة بشكل عام قد بلغت (٠,٩٠٩) وقد تراوح معامل الثبات للمجالات المختلفة بين (٠,٧٠٣) لمجال التخطيط للاجتماع، وبين (٠,٨٤٢) لمجال تسيير الاجتماع، و(٠,٩٣٩) لمجال متابعة نتائج الاجتماع، وتعد قيم عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.



### رابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع الاستبانة من ميدان البحث تم رصد استجابات كل عميد ونائب عميد ورئيس قسم، وتفرغها في نماذج خاصة، بحيث يتبين رقم كل عميد ونائب عميد ورئيس قسم، والكلية التابع لها، والرتبة الأكاديمية التي يحملها.

وقد تم استخدام الطرق الإحصائية التالية لمعالجتها إحصائياً وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- حساب قيمة المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة لمعرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن.
- استخدام معامل الفاكرباخ لإيجاد معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة.
- وتطبيق الاختبار التائي "T-test" لعينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA" لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

## المبحث الثالث

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول ١. ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟

ولتحقيق ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات البحث، كما يتضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات

م	المشكلات المتعلقة بالمجالات	ترتيب المجال	المتوسط	الوزن النسبي	التقدير
١	التخطيط للاجتماع	3	2.85	56.9	متوسطة
٢	تسيير الاجتماع	2	3.05	61	متوسطة
٣	متابعة نتائج الاجتماع	1	3.17	63.42	متوسطة
	المتوسط للإجمالي العام		3.02	٦٠,٤٤	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن تقديرات الاستجابات لمجالات الاستبانة الرئيسة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02)، ووزن نسبي (٦٠,٤٤%).

إن مجال المشكلات المتعلقة "بمتابعة نتائج الاجتماع" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17)، ووزن نسبي (63.42%)، في حين جاء مجال المشكلات المتعلقة "بتسيير الاجتماع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.05)، ووزن نسبي (61%)، كما أتى مجال المشكلات المتعلقة



"بالتخطيط للاجتماع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.85)، ووزن نسبي (56.9%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية:

1. إن بعض القيادات الأكاديمية التي تدير الاجتماعات في مجالس الكليات الجامعية ينقصها المعرفة بالأدبيات الإدارية فيما يخص إدارة الاجتماعات من إجراءات وأنشطة تتطلب القيام بها في أثناء عملية التخطيط للاجتماع وتسيير الاجتماع ومتابعة نتائج الاجتماع، واكتفائهم في إدارة الاجتماعات بالمهارات الإدارية التي اكتسبوها من خلال عملهم، مما أدى إلى انعكاس ذلك على مستوى أدائهم في إدارتهم لهذه الاجتماعات وظهور تلك المشكلات بتقدير متوسط.
2. ندرة الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية في مجال الأساليب الإدارية المعاصرة بشكل عام وفي إدارة الاجتماعات بشكل خاص؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور تلك المشكلات بشكل متوسط.
3. عدم وجود أنموذج تقييم للاجتماعات موحد، ومتفق عليه من قبل إدارة الجامعة، يتم من خلاله الحكم على مدى نجاح وفاعلية الاجتماعات في الكليات الجامعية.
4. وربما أن الأوضاع والظروف الصعبة التي مرت بها كليات جامعة عدن في أثناء الحرب في عام ٢٠١٥م، كان لها أثر كبير على نفسية ودافعية القيادات الأكاديمية التي انعكست على مستوى أدائهم في ظهور تلك المشكلات في إدارة الاجتماعات.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نور الدين: ٢٠٠٢) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يديرون اجتماعاتهم بدرجة كبيرة. أما دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) ودراسة (برهوم: ٢٠٠٦) فقد توصلت إلى أن رؤساء الأقسام يؤدون دورهم في إدارة الاجتماعات بمستوى جيد وإيجابي.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول من السؤال الرئيس الأول ١-١ ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في مجال التخطيط للاجتماع.

