

# معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت وسبل مواجهتها

إعداد

الباحثة/ مرام حمدي غويزي المطيري

باحثة ماجستير بقسم المناهج وطرق تدريس العلوم

كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

أسماء الهادي إبراهيم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة مجاهد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

## معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت وسبل مواجهتها

إعداد

الباحثة/ مرام حمدي غويزي المطيري

باحثة ماجستير بقسم المناهج وطرق تدريس العلوم

كلية التربية جامعة المنصورة

### ملخص

هدف البحث رصد معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، وتحديد سبل مواجهة هذه المعوقات ، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت قوامها (٢٨٧) مديراً ومعلماً، وانتهى البحث إلى أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، منها قيام المدير بنشر ثقافة إدارة الاجتماعات في ظل تطبيقات شبكات التواصل الاجتماعي التعليمية داخل المدرسة، التدريب على إتقان مهارات توظيف التقنيات التكنولوجية المختلفة في إدارة الاجتماع، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة في إبلاغ المعلمين بوقت الاجتماع، التأكد من انضمام جميع أعضاء الاجتماع إلى المجموعات الإلكترونية حالة انعقاده عن بعد، توظيف الايميل في إرسال جدول أعمال الاجتماع إلى الأعضاء قبل انعقاده بفترة مناسبة، توظيف الجروبات الإلكترونية في أخذ رأي الأعضاء في أهداف الاجتماع قبل انعقاده بفترة مناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** الاجتماعات المدرسية- إدارة الاجتماعات المدرسية- مدارس التعليم الثانوي العام بالكويت.

**Abstract**

The aim of the research is to monitor the obstacles to managing school meetings in public secondary schools in the State of Kuwait, and to identify ways to address these obstacles. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of teachers and principals in secondary schools in the State of Kuwait, consisting of (287) principals and teachers. The research concluded with the most prominent ways to address the obstacles to managing school meetings in public secondary schools in the State of Kuwait, including the principal spreading the culture of managing meetings in light of educational social networking applications within the school, training on mastering the skills of employing various technological techniques in managing the meeting, using various social media to inform teachers of the time of the meeting, ensuring that all members of the meeting join electronic groups if it is held remotely, using email to send the meeting agenda to members before it is held for an appropriate period, using electronic groups to take the opinion of members on the objectives of the meeting before it is held for a period.

**Keywords:** School meetings - School meeting management - Public secondary schools in Kuwait

## مقدمة

إن التعليم الجيد ثمره الإدارة المدرسية الجيدة، وإن القيادات المدرسية أهم عنصر في العملية التعليمية فهي المسؤولة عن المدرسة وكيانها ونظام العمل والحياة داخلها.

فمدير المدرسة هو الركيزة الأساسية، وعليه يعتمد النظام في بلوغ أهدافه، وهو المسؤول الأول والمباشر أمام الإدارة التعليمية باعتباره رئيساً لجميع العاملين في المدرسة، وحلقة الوصل في العلاقات المدرسية بأنواعها كافة من معلمين وتلاميذ وأولياء الأمور والمشرفين التربويين، وعليه يقع العبء الأكبر في تحقيق أفضل النتائج، وهو الذي يرسم الخطط ويشرف على تنفيذها بالتعاون مع العاملين في المدرسة، فنجاح المدرسة في أداء مهامها يرجع فيه الفضل إلى القيادة الحكيمة والراشدة المتمثلة في مدير المدرسة (فرج عامر، ٢٠١٦، ٥٧).

وللمدير أثر بالغ في تحسين العملية التعليمية والتربوية، حيث يعتبر مشرفاً مقيماً في مدرسته يدعم التغيير الإيجابي، ويوفر بيئة صحية مشجعة تعمل على التطور المهني للمعلمين، ويوفر الوقت بتفعيل التخطيط المشترك بين المعلمين، ويعزز العلاقات الإنسانية بينهم من خلال الزيارات الصفية المتبادلة، ويُشرك معلميه بالمسؤولية، ويشجع الطلبة ويحفزهم، ويجد الحلول المناسبة لمشاكل المعلمين والطلبة، فهو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية، ومحور البناء الفاعل الذي بنجاحه تنهض العملية التعليمية، ويتطلب هذا الموقع من مدير المدرسة أن يكون قادراً على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار الرئيسية مثال : الأدوار الأخلاقية والتعليمية والاجتماعية والإنسانية، والسياسية، والإدارية والمتداخلة (عارف أبو حامد ، ٢٠١٣، ٣).

