

ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات  
ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات  
من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها  
إعداد  
سلمى ناصر مانع القحطاني  
مساعد إداري بمدرسة ثانوية بمدينة أبها  
ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

**ملخص:**

هدف البحث إلى تشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس لمهارة إدارة الاجتماعات (قبل الاجتماع - في أثناء الاجتماع - بعد الاجتماع), من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها, وقد تكوّن المجتمع الأصل لهذا البحث من معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها, والبالغ عددهن (932) معلمة, ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم على توزيع الاستبانات باعتبارها أداة رئيسة لجمع البيانات, وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (272) معلمة. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المهارات التي تقوم بها المديرية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها قبل الاجتماع متوسطة التقدير بمتوسط حسابي (2.70), وأما المهارات التي تقوم بها في أثناء الاجتماع فمخفضة التقدير, حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.04), وكانت المهارة الوحيدة العالية التقدير فيها "أنها تلقي التحية وترحب بالمعلمات المشاركات الجدد", بينما المهارات التي تقوم بها المديرية بعد الاجتماع فجاءت متوسطة التقدير بمتوسط حسابي (69.2), والمهارة الوحيدة العالية فيها "أنها تطالب المعلمات بالتوقيع على محضر الاجتماع". كما وقد توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة المديرات لمهارات إدارة الاجتماعات بشكل عام تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة). وخرج البحث بتوصيات عدة أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لمديرات المدارس في مجال إدارة الاجتماعات, تتضمن كيفية تخطيطها وإعدادها وإدارة المناقشات واتخاذ القرارات ومتابعتها وما إلى ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** مديرات المدارس- مهارات- إدارة الاجتماعات- معلمات- الثانوية.

**1- مقدمة البحث:**

تعتبر الإدارة الجيدة متطلباً لنجاح المؤسسات وتقدمها وتحقيق أهدافها, و يظهر ذلك بوضوح في المؤسسات التعليمية لاسيما في الإدارة المدرسية التي يعتبر نجاحها و جودة مخرجاتها؛ دافع لتقدم عجلة التعليم و الارتقاء بالدول؛ لتكون في مصاف الدول المتقدمة. ويعد وجود المدير في الإدارة المدرسية الناجحة ركيزة أساسية وحجر الزاوية فيها, والذي يمثل بمهاراته الإدارية أحد مقومات نجاح العمل الإداري, لذلك لم تهتم نظرية الإدارة الحديثة بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط, وتنظيم, وتوجيه, ورقابة فقط, وإنما اهتمت أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير, وكيف ينفق وقته؟ وكيف يؤدي عمله؟ وما هي المهارات والأدوار والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير أثناء عمله؟ (ماهر, 2014م, ص.30).

وتبرز مهارة الاتصال من بين تلك المهارات لتشكل الدور الرئيسي الذي يؤدي به المدير وظائفه الإدارية، ولعل من أحد أهم وسائل الاتصال الفعالة والتي يتحقق فيها تبادل المعلومات والتفاعل مع المعلمات هو الاجتماعات، ولا تكاد تجد إدارة تقوم بعملها دون أن تقيم اجتماع أو أكثر خلال العام الواحد تؤدي من خلاله مهامها، وتحقق به أهدافها.

ومن المؤكد أن تصبح الاجتماعات أكثر تكراراً وأهمية في المستقبل مع تزايد التوجه لإشراك المدرسين في الإدارة الذاتية، ومع تزايد التوجه للأساليب التعليمية التي تعتمد الفرق التعليمية متداخلة الاختصاصات، ومع تزايد نماذج التطوير الإدارية التي تستخدم التفاعل بين الزملاء للنهوض بتعلم المعلمين وتحسين التعليم.

(جبران، وعطاري، 2007، ص. 358).

ونظراً لكثرة حدوث الاجتماعات فمن المتوقع أن تكون مصدر إنجاز و فائدة، إلا أن ذلك لا يحدث عادة. (هاينز، 1431هـ، ص. 13)، ويعزى سبب ذلك - ما أشار إليه - العثيمين (1417هـ) أن: "النقص أو العيب لا يعود إلى الاجتماعات نفسها، بقدر ما يعود إلى ضعف وقصور الأسلوب، وطريقة إدارة مثل هذه الاجتماعات، وكذلك المقومات التي تعتمد عليها". (ص. 7).