ولتحقيق ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والجدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الأول التخطيط للاجتماع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب النتائج	التقدير
١	عدم تحديد هدف/ موضوع الاجتماع لجميع الأعضاء قبل انعقاده	2.73	54.6	11	متوسطة
٢	تتم الدعوة للاجتماع بشكل مفاجئ وبدون سابق تحضير	2.82	56.4	10	متوسطة
٣	الانتقال من اجتماع إلى اجتماع بدون معرفة أهداف كل اجتماع	2.45	49	12	ضعيفة
٤	ضعف التنسيق مع الأفراد المطلوب مشاركتهم في الاجتماع	2.94	58.8	5	متوسطة
٥	مشاركة أفراد لا علاقة لهم بموضوع الاجتماع	2.41	48.2	13	ضعيفة
٦	عدم ملائمة التسهيلات المادية والظروف البيئية للاجتماع	2.86	57.2	6	متوسطة
٧	عدم تحديد جدول أعمال واضح للاجتماع	2.84	56.8	8	متوسطة
٨	عدم ملائمة وقت الاجتماع للأعضاء فيه	3.10	62	2	متوسطة



متوسطة	7	56.8	2.84	الافتقار إلى الوثائق اللازمة لمناقشة موضوعات الاجتماع	٩
متوسطة	3	60.8	3.04	عدم تحديد مواعيد زمنية لافتتاح الاجتماع وانتهائه	١٠
متوسطة	4	60	3.00	التأخير في إرسال الدعوات للمشاركين في الاجتماع	١١
متوسطة	1	63.2	3.16	القصور في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع	١٢
متوسطة	9	56.4	2.82	قلة الاهتمام في تهيئة مكان الاجتماع	١٣
متوسطة		56.9	2.85	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (4) أن التقديرات لمشكلات إدارة الاجتماعات في التخطيط للاجتماع لإجمالي المجال كانت بدرجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي (2.85)، ووزن نسبي (56.9%)، وتتفاوت التقديرات بين ضعيفة للفقرتين (٣، ٥)، ومتوسطة لبقية الفقرات.

وقد سبق للباحث أن أشار إلى سبب حصول هذا المجال على درجة متوسطة في الإجابة عن السؤال الرئيس الأول، أما من حيث حصوله على المرتبة الثالثة بعد مجال متابعة نتائج الاجتماعات ومجال تسيير الاجتماعات، فهذا يعد مشكلة ناتجة عن عدم إحاطة القيادات الأكاديمية بإجراءات التخطيط اللازم لإدارة الاجتماعات، ربما اعتقاداً منهم أن التخطيط للاجتماعات يستغرق وقتاً أطول كونه يتضمن مواضيع متعددة وأهداف عامة؛ ولذا فالتخطيط هنا ينقصه البناء ويخلو من البرمجة الفعّالة التي يجب أن تتوفر للأعضاء قبل بدء الاجتماع، ولذلك لا بد من وضع الخطط والأهداف والبرامج اللازمة لإخراج الاجتماع بصورة مشرقة وذات جدوى تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها الاجتماعات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (برهوم: ٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن مهارة التخطيط للاجتماع قد حصلت على المرتبة الثالثة بعد مهارة العلاقات الإنسانية ومهارة التنظيم للاجتماع. ودراسة (خليل: ١٩٩٨) التي خلصت إلى ضرورة إشراك رئيس الاجتماع الأعضاء في التخطيط للاجتماعات وتحديد أهدافها واختيار أفضل السبل للتنفيذ، وعقد دورات تدريبية عامة حول التخطيط للاجتماعات بفاعلية وإعدادها وإدارتها بنجاح.

أما من حيث حصول الفقرة (١٢) على أعلى المتوسطات الحسابية والتي نصها "القصور في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع" فجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.16)، ووزن نسبي (63.2%).