ولكي تقوم الإدارة المدرسية بهذه المهام والمسؤوليات والواجبات بجودة وتميز ينبغي وجود آليات تساعد في ذلك، وتُعد إدارة الاجتماعات المدرسية أحد تلك الآليات ومثالاً حياً لتطبيق مبدأ الديمقراطية من قبل الإدارة، لما لها من تحقيق مشاركة جميع العاملين في المدرسة والأخذ بمقترحاتهم بما يحقق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز، حيث تؤدي الاجتماعات المدرسية دوراً مهماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغنى عنها المدير أو الناظر أو الموجه وغيرهم في الخطط المرسومة لمناشطهم وواجباتهم، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما

أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها (أحمد البلوشي وحسام الدين إبراهيم، ٢٠١٧، ٨٩).

والمستقرىء لواقع المدرسة الثانوية العامة بالكويت كأحدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي يلاحظ أنها تعاني من تدني مستوى التطوير التنظيمي الذي يدعم الإدارة الفعالة للاجتماعات المدرسية، الأمر الذي يرجع إلى أن أغلبية التغييرات والتطورات التي أجريت بتلك المدارس، كانت معظمها جزئية وغير جذرية، كما أنها وقعت عند الاستجابة لمتطلبات الحاضر، ولم تمتد إلى متطلبات المستقبل، ويضاف أنها لم تخضع للتجريب والتقييم قبل التعميم (أحمد الشمري، ٢٠١٥، ٥٠٨).

هذا فضلا عما أشارت إليه دراسة نواف العجمي (٢٠١١) من أنه على الرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالانتمائية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى توظيف الأساليب التي يحتاجها التطوير التنظيمي، والمتمثلة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الفعالة للاجتماعات المدرسية؛ مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والابتكار، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- ١) ما الإطار المفاهيمي المفاهيمي لإدارة الاجتماعات المدرسية؟
- ٢) ما معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- ٣) ما أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟

#### هدف البحث

سعى هذا البحث إلى محاولة التوصل إلى أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

## أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

- يأتي هذا البحث استجابة لتوجهات وزارة التربية بالكويت في مواكبة التطور والتجديد، وتجويد العمل التربوي والتعليمي، حيث من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه القيادات بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت للعمل على تحسين وتطوير اتصالهم الإداري ورفع كفاءته.
- جاءت هذه الدراسة للفت نظر صنّاع القرار بوزارة التربية بالكويت نحو جدوى تطوير إدارة الاجتماعات في ضوء التحول الرقمي كوسيلة فعالة تشجع الاتصال الإداري الفعال بين مديري المدارس والمعلمين.
- ندرة البحوث التربوية التي تناولت هذا الموضوع - على حد علم الباحثة - وخاصة في التعليم الثانوي بالكويت، وهو ما قد يعطي للموضوع أهمية خاصة.
- يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.
- إيجاد بيئة إدارية مهيأة بكافة الوسائل والتقنيات الحديثة تشجع القيادات التربوية على الإبداع والتميز، وتواكب مستجدات العالم المعاصر.

## منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، بغرض رصد معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وسبل مواجهتها.

## الدراسات السابقة

١- دراسة (Gallishkan, 2009) بعنوان: اتجاهات ومهارات مديري المدارس فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات من وجهة نظر المعلمين، (تركيا)

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى مهارات إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في الجانب الأناضولي من مدينة اسطنبول التركية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة الاستبانة المكونة من (٥٣) فقرة، موزعة على المحاور الأربعة الآتية: (مهارات إدارة الوقت إدارة مرافق غرف الاجتماع العلاقات الإنسانية، إدارة جدول الأعمال)، وتكون مجتمع الدراسة

من جميع معلمي الجانب الاناضولي من إسطنبول والبالغ ٤٥٠ ألف معلم، أخذت منهم عينة عشوائية بلغت ٧٥٠ معلما ومعلمة، وزعت عليهم استبانات استردت منها ٦٠٠ استبانة، وكانت من اهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات إدارة الاجتماعات من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات ادارة الاجتماعات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح الأدنى

## ٢- دراسة (Ozdemir & Galishkan, 2018) بعنوان: مهارات إدارة الاجتماعات لمديري مناطق التعليم الوطني من وجهة نظر مديري المدارس (تركيا)

هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات إدارة الاجتماعات لمديري مناطق التعليم الوطنية التركية من منظور مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بأداة الاستبانة المكونة من (٣٠) فقرة، موزعة على المحاور الأربعة الآتية: مهارات إدارة الوقت إدارة مرافق غرف الاجتماع العلاقات الإنسانية، والتقييم) حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٠٩) مديرا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات جاءت بدرجة متوسطة في منطقة الرمثا، وحصول محور العلاقات الانسانية على المركز الأول في التقييم، يليه محور التنظيم ثم التقييم، وأخيرا التخطيط، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم المتوسط دون البكالوريوس، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من هم ذوي خبرة أقل من خمس سنوات.