وتؤكد ذلك ستيفاني (Stephanie, 2011) أن هناك شيء اسمه اجتماعات سيئة، وتظهر هذه الاجتماعات في كثير من الأحيان نتيجة لعدم وجود غرض أو هدف لهذه الاجتماعات، مع وجود قيادة فقيرة، ومزيج خاطئ من الأفراد، اجتماع هذه العوامل سوف يعمل لا محالة على قتل الاجتماع، ولتجنب ذلك فقد دعت إلى اتخاذ عدد من الخطوات نحو قيادة فعالة للاجتماعات. (p. 29)

وعلى ذلك "فإدارة الاجتماع تحتاج إلى صفات قيادية ومهارات معينة يمكن اكتسابها و تنميتها بالتدريب. وهي تختلف عن المهارة التي يجب أن تتوفر للأستاذ في قاعة الدرس عندما يلتقي بتلاميذه". (أبو بكر، 1983م، ص. 40).

وإذا أكدنا مدى الحاجة الماسة لامتلاك مدير المدرسة لمهارات إدارة الاجتماع، سواء التي قبل الاجتماع، أو التي في أثناء الاجتماع أو التي بعد الاجتماع، فهذا يدفعنا لمعرفة المزيد حول هذه المهارات، وكيفية امتلاكها وأداؤها بالشكل الصحيح الذي يجعل اجتماعاتنا المدرسية ذات قيمة وثمره إيجابية وهذا ما سعت له الباحثة في هذا البحث.

## 2- مشكلة البحث:

على الرغم من أن الاجتماعات حتمية من حتميات العمل الإداري المعاصر و لا يمكن تصور وجود منظمة لا يعقد فيها اجتماعات، إلا أنها تنتقد بأنها تستنزف الكثير من الوقت وتخرج نتائج أقل من المتوقع و لا تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها. ( العمر، والعامري، 1426هـ، ص. 3).

وأكدت دراسة خليل (1998م) توصلت إلى أن الاجتماعات المدرسية في مدارسنا لم يحسن تنظيمها ولم تقم بعد بدورها كاملاً في بعض الأحيان، وتشير دراسة العامري (2012م) أن المشكلة الأساس تنصب في الفهم الخاطئ للمجريات اللازمة لعقد الاجتماعات.

وأكد ذلك دراسة الجمال و غمراوي (Al- Jammal, and Ghamrawi, 2013) حيث توصلت إلى وجود توجهات سلبية لدى المعلمين بخصوص فاعلية الاجتماعات المدرسية،

**ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات**  
وضعف مهارات المديرين في إدارة الاجتماعات المدرسية، وعدم استماع مديري المدارس  
لآراء المعلمين في موضوعات الاجتماع، واعتبار الاجتماعات كأنها أوامر تلقى من  
المديرين على المعلمين.

في ضوء الدلائل الأنفة الذكر من الدراسات السابقة، وفي ظل شح الدراسات حول مهارات  
إدارة الاجتماعات في مدارس منطقة عسير بصفة عامة، ومدارس أبها بصفة خاصة -على  
حد علم الباحثة- تبلورت مشكلة البحث، إذ تحاول الباحثة تقصي واقع ممارسة مديرات  
المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات.

### **3- أسئلة البحث:**

يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات من وجهة نظر المعلمات؟  
ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الاجتماعات كما ذكرتها أدبيات الدراسات؟
- 2- ما المهارات التي تقوم بها المديرية قبل الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس  
الثانوية بمدينة أبها؟
- 3- ما المهارات التي تقوم بها المديرية أثناء الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس  
الثانوية بمدينة أبها؟
- 4- ما المهارات التي تقوم بها المديرية بعد الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس  
الثانوية بمدينة أبها؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمات المدارس  
الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات (قبل  
الاجتماع- في أثناء الاجتماع- بعد الاجتماع) تعزى لمتغيرات ( المؤهل العلمي \_  
وسنوات الخبرة) ؟

### **4- أهداف البحث:**

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- 1- تشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس لمهارة إدارة الاجتماعات (قبل الاجتماع-  
في أثناء الاجتماع- بعد الاجتماع)، من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها.
- 2- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمات  
المرحلة الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات  
(قبل الاجتماع- في أثناء الاجتماع- بعد الاجتماع)، تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي \_  
وسنوات الخبرة).
- 3- تحديد أكثر مهارات إدارة الاجتماعات ممارسة لدى مديرات المدارس من وجهة  
نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها.