فيمكن تفسير هذه النتيجة عن عدم الإلمام الشامل بالموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع، والذي يتم من خلال جدول الأعمال المسبق الذي يوزع على الأعضاء قبل عقد الاجتماع ومن خلاله يتم معرفة وجهات النظر المختلفة للمجتمعين ومدى فهمهم للنقاط الجوهرية التي في النهاية تؤدي إلى تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي دعت إلى التقيد الصارم بتوزيع جدول أعمال المجلس والوثائق قبل الاجتماع.

وجاءت الفقرة (٨) ونصها "عدم ملائمة وقت الاجتماع للأعضاء فيه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.10)، ووزن نسبي (62%).





ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه ربما لم يتم استطلاع رأي أعضاء المجلس في كل المواعيد المتوقعة لعقد الاجتماع لمعرفة الموعد المفضل الذي يحظى على الأغلبية، حيث تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني؛ ولذا يجب أن يحظى وقت الاجتماع باهتمام الأعضاء بما يتفق مع ظروفهم ومستويات إنتاجهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي دعت إلى ضرورة مراعاة وقت وظروف الأعضاء عند تحديد موعد الاجتماع.

أما من حيث حصول الفقرتين (٣، ٥) على درجة ضعيفة، ونص الفقرة (٣) "الانتقال من اجتماع إلى اجتماع بدون معرفة أهداف كل اجتماع" وقد حصلت على متوسط حسابي (2.45) ووزن نسبي (٤٩%)، ونص الفقرة (٥) "مشاركة أفراد لا علاقة لهم بموضوع الاجتماع" وقد حصلت على متوسط حسابي (2.41) ووزن نسبي (48.2%).

فحصول هاتين الفقرتين على درجة ضعيفة لا يعني عدم وجود مشكلة ولكن نادراً ما تحدث لدى بعض القيادات الأكاديمية وبصورة ضعيفة.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من السؤال الرئيس الأول ١ - ٢ ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في مجال تسيير الاجتماع؟

ولتحقيق ذلك "تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والجدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الثاني تسيير الاجتماع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب النتائج	التقدير
١	تأخر بدء الاجتماع عن الوقت المحدد	3.06	61.2	6	متوسطة
٢	سيطرة أحد أو بعض الأعضاء على الاجتماع	3.12	62.4	3	متوسطة
٣	عدم القدرة على إشراك جميع الأعضاء في النقاش في أثناء الاجتماع	3.02	60.4	7	متوسطة
٤	كثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء	3.43	68.6	1	كبيرة
٥	ضعف فاعلية الوسائل السمعية والبصرية	3.25	65	2	متوسطة
٦	عدم رضا بعض المشاركين عن سير الاجتماع	2.94	58.8	10	متوسطة
٧	الافتقار إلى قواعد تنظم سير الاجتماع	3.08	61.6	5	متوسطة
٨	يسود الاجتماع الفوضى وعدم الانضباط	2.94	58.8	9	متوسطة
٩	الانتقال من فقرة إلى أخرى يضعف القدرة على اتخاذ قرارات محددة	2.88	57.6	11	متوسطة
١٠	عدم توجيه النقاش وفقاً لجدول أعمال الاجتماع	2.98	59.6	8	متوسطة
١١	ضعف مهارات إدارة الوقت في أثناء الاجتماع	3.12	62.4	4	متوسطة
١٢	عدم القدرة على مناقشة جميع بنود الاجتماع	2.78	55.6	12	متوسطة
	المتوسط العام	3.05	61		متوسطة





يتضح من الجدول رقم (5) أن التقديرات لمشكلات إدارة الاجتماعات في تسيير الاجتماعات لإجمالي المجال كانت بدرجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي (3.05)، ووزن نسبي (61%)، وتتفاوت التقديرات بين كبيرة للفقرة (٤)، ومتوسطة لبقية الفقرات.

أما من حيث حصول الفقرة (٤) على أعلى المتوسطات الحسابية والتي نصها "كثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء" وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43)، ووزن نسبي (68.6%).