## ٣- دراسة ايهاب الحو (٢٠٢٠) بعنوان تطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بجنوب سيناء في ضوء مدخل إدارة المعرفة

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير ادارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة بجنوب سيناء في ضوء مدخل ادارة المعرفة وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٧ معلم ومعلمة من إجمالي عدد معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جنوب سيناء بنسبه تصل إلى ٨٠% من المجتمع الاصلي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أداء مديرو المدارس عند إداره الاجتماعات المدرسية متوسط، وتوجد سلبيات لدى بعض المديرين منها التمسك بالروتين الإداري والأنظمة واللوائح والاعتماد على الانطباع الشخصي، وانتهت الدراسة إلى وضع توصيات مقترحة في ضوء النتائج السابقة من أهمها ضرورة إجراء المزيد من

البحوث لتعظيم الاستفادة من الاجتماعات المدرسية وكذلك تطوير طرق اختيار المديرين لتطوير أدائهم فيما بعد.

٤- دراسة ريماء الهيب (٢٠٢٢) بعنوان إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية (العقبات والحلول المقترحة)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية (العقبات والحلول المقترحة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي، ولجمع البيانات استخدمت استبانة مكونة من شقين (استبانة إدارة الاجتماعات) مكونة من (٢٧) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (التخطيط للاجتماع تنظيم وإدارة الاجتماعات، تقويم الاجتماعات، العلاقات الإنسانية في الاجتماعات وتم التأكد من صدقها وثباتها، واستبانة ( اتخاذ القرارات مكونة من (٢٧) فقرة موزعة على (٥) مجالات وهي ( خطوات اتخاذ القرارات المشاركة في اتخاذ القرارات أنواع القرارات المتاحة للمشاركة القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين)، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة تألفت من (٤٠٠) فرداً من المديرين والمعلمين، وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية الممارسة لإدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس جاءت متوسطة. وأن مجالات أداة الدراسة جاءت جميعها بدرجة متوسطة باستثناء مجال العلاقات الإنسانية في الاجتماعات جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية في الاجتماع، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، جاءت لصالح عشر سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات باستثناء مجال التخطيط للاجتماع، وجاءت الفروق لصالح المديرين.

#### إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الاجتماعات المدرسية
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.  
المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الاجتماعات المدرسية.

### أولاً مفهوم إدارة الاجتماعات

يمكن تعريف إدارة الاجتماعات على أنها: العملية التي يتم التخطيط المسبق لها من خلال التخطيط والتنظيم والتقويم والمتابعة، كي يتم التفاعل وتبادل الأفكار والعصف الذهني بين المجتمعين للوصول إلى أفضل الحلول والنتائج للقضايا المطروحة على جدول الأعمال، وبدون تسلط وبشفافية كي يشعر الجميع بأنهم شاركوا في عملية صنع واتخاذ القرار (محمد العامري، ٢٠١٣، ٤٩٩).

يعرفها كل من أحمد البلوشي وحسام إبراهيم (٢٠١٧، ٩٧) بأنها: العملية والطريقة والأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة مراحل الاجتماع الثلاث (قبل الاجتماع وأثنائه وبعده) بغرض تحقيق أهدافه والغاية المنشودة منه والتفاعل الإيجابي بين مدير المدرسة وكافة العاملين بها.

وتعرف إدارة الاجتماع بأنها: القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانيات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشارك فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة، وأقل وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له (حسان المالكي، ٢٠١٨، ٩٩).

وتعرفها سلمى القحطاني (٢٠٢٠، ٥) بأنها: أفضل استثمار ممكن للموارد البشرية والفكرية والمادية في المدرسة، عن طريق مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد مديرات المدارس على تحقيق أهداف الاجتماعات بأقل تكلفة، وأسرع وقت، وأكثر كفاءة.

بينما تعرفها كلا من ريما هيب (٢٠٢٢، ١١) بأنها العملية التي يقوم من خلالها المدير على التنظيم والتنسيق وتوجيه الأفراد نحو تبادل الأفكار وتقديم الاقتراحات التي تساعد على تحقيق ما وضع الاجتماع لأجله.

وعليه تعرفها الباحثة على أنها: العملية التي يتم التخطيط المسبق لها كي يتم التفاعل وتبادل الأفكار، والعصف الذهني بين مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالكويت والعاملين بتلك المدارس، للوصول إلى أفضل الحلول والنتائج للقضايا المدرسية المطروحة على جدول الأعمال، وبدون تسلط، وبشفافية كي يشعر الجميع بأنهم شاركوا في عملية صنع واتخاذ القرار.