### **5- أهمية البحث:**

- قد يستفيد من نتائج البحث المخططون عند وضع برامج لتنمية قدرات ومهارات  
مديرات المدارس، من خلال لفت أنظارهم لاحتياجات المديرات التدريسية في هذا  
المجال.

أ/ سلمى ناصر مانع القحطاني

• قد تفيد نتائج البحث المدربين والمدربات التربويين, في اختيار موضوعات مؤثرة ونافعة لدوراتهم.

#### 6- مصطلحات البحث:

##### 1-6 ممارسة:

من (مارس) الشيء مراسا وممارسة عالجه وزاوله يقال: مارس الأمور والأعمال. (أنيس, منتصر, الصوالحي, أحمد, 1998, ص. 863).

##### 2-6 إدارة الاجتماعات:

هي المقدرة على تنظيم الاجتماع, وتوجيه الجهود نحو تحقيق الهدف من الاجتماع بدرجة عالية من الكفاءة. (العبد القادر, 2003, ص. 11).

في حين تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: هي 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.

##### 3-6 مهارات إدارة الاجتماعات:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: هي ما تقوم به مديرة المدرسة من ممارسات وعمليات قبل وبعد وفي أثناء الاجتماع, تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف الاجتماع.

#### 7- حدود البحث:

اقتصر هذا البحث على مهارات إدارة الاجتماعات التي تمارسها مديرات المدارس الثانوية بأبها, (قبل الاجتماع- في أثناء الاجتماع- بعد الاجتماع) من وجهة نظر معلماتهن.

#### 8- الإطار النظري:

##### 1-8 المفهوم:

إن من البديهي أن يطلق لفظ اجتماع على كل لقاء يتم بين اثنين أو أكثر, ولكن ليتجلى الفرق بين مفهوم إدارة الاجتماع, والاجتماع بحد ذاته, فنحن بحاجة لمعرفة مفهوم الاجتماع بشكل أعمق.

##### 1-1-8 مفهوم الاجتماعات:

عرف المغيدي (2013م) الاجتماعات بأنها: "وسيلة من وسائل الاتصال للقاء فكري, اجتماعي, وظيفي, تشاركي بين قائد المجموعة وأفراد المجموعة يتم من خلاله تداول الآراء نحو تفعيل الأداء, من خلال معالجة الصعوبات والمعوقات أو المشكلات, وعرض وجهات النظر بين أفراد المجموعة, من أجل التوصل إلى قرار يهدف إلى تحقيق الهدف المنشود". (ص. 208).

تعرف الباحثة الاجتماعات المدرسية أنها: هي إحدى أهم وسائل الاتصال في المدرسة, التي تتم بقاء المدير مع فرد أو أكثر من منسوبي المدرسة, في مكان وزمان محددين, للتشاور, وتبادل الرأي حول موضوعات معينة تهمهم في المدرسة, بغرض تحقيق أهداف مدرستهم, والعملية التعليمية برمتها.

##### 2-1-8 مفهوم إدارة الاجتماعات:

**ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات**  
أيًا كان الاجتماع لقاء، أو وسيلة اتصال، فهو بحاجة لمهارة وحسن إدارة ليؤتي ثماره، لذلك يتخصص مفهوم إدارة الاجتماع في توضيح الطريقة أو العملية التي يُعقد بها الاجتماع. فيرى درباس (1994م): "أن إدارة الاجتماعات إدارة تنسيق لا تعويق في المقام الأول". (ص. 175).

ويعرف العامري (2013م) إدارة الاجتماعات بأنها: "العملية التي يتم التخطيط المسبق لها من خلال التخطيط والتنظيم والتقييم 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". (ص. 499).

ومما سبق يمكن تعريف إدارة الاجتماعات المدرسية بأنها: عملية استثمار للموارد البشرية والفكرية والمادية في المدرسة، عن طريق مجموعة من الممارسات والمهارات التي تساعد مديرات المدارس على تحقيق أهداف الاجتماعات بأقل تكلفة، وأسرع وقت، و أكثر كفاءة.