فيمكن تفسير هذه النتيجة الكبيرة، في عدم قدرة رئيس الاجتماع على تسيير الاجتماع وتعريف الأعضاء بدورهم والتأكيد على أهداف الاجتماع والالتزام بمناقشة بنود الاجتماع حسب الجدول، لأن اتجاهات ونشاطات العضو المشارك في أثناء الاجتماع تؤثر على مناخ هذا الاجتماع فإما أن تضيف إلى قيمة الاجتماع أو تنقص منه، حيث إن بعضهم يشعر أن الفرصة لم تتاح له لإبداء رأيه وهو يرغب في تحقيق هدفه في أقل وقت ممكن بدون أن يشعر.

وجاءت الفقرة (٥) ونصها "ضعف فاعلية الوسائل السمعية والبصرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.25)، ووزن نسبي (65%).

فحصول هذه الفقرة على المرتبة الثانية، يدل على عدم استشعار القيادات الأكاديمية لأهمية الوسائل السمعية والبصرية اللازمة في أثناء تسيير الاجتماعات، في توضيح وعرض المعلومات المناسبة مع هذه الوسائل، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (خليل: ١٩٩٨) التي أشارت إلى ضرورة ابتكار أدوات ووسائل تفيد في تسهيل عملية الاجتماعات.

ولإجابة عن السؤال الفرعي الثالث من السؤال الرئيس الأول ١-٣ ما مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في مجال متابعة نتائج للاجتماع؟

ولتحقيق ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والجدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الثالث متابعة نتائج الاجتماع.



جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجال الثالث متابعة نتائج الاجتماع

م	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب حسب النتائج	التقدير
١	انتهاء الاجتماع دون معرفة المشاركين بما تحقق من قرارات	2.82	56.4	11	متوسطة
٢	عدم وضع خطة زمنية لتنفيذ قرارات الاجتماع	3.29	65.8	4	متوسطة
٣	عدم إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع	3.45	69	2	كبيرة
٤	قلة التواصل والدعم المستمر للمكلفين بتنفيذ القرارات	3.35	67	3	متوسطة
٥	ضعف التوثيق لوقائع الاجتماعات ووثائقها	3.02	60.4	8	متوسطة
٦	عدم الاهتمام بالتقارير عن مستوى تنفيذ القرارات	3.24	64.8	5	متوسطة
٧	قصور في إعلان القرارات والنتائج قبل اختتام الاجتماع	3.14	62.8	7	متوسطة
٨	التأخير في إعداد محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده	3.47	69.4	1	كبيرة
٩	عدم تقييم نتائج الاجتماع بشكل عام	3.18	63.6	6	متوسطة
١٠	انتهاء كثير من الاجتماعات بدون نتائج لبعض المشكلات التي عقدت من أجلها الاجتماعات	3.02	60.4	9	متوسطة
١١	عرض الموضوعات نفسها في عدة اجتماعات بسبب عدم المتابعة	2.90	58	10	متوسطة
	المتوسط العام	3.17	63.42		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن التقديرات لمشكلات متابعة نتائج الاجتماعات لإجمالي المجال كانت بدرجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي (3.17)، ووزن نسبي (63.42%)، وتتفاوت التقديرات بين كبيرة للفقرتين (٣، ٨)، ومتوسطة لبقية الفقرات.

أعلى المتوسطات الحسابية جاء لصالح الفقرة (٨) التي نصها "التأخير في إعداد محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47)، ووزن نسبي (69.4%).

وهذا يدل على وجود مشكلة كبيرة تعد من أهم اختصاصات سكرتير المجلس التي تتطلب منه سرعة تدوين كل ما تم الاتفاق عليه وإقراره من كل بند من بنود جدول الأعمال وإيصالها إلى أعضاء الاجتماع للاطلاع عليه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي أشارت إلى سرعة تمكين أعضاء الاجتماع من الاطلاع على محضر الاجتماع.