### ثانياً: أهداف إدارة الاجتماعات المدرسية

تتيح الاجتماعات بكافة أنواعها تبادل الخبرات أو نقل المعلومات، ومناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة لاتخاذ قرارات سليمة، ولإصلاح الأخطاء الموجودة، والارتقاء بإنتاجية المدرسة، وتعددت أهداف إدارة الاجتماعات المدرسية بتعدد آراء الباحثين والكتاب في مجال العلوم التربوية، ومن أهم أهداف إدارة الاجتماعات المدرسية ما يلي (Beemo, 2008, 35):

- التشجيع ورفع الروح المعنوية للمعلمين من خلال إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه، وأهمية المقترحات التي يقدمونها، خاصة وأن الاجتماعات تؤدي إلى نمو علاقات سليمة فيما بينهم، وتجعلهم أكثر تقبلاً ورضى عن العمل.
- نقل أو تبادل المعلومات، وتبادل وجهات النظر حول المواضيع المطروحة.
- إصدار التعليمات والقرارات.
- بحث الشكاوى المقدمة، والفصل في النزاعات.
- استحداث أفكار مبتكرة.
- متابعة العمل وتقييمه.
- تحقيق التكامل بين معلمي المدرسة، حيث يشارك الجميع في اتخاذ القرارات.
- تعريف المعلمين على المشكلات العامة التي تواجه المدرسة، والمساهمة في حلها.
- زيادة وتعزيز النمو المهني للمعلمين، ويعالج مشكلاتهم من خلال الاجتماع.
- الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، وتنسم بالموضوعية وتبتعد عن المصلحة الفردية.
- إثارة المعلمين وتعديل أفكارهم وأساليبهم.

### ثالثاً: أهمية إدارة الاجتماعات المدرسية

تعتبر الاجتماعات من الأنشطة المهمة التي يعتمد عليها المجال التربوي كوسيلة تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية التربوية إذا ما نفذت بطريقة صحيحة، فمن خلالها يتحقق مبدأ العمل التشاركي وتوطيد

العلاقات داخل المؤسسة واستثمار الخبرات الكامنة فيها، وقد لخص (محمد العامري) أهمية الاجتماعات في النقاط الآتية (محمد العامري، ٢٠١٣، ٥٠١):

- تعطي فرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للتعبير عن آرائهم ومواقفهم.
- تؤدي إلى تفاهم مشترك وتقوي العلاقات بين المشاركين.
- الوصول إلى قرارات جماعية متفق عليها.
- تعطي للمدير فكرة عما يدور بين المعلمين، وما يقوموا به من أنشطة.
- متنوعة.
- تعريف المديرين بالمشكلات المدرسية التي يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية.
- الكشف عن القرارات الكامنة لدى الأعضاء، وتشعرهم بالمسؤولية
- تنسيق الجهود وتكاملها بين مختلف الأنشطة المدرسية.
- تعد الاجتماعات من أهم قنوات التواصل الإداري داخل المدرسة.
- تعد الاجتماعات من الوسائل الضرورية للإشراف الإداري، والتي لا يمكن لمدير المدرسة أن يستغني عنه.

أما أهمية إدارة الاجتماعات كما أوردها محمد أحمد (٢٠١٠، ٣٥) فتتمثل في:

- إتاحة الفرصة للإدارة لاتخاذ القرارات الرشيدة المنبثقة من خبرات ومعلومات أعضاء الاجتماع من مختلف المستويات الوظيفية.
- غرس شعور الانتماء لدى العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتشجيعهم نحو تنفيذ القرارات بحماس باعتبارهم جزء منه.
- تعتبر وسيلة تدريبية لتنمية مهارات العاملين على كيفية التخطيط والحوار الإيجابي وتقديم المقترحات والتفكير بإبداع لاتخاذ قرارات مناسبة.
- تقوية وتعزيز العلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية جميعها.
- التخلص من أسلوب التسلط في اصدار القرارات والتحيز نحو المستويات العليا في المؤسسة.

## رابعاً: أسس الإدارة الناجحة للاجتماعات المدرسية

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 نتاج الفرصة للمشاركين للتعبير عما يجول في خاطرهم من خلال مناقشة الموضوعات التي تخصهم ودراسة المشاكل التي تعترض طريق تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك هناك العديد من الأساسيات ينبغي التركيز عليها كي يكون الاجتماع ناجحاً وهي (خالد العطار، ٢٠١٧، ٣٥):

١- **التخطيط لإجراءات الاجتماع:** ينبغي تحديد أهداف الاجتماع، والنتائج النهائي من الاجتماع وتحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع، وتحديد موعد ومكان الاجتماع وتحديد الوقت والمعلومات اللازمة التي يحتاج الأفراد إليها، وتحديد التركيبات 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 كاف.

٢- **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 المسؤول، وأن تكون معروفة للجميع، وأن تتاح الفرصة لكل عضو للإسهام فيها، وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق لا إلى ما يجب ان يفعل.

٣- **مهارة التهيئة والمقدمة:** قبل البدء في 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). ٤

٤- **دور الرئيس والأعضاء في استثمار وقت الاجتماعات:** ينبغي 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 ينبغي 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 بالتقيد بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع، وكيفية توزيعها، والأعمال التي يتوقع إنجازها خلال هذه الفترة، وتنظيم المناقشات والمداوات 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.