## 2-8 مهارات إدارة الاجتماعات

### 1-2-8 مهارات ما قبل الاجتماع:

#### 1-1-2-8 تقرير مدى الحاجة للاجتماع.

" إذ كثيراً ما نقرر عقد اجتماعات لا ضرورة لها البتة. بل يمكن القول أن سوء السمعة التي حظيت بها الاجتماعات إنما نجمت في كثير من الأحيان من عقد اجتماعات لا مبرر لها إطلاقاً". (هيجان، 2004م، ص. 783).

لذلك يحسن بالمديرة معرفة الحالات التي ينبغي أن تتفادى فيها الدعوة للاجتماع كما ذكرها أبو بكر (1983م) واتفق معه فيها ماهر (2014م)، وهي:

- 1- عندما يكفي لتحقيق الغرض إبلاغ رسالة بمكالمات تليفونية أو رسائل مكتوبة.
- 2- إذا كان واحد أو اثنان ممن حضورهم جوهرياً لنجاح الاجتماع لن يتمكنوا من الحضور.
- 3- عندما لا يكون توقيت عقد الاجتماع مناسباً.
- 4- إذا لم يكن هناك وقت كافٍ للإعداد والتحضير الجيد للاجتماع.
- 5- "إذا كانت القضية التي ستناقش تقع ضمن إطار العمل الموجود في المنظمة، خاصة من ناحية خضوعها لسياسات وإجراءات وخطط العمل فيها". (فياض، وقداة، وعليان، 2010م، ص. 251).

وفي المقابل يحدد (الهاللي، 2006م، ص. 246) "متى يصبح الاجتماع ضرورياً؟

- عند خطورة وتكلفة القرار الذي سيتم اتخاذه.
- عند وجود مشكلة أو قضية تحتاج إلى رأي جماعي.
- وجود قضية أو قضايا تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.
- بروز ما يدعو لتغيير الوضع القائم وتطويره.
- الرغبة في تدريب أعضاء الاجتماع وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية أو تغيير قناعاتهم واتجاهاتهم نحو أمر ما.
- الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف بين أعضاء الاجتماع.

• التنسيق بين مهام ومسؤوليات أعضاء الاجتماع.  
ومما يساعد مديرة المدرسة في إتقان هذه المهارة كما ترى الباحثة باختصار هو أن تسأل نفسها فيما إذا كان الاجتماع هو الوسيلة الأمثل لإتمام ما تريد؟

#### 2-1-2-8 تحديد أهداف الاجتماع.

يذكر فياض وآخرون (2010م) أنه " يقع على قائد 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 معروفة للجميع. وأن تتاح الفرصة لكل عضو للإسهام فيها. وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق لا إلى ما لا يجب أن يفعل". (ص. 264).

وعلى ذلك فالباحثة ترى أن هذه المهارة تنحصر في مقدر مديرة المدرسة على تحديد أهداف الاجتماع بدقة، ليتبين لها نوعية الأعضاء الذين سيتم إشراكهم فيه، وعددهم، وتحديد مكان عقد الاجتماع، وموعده، والإمكانات اللازمة لتوفيرها.

#### 3-1-2-8 تحديد الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

في ضوء الأهداف التي يضعها قائد الاجتماع، يبدأ باختيار الأعضاء الفاعلين الذين سيكون وجودهم في الاجتماع ضرورياً. ويضبط شحادة (2008م) عدد الأعضاء المشاركين في القاعدة القائلة (1800 - 18 - 8) والتي تشير إلى:

• أنه عندما يكون الاجتماع لحل مشكلة فمن الأفضل ألا يُدعى للاجتماع فوق ثمانية أشخاص، ذلك أن وجود عدد أكثر من ثمانية يسبب عادة مشكلات أكثر مما ينجم منه حلول.

• أما إذا كان الاجتماع أعمال فكر الجميع حول قضية، فبالإمكان رفع العدد إلى ثمانية عشر شخصاً، مع ملاحظة عدم تمني حصول إجماع في الرأي مع هذا العدد.

• وأما إذا كان اجتماعاً لتوصيل معلومة لا يكفي إيصالها إلكترونياً، أو بأي طريقة لا تعني عن الاجتماع، فهنا يمكن أن يرتفع عدد الأعضاء المشاركين إلى ألف وثمان مئة شخص، شريطة إثارة الحماس فيهم.