وجاءت الفقرة (٣) ونصها "عدم إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45)، ووزن نسبي (69%).

ويمكن تفسير هذه المشكلة الكبيرة، التي ربما نتجت عن عدم الإشراف المباشر من قبل رئيس المجلس، والاكتفاء بما يقوم به سكرتيه في متابعة وتذكير المكلفين بهذه التكاليف، دون محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق عن التزامهم وتطبيقهم للقرارات المتخذة وأدائهم للتكاليف التي تم تكليفهم بها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شعيب: ٢٠٠٤) التي أشارت إلى ضرورة إبلاغ أعضاء المجلس بما تم تنفيذه من قرارات وتوصيات.



وللإجابة عن السؤال الثاني الجزء الأول: هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية)؟

للتحقق من الفرضية "تم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق الاختبار التائي "T-test" لعينتين مستقلتين، والجدول رقم (7) يوضح قيمة ت ومستوى الدلالة.

الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
علمية	٢٠	٢,٧٨	.٤٧٨	٢,١٧٨	٤٩	٠,٠٣٤	يوجد فروق
إنسانية	٣١	٣,١٦	.٦٨٨				

\*مستوى الدلالة أقل من (0.05)

يشير الجدول رقم (7) إلى أن قيمة "ت" المحسوبة قد بلغت (٢,١٧٨)، وهي قيمة دالة عند درجة حرية (٤٩) ومستوى دلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق بين الكليات (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقضي "بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية" ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

١- قد تختلف طريقة إدارة الاجتماعات في الكليات الإنسانية عن الكليات العلمية باختلاف أغراضها وأهدافها وكيفية انعقادها؛ مما أدى إلى انعكاس هذه الطريقة على استجاباتهم على مشكلات إدارة الاجتماعات.

٢- وربما أن المناخ السائد والسياسة الداخلية في طريقة إدارة الاجتماعات في الكليات الإنسانية يختلف عن الكليات العلمية.

٣- وقد يكون أن عينة الكليات العلمية ترى المسألة برؤى أخرى تتناسب مع طبيعة فهمها في طريقة إدارة الاجتماعات وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (برهوم: ٢٠٠٦) ودراسة (نور الدين: ٢٠٠٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية.

وللإجابة عن السؤال الثاني الجزء الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)؟



تم الاستعانة بالحقبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA"، والجدول رقم (8) يوضح قيمة ف ومستوى الدلالة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الرتبة	بين المجموعات	١,٨٦٠	٢	.٩٣٠	٢,٤١٦	.١٠٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨,٤٧٩	٤٨	.٣٨٥			
	الكلي	٢٠,٣٣٩	٥٠				

يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة "ف" قد بلغت (٢,٤١٦)، ومستوى دلالة (٠.١٠٠) وهي قيمة غير دالة، مما يعني أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) وعليه نقبل الفرضية الصفرية، التي تقضي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن طبيعة العمل الإداري المشترك للقيادات الأكاديمية، وامتلاكهم قدرات ومهارات كافية في العمل الأكاديمي جعلهم يتمتعون بسلوك إداري واحد في الحكم الصحيح على مشكلات إدارة الاجتماعات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (برهوم: ٢٠٠٦) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وللإجابة عن السؤال الثاني الجزء الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) بين متوسطي درجات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة الدراسة) تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم)

للتحقق من الفرضية تم الاستعانة بالحقبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA"، والجدول رقم (9) يوضح قيمة ف ومستوى الدلالة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الوظيفة	بين المجموعات	١,٩٠٢	٢	.٩٥١	٢,٤٧٦	.٠٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨,٤٣٧	٤٨	.٣٨٤			
	الكلي	٢٠,٣٣٩	٥٠				

يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة "ف" قد بلغت (٢,٤٧٦)، ومستوى دلالة (٠.٠٩٥) وهي قيمة غير دالة، مما يعني أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم) وعليه نقبل الفرضية الصفرية. التي تقضي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)



بين متوسطي درجات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينه الدراسة) تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الوظيفة الإدارية للقيادات الأكاديمية تتشابه في المهام والأعمال والواجبات مما يدل على أنهم يتعرضون لظروف العمل نفسها، ولذلك كانت نظرتهم وطريقتهم واحدة لمشكلات إدارة الاجتماعات. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نور الدين: ٢٠٠٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين.