٥- **التقاء الأعضاء بمسؤوليتهم 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 فأنهم محتاجون إلى تخصيص بعض الوقت لمناقشة مشاكلهم وبحث مشروعاتهم الخارجية عن دائرة أعمالهم الروتينية وتنظيم هذا الوقت ليس عسيراً حيث يلتقي المدرس بالطلاب 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.

خامساً: أنماط مديري وأعضاء الاجتماعات

يختلف البشر في صفاتهم وأنماطهم، وكذلك المدراء يختلف كل منهم بطريقة تميزه عن غيره، فإما أن يكون مقبولاً محبوباً منجزاً، أو أن يكون ثقيل الظل غير مرغوب به، ويمكن تحديد أنماط مدراء الاجتماع في الآتي (خالد العطار، ٢٠١٧، ١١٤):

- **المدير المشجع:** وهو المدير الذي يمتدح إسهامات الآخرين، ويكيل لهم المديح والثناء، ويستخدم طرقاً مختلفة في التعبير عن فهمه وتقبله لوجهات النظر والآراء المختلفة.
- **المدير المنسق:** وهو الذي يقرب وجهات النظر بين الأعضاء، ويعمل على إيجاد العلاقات بين مختلف الأفكار والمقترحات ويحاول تسوية الخلافات وإزالة التوتر بينهم.
- **المدير الموفق:** وهو الذي يعرض حلاً وسطاً، كما أنه يكبح جماح نفسه بغية المحافظة على تماسك الجماعة وتلاحمهم.
- **المدير المتفرج:** وهو الذي يراقب الأعضاء وهو يتناقشون دون أن يحرك ساكناً.
- **المدير المبادر:** وهو الذي يتقدم باقتراح أفكار جديدة في الاجتماع، أو اقتراح طرق مغايرة لمعالجة المشكلات المطروحة فيه.

- **المدير الملاحظ:** وهو الذي يسجل ملاحظاته على الأعضاء، وأسلوب حوارهم، وما يطرحونه من آراء ومقترحات ومعلومات ثم يظهر هذه الملاحظات عند الحاجة.
- **المدير الملخص:** وهو الذي يقوم بتلخيص أفكار الأعضاء ومقترحاتهم وتعليقاتهم.
- **المدير الموجه:** يقوم بتوجيه الأعضاء وتذكيرهم بأهداف الاجتماع التي تم الاتفاق عليها، ويلفت الأنظار إليها إذا ما انحرفت المناقشة عن تلك الأهداف.
- **المدير الكسول** وهو الذي يرى في الاجتماع فرصة لتغطية كسله وخموله وتأكيد ذاته، ويحاول دائما تبرير عدم انجازه للمطلوب منه.
- **المدير الشورى:** وهو الذي يحرص على مشاوره الأعضاء، ولا يقطع أمرا إلا بعد الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، كما يشجع الأعضاء على الحوار وإبداء الرأي، ويتقبل تقدمهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم.
- **المدير الدكتاتوري:** وهو المتسلط الذي لا يقبل أن يعارضه أو يجادله أحد من الأعضاء، مستغلا ما عنده من سلطة في إلزام الأعضاء بالموافقة على آرائه.
- **المدير الثرثار:** وهو الذي يكثر من الكلام والحوار، ولا يترك للأعضاء فرصة كافية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، ويكثر من مقاطعتهم.
- **المدير الموزع:** وهو الذي يوزع التكاليف والمهام على الأعضاء، ويبقى بدون عمل سوى إدارة الاجتماع.
- **المدير الماكر:** وهو الذي يأتي إلى الاجتماع وفي ذهنه أمور يريد تحقيقها، فيدير الاجتماع بما يخدم أهدافه.
- **المدير المؤازر:** وهو الذي يؤيد ويؤازر بعض الآراء والمقترحات التي يعرضها الأعضاء، دون أن يشارك بالجديد.
- **المدير المجادل:** وهو الذي يهوى الجدل والنقاش، ويشعر بالراحة والرضا إذا كثر النقاش دون أن يلتفت إلى تحقق الأهداف من عدمها

## المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى رصد معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، وسبل مواجهتها، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

▪ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

▪ تكونت الاستبانة من محورين، الأول يتضمن أربعة أبعاد فرعية، وكانت الإجابة عن عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت ليكرت الثلاثي (موافق بدرجة مرتفعة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة منخفضة)، والثاني سؤال مفتوح للوقوف على آراء عينة البحث حول أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

▪ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

▪ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي

✓ المحور الأول: معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة

الكويت

✓ المحور الثاني: أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم

الثانوي العام بدولة الكويت

▪ وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (  $0.920^{**}$  -  $0.588^{**}$  )، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته  $0.950$ ، وهي قيمة عالية

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت

قوامها (٢٨٧) مديراً ومعلماً.

## ٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية  
Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل  
عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (موافق بدرجة مرتفعة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة  
منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.  
حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة
١	٢	٣

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي =  $3 \times \text{تكرار البديل (موافق بدرجة مرتفعة)} + 2 \times \text{تكرار البديل (موافق بدرجة متوسطة)} + 1 \times \text{تكرار البديل (موافق بدرجة منخفضة)}$

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي =  $(\text{التقدير الرقمي} \times 100) / \text{ن}$  حيث ن: عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

الأهمية النسبية أو التقدير المئوي =  $\text{الوزن النسبي} / \text{عدد البدائل}$

- تم حساب قيمة كاي<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد  
العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق بدرجة مرتفعة)، و(موافق بدرجة متوسطة)، و(موافق  
بدرجة منخفضة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{ت} - \text{ت م})^2}{\text{ت م}}$$

حيث إن: ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي... .

ت م = التكرار المتوقع.

## نتائج الدراسة على محوري الاستبانة

## (١) معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت في ضوء التحول الرقمي

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١) التالي:

## جدول (١)

استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت (ن=٢٨٧)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارة
				منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
١١	متوسطة	٠,٧١٤	٢,٢٢	٤٨	١٢٧	١١٢	ك	١- ضعف رغبة بعض المديرين في توظيف التقنيات التكنولوجية في إدارة الاجتماعات المدرسية.
				١٦,٧	٤٤,٣	٣٩,٠	%	
١٥	متوسطة	٠,٧٠٧	٢,١٣	٥٥	١٣٩	٩٣	ك	٢- ندرة وضع أهداف وأجندة الاجتماع وإشعار المشاركين بها مسبقاً.
				١٩,٢	٤٨,٤	٣٢,٤	%	
١٤	متوسطة	٠,٦٩٤	٢,١٤	٥٢	١٤٤	٩١	ك	٣- غياب الرؤية والفهم الاستراتيجي لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الاجتماعات
				١٨,١	٥٠,٢	٣١,٧	%	
١٣	متوسطة	٠,٦٩٤	٢,٢	٤٦	١٣٨	١٠٣	ك	٤- دعوة عدد كبير من الحاضرين في حين أن غرفة الاجتماعات غير
				١٦,٠	٤٨,١	٣٥,٩	%	

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارة
				منخفضة	متوسطة	مرتفعة	النسبة	
								مجهزة لاستقبال هذا العدد.
٧	مرتفعة	٠,٦٨٧	٢,٣٧	٣٤	١١٣	١٤٠	ك	٥- التكتلات بين بعض المشاركين في الاجتماع أحياناً.
				١١,٨	٣٩,٤	٤٨,٨	%	
٦	مرتفعة	٠,٦٥٧	٢,٤٧	٢٦	١٠١	١٦٠	ك	٦- سرعة وحداثة التغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسيرتها.
				٩,١	٣٥,٢	٥٥,٧	%	
١٩	متوسطة	٠,٨٦٩	٢,٠٣	١٠٤	٧١	١١٢	ك	٧- نقص توفر شبكة إنترنت عالي الجودة في المدرسة.
				٣٦,٢	٢٤,٧	٣٩,٠	%	
٢٠	متوسطة	٠,٨٣٣	١,٩٦	١٠٥	٨٨	٩٤	ك	٨- توجيه المناقشة بالتلميح إلى القرار الذي يريد المدير اتخاذه قبل مناقشة الحقائق.
				٣٦,٦	٣٠,٧	٣٢,٨	%	
٢٢	متوسطة	٠,٨١٩	١,٨٢	١٢٦	٨٦	٧٥	ك	٩- صعوبة متابعة تنفيذ مخرجات الاجتماع.
				٢٦,١	٣٠,٠	٢٦,١	%	
٢١	متوسطة	٠,٧٩٨	١,٩٤	١٠٠	١٠٤	٨٣	ك	١٠- إمكانية اختراق البيانات والمعلومات الخاصة بالاجتماعات المدرسية.
				٣٤,٨	٣٦,٢	٢٨,٩	%	
١٦	متوسطة	٠,٧٥١	٢,٠٧	٧١	١٢٤	٩٢	ك	١١- مقاومة التغيير المتصلة لدى بعض الأفراد.
				٢٤,٧	٤٣,٢	٣٢,١	%	



الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارة
				منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
٩	متوسطة	٠,٦٧	٢,٢٥	٣٧	١٤٠	١١٠	ك	١٩- الاستطرد والإطالة في استعراض محضر الاجتماع السابق، وإطالة الحديث في بعض النقاط على حساب نقاط أخرى أهم.
				١٢,٩	٤٨,٨	٣٨,٣	%	
١٠	متوسطة	٠,٦٧٥	٢,٢٤	٣٩	١٤٠	١٠٨	ك	٢٠- طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية.
				١٣,٦	٤٨,٨	٣٧,٦	%	
١٧	متوسطة	٠,٧٨٧	٢,٠٥	٨٢	١٠٩	٩٦	ك	٢١- تبني آراء ومخرجات مسبقة من قبل مدير الاجتماع ومحاولة فرضها.
				٢٨,٦	٣٨,٠	٣٣,٤	%	
٥	متوسطة	٠,٦٤٢	٢,٥١	٢٣	٩٤	١٧٠	ك	٢٢- سيطرة المدير ومقربيه على مجريات الاجتماع وإسكات المعارضين.
				٨,٠	٣٢,٨	٥٩,٢	%	
٨	مرتفعة	٠,٧١٣	٢,٣٥	٤٠	١٠٦	١٤١	ك	٢٣- ندرة تحديد وقت بداية ونهاية للاجتماع، وإن وجد لا يتم الالتزام به.
				١٣,٩	٣٦,٩	٤٩,١	%	
المتوسط (٢,٢٤) الانحراف المعياري (٠,٢٦٣) الاتجاه (متوسطة)								المحور الثاني ككل

جاءت استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت ككل جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، بمتوسط (٢,٢٤) وانحراف معياري (٠,٢٦٣)، وتدل هذه النتيجة على تواضع الجهود المبذولة في توظيف المستحدثات التكنولوجية في إدارة الاجتماعات

المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، الأمر الذي أدى إلى وجود العديد من معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت في ضوء التحول الرقمي.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها، جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " العشوائية في اختيار وقت الاجتماع دون مراعاة المشاركين في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٧٧)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختيار الوقت المناسب للاجتماع بحيث يلبي رغبة جميع المشاركين من أبرز العوامل التي تساعد على نجاح إدارة الاجتماعات، ولكن في بعض الأحيان قد لا يناسب وقت الاجتماع الكثير من الأعضاء نتيجة الالتزام بالجدول التدريسي والإشراف وغيره.

- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " المبالغة في وضع أهداف الاجتماع " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٧١)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن أهداف الاجتماع ينبغي أن تكون محددة وتناسب وقت انعقاد الاجتماع، وقد يلجأ بعض المديرين إلى وضع الكثير من الأهداف التي تترك الأعضاء، مما يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق تلك الأهداف

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " السماح بالحضور بعد بدء الاجتماع بفترة كبيرة " في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٥٨)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن السماح بالحضور بعد بدء الاجتماع بفترة كبيرة قد يؤدي إلى ضعف إمام الأعضاء بجميع موضوعات الاجتماع، ما أنه قد يؤدي إلى بلبله وفوضى أثناء انعقاد الاجتماع والتي قد تنتج عن أسئلة الأعضاء المتأخرين عما فاتته من موضوعات.

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " صعوبة اقتناع بعض المديرين تجاه توظيف المستحدثات التكنولوجية في إدارة الاجتماعات المدرسية " في المرتبة الرابعة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت ، حيث جاءت بمتوسط (٢,٥٤)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى تمسك بعض المديرين بالأساليب

التقليدية المتعارف عليها، خوفاً من افتقاده لبعض سلطاته مع توظيف المستحدثات التكنولوجية في إدارة الاجتماعات المدرسية.

- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي " سيطرة المدير ومقربيه على مجريات الاجتماع وإسكات المعارضين " في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٥١)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى تسلط بعض المديرين وضعف شخصيتهم ورغبتهم في السيطرة على زمام الأمور، اعتقاداً منهم بأن السيطرة على مجريات الاجتماع هي السبيل لاتخاذ القرارات التي تتماشى مع أهوائه.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " سرعة وحداثة التغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها " في المرتبة السادسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٤٧)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف قدرة بعض المديرين على استيعاب التغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، خاصة في ظل روتينية اللوائح والقوانين التي تنظم العمل المدرسي.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " التكتلات بين بعض المشاركين في الاجتماع أحياناً. " في المرتبة السابعة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٣٧)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن التكتلات بين بعض المشاركين في الاجتماع قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة أو تتعارض مع الأعراف والتقاليد المدرسية، أو اتخاذ قرارات تتيح الفرصة لاختيار بعض الأشخاص للقيام بأعمال لا تتناسب مع قدراتهم.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي " ندرة تحديد وقت بداية ونهاية للاجتماع، وإن وجد لا يتم الالتزام به " في المرتبة الثامنة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٣٥)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى فوضوية بعض المديرين وضعف مراعاتهم لظروف الأعضاء المشاركين، واعتقادهم بثانوية مشاركة الأعضاء في الاجتماعات؛ نظراً لانفرادهم باتخاذ القرارات.