وبناء على ما تقدم تؤكد الباحثة على ضرورة الحفاظ على عنصر تعدد مواهب المشاركين بما يخدم هدف الاجتماع. ومن الجدير بالذكر أن من الأفضل لمديرة المدرسة عند اختيار العضوات المشاركات أن تضع في حساباتها مراعاة ردود فعل من لم تختارهن، فتحاول إن لزم الأمر على الأقل أن تشعرهن باهتمامها بهن، من أجل المحافظة على متانة العلاقات، والإفادة منهن في اجتماعات أخرى قد تحتاجهن فيها.

#### 4-1-2-8 اختيار موعد الاجتماع.

ويرى فياض وآخرون (2010م) أن " الاعتبار الأساسي الذي يحدد وقت الاجتماع (بداية وانتهاء) هو أن يكون بمقدور الأفراد الالتزام به. ذلك أن تحقيق أهداف الاجتماع يصبح أمراً متعزراً إذا كانت لديهم اتجاهات سلبية تجاه التوقيت. ويغدو استجواب الأفراد لمعرفة الوقت المفضل لديهم مسألة لا تجوز التوضيح بها. وإذا كان بالإمكان تحديد فترة عقد الاجتماع فلا بد أن يكون المشاركون فيه على علم بذلك مقدماً، وفي حالة تعذر ذلك، فلا بد من إعلامهم بالزمن التقريبي الذي يستغرقه الاجتماع". (ص. 247).

**ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات**  
وتضيف الباحثة ملاحظة تجنب أوقات الصباح المبكر بعد الإجازات, ومثلها أوقات بعد الظهر المتأخرة قبل الإجازة, أو في نهاية الأسبوع؛ إذ غالباً ما تكون هذه الأوقات غير مفضلة للمعلمات, ونسبة التركيز ودرجة الإقبال فيها ضعيفة إلى حد ما.  
**5-1-2-8 إعداد جدول أعمال الاجتماع.**

بعد أن يخطط قائد الاجتماع جيداً لاجتماعه, يبدأ بالتحضير والإعداد, وأول ما يحتاج إعداده هو جدول أعمال الاجتماع. "وهذا الجدول يوضح فيه موعد وتاريخ ومكان الاجتماع, والمواضيع التي سوف تناقش مرتبة حسب أهميتها وكذلك أسماء الأعضاء المشاركين". (العثيمين, 1997م, ص. 60).  
ويؤكد براندنبورغ (Brandenburg, 2008, p. 34) أن على قائد الاجتماع أن يكتب في جدول الأعمال ما يلي:

1. يوم وتاريخ الاجتماع.
  2. بداية ونهاية الوقت للاجتماع.
  3. موقع الاجتماع.
  4. أسماء المشاركين الذين ينبغي أن يحضروا الاجتماع.
  5. نوع الاجتماع الذي سيعقده.
  6. الغرض من الاجتماع (الأهداف).
  7. اسم الشخص المسؤول عن تسجيل ملخص الاجتماع.
  8. كتابة الموضوعات التي سيناقشها أعضاء الاجتماع.
  9. كتابة التاريخ الذي تم فيه توزيع جدول الأعمال.
- ويشير (الهلاي, 2006م, ص. 247) إلى:
- أن الموضوعات لا بد أن تكون ذات علاقة مباشرة بأهداف الاجتماع.
  - أن يقلل عدد الموضوعات المهمة التي يحتويها الاجتماع, حتى يمكن تناولها بالشمول والعمق الكافي.
  - أن يحدد الوقت المسموح به لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.

**6-1-2-8 تهيئة الظروف البيئية اللازمة لعقد الاجتماع.**  
يرى ماهر (2014م) أنه ينبغي ترتيب الحجره بشكل مريح يسمح لكل فرد بأن يرى الآخرين, سواء كانوا أعضاء أو قائد الاجتماع, أيضاً عند استخدام وسائل إيضاح أو وسائل عرض ينبغي أن توضع في مكان يستطيع جميع الأفراد رؤيته. ويمكن ترتيب المقاعد في شكل دائرة إذا كانت مناقشات جماعية, أو الترتيب في شكل حرف (U). (ص. 211).  
وعادة ما تكون غرف الاجتماع التي في موقع العمل أكثر ملاءمة وأقل كلفة, وهذا يجعلها اختياراً مغرياً, ورغم مناسبتها للمشاركين إلا أنها تجعل الاجتماع عرضة للمقاطعة, كما أن حجمها قد يكون غير مناسب لبعض الاجتماعات, وفي هذه الحالة يفضل أن يبحث قائد الاجتماع عن مكان آخر مناسب للاجتماع. (هاينز, 2010م, ص. 44).