ولإجابة عن السؤال الثالث: ما أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن؟

فمن خلال إجابة القيادات الأكاديمية على السؤال المفتوح في الاستبيان حول أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات، وقراءة الباحث المتأنية والفاحصة للأدبيات التربوية الحديثة ذات الصلة بمشكلات إدارة الاجتماعات، فقد أستطاع الباحث أن يصل إلى عدة أساليب يمكن أن تسهم في التغلب على هذه المشكلات، وهي كالآتي:

١. الإعداد والتخطيط المسبق للاجتماعات حسب تقديرات دقيقة لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيتم القيام بها في إدارة الاجتماعات.
٢. أن يتم تحديد موضوع الاجتماع وتحديد أهدافه بدقة ووضوح وبيان أهميته للأعضاء المشاركين؛ كونه يقلل من المناقشات الجانبية بين الأعضاء المشاركين، ويعمل على تركيز النقاش حول النقاط الجوهرية التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف.
٣. اختيار الوقت المناسب للاجتماع بحيث يتفق مع ظروف الأعضاء ومستويات إنتاجيتهم.
٤. تسهيل الظروف المادية وإيجاد الظروف البيئية المناسبة للاجتماع من مقاعد مريحة ومكان هادئ وتهوية وإضاءة مناسبة.
٥. التنسيق مع الأعضاء المطلوب مشاركتهم في الاجتماع ممن لهم الصلة والعلاقة بالموضوعات المطروحة للنقاش، فموضوع الاجتماع وهدفه يحددان المشاركين فيه.
٦. تحديد كافة الأنشطة والإجراءات الخاصة بفترة تسيير الاجتماعات حسب الفترة المحددة لبدائية ونهاية الجلسة بما يتناسب مع الموضوعات المطروحة.
٧. استخدام الوسائل السمعية والبصرية اللازمة لتوضيح وعرض المعلومات المناسبة مع هذه الوسائل.
٨. توجيه رئيس الاجتماع المناقشات بين الأعضاء نحو أهداف الاجتماع عند مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض، وعدم التعصب للرأي الشخصي وانتهاج الموضوعية والمنطقية عند عرض الآراء.
٩. معرفة أسباب عدم الرضا لدى بعض الأعضاء؛ إذ إن فاعلية الاجتماع تقاس بقدرته على تحقيق أهدافه في أقل وقت ممكن مع ضمان رضا المشاركين.



- ١٠- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع وذلك من خلال المعرفة المسبقة للأعضاء بالموضوعات التي يتضمنها جدول الأعمال، والمأمهم بها.
- ١١- إعطاء فرصة المشاركة للأعضاء الآخرين غير المشاركين في النقاش والحد من هيمنة بعض الأعضاء الذين يرغبون في التحدث باستمرار.
- ١٢- أن يتم اختتام الاجتماع بتلخيص مفيد للإنجازات المتحققة ولكل ما تم إقراره عن كل بند من بنود الاجتماع.
- ١٣- وضع خطة زمنية لتنفيذ قرارات الاجتماع، فلا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدي تكاليفه.
- ١٤- إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع، وتذكيرهم شفهيًا وتلفونيًا بين الفترة والأخرى بإشراف رئيس المجلس ومساعدة سكرتيه.
- ١٥- سرعة إعداد وتوثيق محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده لكل ما تم الموافقة عليه في الاجتماع.
- ١٦- تقييم نتائج الاجتماعات بشكل عام بغرض تحسين إدارتها في المستقبل.