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " الاستطرد والإطالة في استعراض محضر الاجتماع السابق، وإطالة الحديث في بعض النقاط على حساب نقاط أخرى أهم " في المرتبة التاسعة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٢٥)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الاستطرد والإطالة في استعراض محضر الاجتماع السابق قد يؤدي إلى ضياع الوقت المحدد للاجتماع، وبالتالي قد لا يتوفر الوقت لعرض موضوعات الاجتماع الحالي، مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار بشأن بعض الموضوعات، مما يؤدي إلى ضعف جدواها.

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية " في المرتبة العاشرة في استجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت، حيث جاءت بمتوسط (٢,٢٤)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف إلمام بعض المديرين بمهارات إدارة الاجتماعات، وقلة خبرتهم مما يؤدي إلى سيطرة أعضاء الاجتماع على مجريات مناقشة الموضوعات مما يؤدي إلى طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية.

المحور الثالث: أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت

- باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول أبرز السبل لمواجهة معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، كانت استجاباتهم على النحو التالي:
- قيام المدير بنشر ثقافة إدارة الاجتماعات في ظل تطبيقات شبكات التواصل الاجتماعي التعليمية داخل المدرسة.
- التدريب على إتقان مهارات توظيف التقنيات التكنولوجية المختلفة في إدارة الاجتماع.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة في إبلاغ المعلمين بوقت الاجتماع.
- التأكد من انضمام جميع أعضاء الاجتماع إلى المجموعات الالكترونية حالة انعقاده عن بعد.
- توظيف الايميل في إرسال جدول أعمال الاجتماع إلى الأعضاء قبل انعقاده بفترة مناسبة.

- توظيف الجروبات الإلكترونية في أخذ رأي الأعضاء في أهداف الاجتماع قبل انعقاده بفترة.
- تفعيل استخدام الاجتماعات عن بعد في بعض الموضوعات الطارئة.
- نشر ما يتم تنفيذه من قرارات متخذة في مختلف الاجتماعات المدرسية على الموقع الإلكتروني للمدرسة.
- توظيف مواقع التواصل الاجتماعي لمشاركة مختلف الأطراف الداخلية والخارجية حول بعض الموضوعات قبل عرضها في الاجتماعات المدرسية.
- نشر المعلومات داخل الاجتماع بوسائل الاتصال والتكنولوجيا.
- إعداد وسائل تربوية رقمية توضح أهم ما جاء بالاجتماعات من نقاط وقرارات.
- إرسال رسائل الكترونية إلى الأعضاء قبل موعد الاجتماع بفترة لمعرفة ما إذا كانت لديهم موضوعات يرغبون في إضافتها لجدول الأعمال.
- توفير نظام حديث لإدارة الوثائق وحفظها في أرشفة إلكترونية.
- وضع المادة المعرفية للاجتماعات على كمبيوتر متصل بالانترنت ل يتيح فرصة الاطلاع عليها في أي وقت.
- إنشاء قاعدة بيانات للخبرات والمعارف الضمنية للعاملين داخل المدرسة تساعد على اتخاذ القرارات داخل الاجتماعات المدرسية.
- فهرسة الإلكترونية للوثائق المتعلقة بالاجتماعات المدرسية
- السعي لرفع الكفاءة الإلكترونية للشبكات في ظل النظام الإلكتروني الحديث بالمدرسة.

## المراجع

- أحمد بن سعيد بن سليمان البلوشي وحسام الدين السيد محمد إبراهيم (٢٠١٧). واقع إدارة الاجتماعات في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع٥٩، ج٧، يوليو.
- أحمد صبر محمد صبر الشمري (٢٠١٥). تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٦.
- ايهاب إبراهيم الحو (٢٠٢٠). تطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بجنوب سيناء في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج١٠، ع١٤، إبريل.
- حسان المالكي (٢٠١٨م). مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، مجلة جامعة الجزيرة، مج١، ع١٤، يناير.
- خالد العطار (٢٠١٧م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الاجتماعات وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ريم صالح الهيب (٢٠٢٢). إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية (العقبات والحلول المقترحة)، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.
- عارف أبو حامد (٢٠١٣م). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في القدس، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- فرج عامر (٢٠١٦م). مدير المدرسة والإدارة المدرسية، الأردن، بدون ناشر.
- محمد أحمد (٢٠١٠) التحضير والتنظيم للاجتماعات والمؤتمرات والحفلات، عمان، الأردن، زمزم للنشر والتوزيع.
- محمد عامر جميل العامري (٢٠١٣). تقويم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، ع١٠٢.
- نواف مطلق العجمي (٢٠١١). درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.

- Beemo. A. (2008). **Planning Successful Meetings And Events**, E.1, UK, P.35.
- Gallishkan, u. (2009). Perception of School Managers Attitude and Skills with Regard to Meeting Management By Teachers, Maltepe University Institute of Social Sciences Educational Science Department
- Ozdemir, A., & Galichkan, A. (2018). Meetings Management Skills of District Directors of National Education According to Perception of School Managers, **Journal of Education and Training**, Marmara University. Vol.6, No.11