**7-1-2-8 إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها.**

يؤكد ماهر (2010م) أنه لكي نضمن نجاح الاجتماع فينبغي أن يتم إبلاغ الأعضاء بموعد ومكان الاجتماع في شكل دعوة مكتوبة حتى يستطيع كل منهم إعداد نفسه للاجتماع وتهيئتها. (ص. 212).

والباحثة هنا تؤكد على أهمية تفعيل دور السكرتارية في إعداد الدعوة وارسالها وفي إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل ذلك ومراعاة شموليتها، مع المرونة في تعديلها عند الحاجة.

### 8-2-2 مهارات في أثناء الاجتماع.

#### 8-2-2-1 الإدارة الفعالة للوقت:

إن نجاح الاجتماع يتطلب من مديرة المدرسة الحضور المبكر للاجتماع، بحيث يتاح لها الوقت الكافي لاتخاذ كافة الترتيبات اللازمة للاجتماع واستكمال بعض المعلومات أو الأشياء الناقصة والمستجدة.

وعند افتتاح الاجتماع فيؤكد آل ناجي (2005م) أنه يجب أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد تماماً، وباعتبار هذا قاعدة أساسية يفضل استخدام الدقائق الخمسة الأولى من الاجتماع بالفعالية نفسها التي تستخدم بها الدقائق الخمسة الأخيرة. (ص. 187).

من ناحية أخرى، يجب أن يكون هناك حزم قائم على الاحترام في التعامل مع الذين يتكرر تأخرهم في حضور الاجتماع على ألا يتم تنبيههم في البداية أمام الآخرين، كما ينبغي ألا تسبب عملية معالجة التأخر نوعاً من النفور أو الخلاف بين قائد الاجتماع وبين الأعضاء الذين قد يفسدون بدورهم هدف ومسيرة الاجتماع. (هيجان، 2004، ص. 802).

إن القاعدة الذهبية في الإدارة عموماً كما يوضحها بلانشارد، وجونسون (2014م) أن يكون التأنيب على السلوك الخاطئ على الفور، أو بعد فترة قريبة قدر الإمكان؛ لأن التغذية الراجعة إذا كانت فورية فإنها تعطي درساً مهماً، بينما إذا تأخرت فلن تكون مجدية في التأثير على السلوك المستقبلي للفرد. (ص. 80).

وترى الباحثة بالإضافة لما سبق من المهارات في إدارة الوقت أنه من الملائم لمديرة المدرسة ألا تغفل في بداية الاجتماع عن الترحيب بالمعلمات الجديديات، والمرور السريع على القضايا الشخصية والاجتماعية للمشاركات، فمثل هذه اللطائف تساهم في زيادة العلاقات الإنسانية، وتساعد في كسر الجليد، لتنتقل بعدها إلى أهداف ومواضيع الاجتماع وسردها حسب الأهمية، في حين يكون الكل مرتاح نفسياً.

#### 8-2-2-2 تنظيم المناقشة وإدارة الحوار.

يرى ملائكة (1434هـ) أن على قائد الاجتماع أن يتحكم في الأحوال والظروف التي تهيئ دوافع المتلقين لرسالته وتحفز انتباههم، ويجب أن يهيئ للأفكار والاتجاهات التي توفيق إلى نجاح اجتماعه. (ص. 499).

لذلك يحسن من وجهة نظر الباحثة بمديرة المدرسة أن تجذب الانتباه إليها من خلال التحدث بتنوع نبرات صوتها، وتوجيه بعض الأسئلة، كما عليها أن تتابع تسجيل السكرتير لوقائع الاجتماع وتدوينه للمناقشات والقرارات التي تم التوصل إليها أولاً بأول، وعدد الأصوات التي حصل عليها كل قرار. (العثيمين، 1997م، ص. 61).