### خلاصة نتائج الدراسة:

- ١- أن مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن كانت بدرجة متوسطة. وبمتوسط حسابي (3.02)، ووزن نسبي (60.44%).
- ٢- أن مجال المشكلات المتعلقة "بمتابعة نتائج الاجتماع" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17)، ووزن نسبي (63.42%)، في حين جاء مجال المشكلات المتعلقة "بتسيير الاجتماع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.05)، ووزن نسبي (61%)، كما أتى مجال المشكلات المتعلقة "بالتخطيط للاجتماع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.85)، ووزن نسبي (56.9%).
- ٣- أن أهم مشكلات إدارة الاجتماعات التي حصلت على متوسطات حسابية عالية، في المجالات الثلاثة التخطيط للاجتماعات وتسيير الاجتماعات ومتابعة نتائج الاجتماعات، هي كالاتي:
  - القصور في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الاجتماع.
  - عدم ملائمة وقت الاجتماع للأعضاء فيه.
  - كثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء.
  - ضعف فاعلية الوسائل السمعية والبصرية في أثناء الاجتماع.
  - التأخير في إعداد محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده.
  - عدم إرسال مذكرات للمكلفين بتنفيذ قرارات الاجتماع.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجالات الثلاثة في جامعة عدن (عينة البحث) تعزى لمتغير الكلية (علمية - إنسانية) لصالح الكليات الإنسانية".



٥- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في المجالات الثلاثة في جامعة عدن (عينة البحث) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

٦. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha$ ) بين متوسطي درجات مشكلات إدارة الاجتماعات في المجالات الثلاثة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عينة البحث) تعزى لمتغير الوظيفة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم).

### التوصيات:

من خلال إطلاع الباحث على الأدب التربوي الحديث وما أدلى به القيادات الأكاديمية حول أساليب التغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يطرح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية، وهي:

١- على إدارة الجامعة ضرورة توفير فرص التدريب والتأهيل للقيادات الأكاديمية حول طريقة إدارة الاجتماعات، وكيفية الإعداد والتخطيط لها قبل وفي أثناء تسيير الاجتماعات وما بعد انعقادها.

٢. على القيادات الأكاديمية تطوير مهاراتهم الإدارية ومعرفة الأساليب الإدارية المعاصرة التي تمكنهم من السيطرة والتغلب على مشكلات إدارة الاجتماعات وإدارتها بفاعلية عالية.

٣- على إدارة الجامعة مساعدة القيادات الأكاديمية في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تزودهم بالخبرات والمهارات الإدارية اللازمة وتمكنهم من تحقيق الأهداف التي عقدت من أجلها الاجتماعات.

٤- تزويد القيادات الأكاديمية في الجامعات بنتائج هذه الدراسة من أجل معرفة مشكلات إدارة الاجتماعات لديهم وأساليب التغلب على هذه المشكلات لما لها من أثر ودور إيجابي في إدارة هذه الاجتماعات بفاعلية.

٥- على إدارة الجامعة وضع معايير محددة ومعتمدة لتقييم إدارة الاجتماعات في الكليات الجامعية (أنموذج تقييم الاجتماعات) وفقا للأسلوب الديمقراطي.

٦. على القيادات الأكاديمية تبني مشكلات إدارة الاجتماعات التي حصلت على نسب عالية ومتوسطة وأخذها بعين الاعتبار.

٧- على إدارة الجامعة تزويد قاعات الاجتماعات في الكليات الجامعية بكل المتطلبات والتجهيزات الحديثة التي تساعدهم على تحقيق أهداف الاجتماعات.

٨- على القيادات الأكاديمية تهيئة مناخ ديمقراطي مريح ومناسب في أثناء تسيير الاجتماعات كونه يساعد الأعضاء على المشاركة والعطاء والإبداع في أجواء من الديمقراطية.





٩. دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب الحديثة والمقترحات المناسبة في معالجة مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية.
١٠. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في جامعات أخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

### المراجع العربية:

١. أبو شيخة، نادر، ١٩٩١، إدارة الوقت، دار مجدلاوي.
٢. المدهون، محمد، ١٩٩٦، الإدارة المتخصصة، ط١، غزة.
٣. ماهر، أحمد، ٢٠٠٠، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية.
٤. أفا بتلر، ١٩٩٧م، إدارة الاجتماعات، مجلة الشعاع، ٧٤، ص٢. القاهرة، مصر.
٥. البعلكي، سمير، ٢٠٠٤، كيف تدير الاجتماعات، سبيلك الى النجاح وتحقيق الأرباح، عالم الكتب، مراجعة سعيد اللحام.
٦. الحضرمي، أحمد، ٢٠٠٨، أساسيات وأساليب الإدارة الحديثة للتربويين، جامعة صنعاء
٧. الحمادي، علي، ١٩٩٩، فن إدارة الاجتماعات، ط١، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا.
٨. العثيمين، فهد بن مسعود، ١٤١٧، الاجتماعات وفعاليتها في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة التوبة، الرياض.
٩. العجمي، محمد، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٢، دار المسيرة للنشر، عمان.
١٠. بدر، أحمد، ١٩٩٤، قراءات في السلوك التنظيمي، مع رؤية إسلامية لبعض القرارات، دار النهضة العربية، القاهرة.
١١. برهوم، محمد، ٢٠٠٦، واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الإسلامية بغزة.
١٢. خليل، نبيل، ١٩٩٨، إدارة الاجتماعات المدرسية في إدارة التعليم الأساسي، دراسة تحليلية ميدانية، الجمعية المصرية، المجلد ١، العدد ١، مصر.
١٣. درياس، أحمد سعيد، ١٩٩٢، مدى مشاركة المعلمين في الاجتماعات المدرسية، مجلة جامعة طنطا، العدد ١، السنة ١٤، طنطا.
١٤. رستم، رسمي، ٢٠٠٠م، إدارة الاجتماعات ونظم اتخاذ القرارات وتشغيل اللجان، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، غزة.
١٥. سلامه، سهيل، ١٩٨٩، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
١٦. شعيب، عبد الرحمن، ٢٠٠٤، تقييم أعضاء الهيئة التدريسية المساعدة في جامعة عدن للاجتماعات التي تعقد في كلياتهم.

[www.yemen-nic.com/contents/studies/setail](http://www.yemen-nic.com/contents/studies/setail)

١٧. عبد الجواد، محمد، ٢٠٠٠، كيف تعقد اجتماعات قصيرة ومثمرة، ط١، دار النشر للثقافة والعلوم، طنطا.
١٨. كند رسلي، دورلنغ، ٢٠٠١، سلسلة الإدارة المثلى- إدارة الاجتماعات، مكتبة لبنان ناشرون، ط١، بيروت.
١٩. كينان، كيت، ١٩٩٦، قواعد إدارة الاجتماعات، مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
٢٠. ملجم، سامي محمد، ٢٠١٠، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
٢١. نور الدين، رامي، ٢٠٠٢، واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، من وجهة نظر معلميه، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة الأقصى.
٢٢. وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠، الدليل التدريبي لبناء القدرات الإدارية لإدارات التربية والتعليم في المديرية، دليل المدرب، الجزء ١، ط١، اليمن.

### المراجع الأجنبية:

23. Koul,L.Methodogy of educational research Newdelhi: Vikas pudlishing house PVTLTD1997.
24. McNamara, Carter. National Public Accountant, p.15.1999."Basic guide to conducting effective meetings ."
25. Messmer, Max. 2002. "Conducting effective meetings."
26. [www.almuallem.net/maga/a1026.ht](http://www.almuallem.net/maga/a1026.ht).
27. <http://www.icnlp.net/viewarticle.php>.
28. COM..WWWDAWAHMEMO.
29. [www.yemen-nic.com/contents/studies/setail](http://www.yemen-nic.com/contents/studies/setail).