#### 8-2-2-3 إدارة الخلافات.



## ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات

حيث إن الاجتماعات تعتمد على التفاعل، فمن المؤكد حدوث خلافات ومشاكل في الاتجاهات والمواقف، ومع هذا قد لا تكون الخلافات بين الأشخاص شيئاً سيئاً بالضرورة، بل قد تكون ظاهرة صحية إذا تمت معالجتها بحكمة؛ حيث تؤدي إلى إثراء فعالية الاجتماع، وزيادة الحافز والجهد لإنجاز العمل، وإثارة التفكير الإبداعي، وزيادة فهم المواقف واستيعابها.

وأشارت الأبحاث إلى أن المواجهة هي أفضل مدخل لحل الخلافات، حيث يتبادل المشاركون المعلومات حول الموقف، ويعبرون عن آرائهم بحرية. بهدف الوصول إلى الإجماع. وتتطلب المواجهة جهداً انفعالياً وذهنياً، إضافة إلى درجة عالية من المهارات الفردية. (هاينز، 2010م، ص. 110-111).

ومن الجدير بالذكر أن امتلاك مديرة المدرسة المهارة الكافية في تعاملها مع المعلمات، وحسن إدارتها للحوار وتبادلها وجهات النظر المختلفة معهن، سيسهم بشكل أو بآخر في الارتقاء بمستوى ونوعية القرار من جانب، وسيعمل على تدريب وتطوير المعلمات المشاركات في الاجتماعات وتنمية مهارتهن وقدراتهن الإدارية والسلوكية من جانب آخر.

### 8-2-4 إنهاء الاجتماع.

تؤكد ستيفاني (Stephanie, 2011) أنه ليس فقط يجب تحديد وقت البدء لجميع الاجتماعات، بل يجب تحديد وقت نهاية الاجتماع، كذلك. وهذا يعني أن النقاش يجب أن يختتم في نهاية الوقت المحدد، حتى لو كان كل القضايا لم يتم تسويتها بعد. (p. 30). ويذكر (هيجان، 2004م، ص. 806-807) أن "من الضروري أن يقوم قائد الاجتماع بإنهاء الاجتماع بطريقة عملية ولبقة. وأياً كان الأمر فإن الاجتماعات غالباً يتم إنهاؤها أو اختتامها في الحالات التالية:

- أن يكون الوقت المتاح للاجتماع قد انتهى؛ حيث إن إنهاء الاجتماع في هذه الحالة سوف يعكس مصداقية وجدية قائد الاجتماع، والتزامه بالوقت المخصص.
- شعور قائد الاجتماع بأن المجتمعين قد فقدوا الحماس، إما بسبب طول الوقت، أو الإرهاق، أو الخلاف الناشئ بين المجتمعين، أو حتى ربما بسبب تزامنه مع إجازة أو مناسبة في اليوم التالي.

على أنه وقبل أن يقوم قائد الاجتماع بإنهاء الاجتماع يتوجب عليه أن يعطي للمشاركين ملخصاً يتعلق بما دار من مناقشات ومقترحات في الجلسة، وبعبارة لطيفة وحاسمة يختم بما تم التوصل إليه من قرارات.

وهناك شروط يستحسن أن يحتوي عليها محضر الاجتماع، وهي:

- أ- مراعاة الإيجاز والدقة في كتابة المحضر.
- ب- أن يتم تغطية مواضيع الاجتماع بشكل متكامل.
- ت- الابتعاد عن الغموض في كتابة المحضر.
- ث- كتابة عنوان ورقم الاجتماع لكي تسهل عملية الرجوع إليه.
- ج- قيام الأعضاء بالتوقيع على محضر الاجتماع.

### 8-2-3 مهارات ما بعد الاجتماع.

### 8-3-2-1 متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع:

ينبغي أن تكون هناك متابعة لما تم اتخاذه من قرارات في الاجتماع، والعمل على إعداد تقرير عن ما تم في الاجتماع وإنجازات الأعضاء في الاجتماع، وهذا التقرير يتم توزيعه على الأعضاء وعلى كل الأطراف التي يهتما موضوع الاجتماع، وعلى قائد الاجتماع أن يتأكد من التزام الأفراد بالقرارات والتوصيات التي تم اتخاذاها في الاجتماع. (ماهر، 2014م، ص. 221-222).

وترى الباحثة أنه يفضل لمديرة المدرسة في أثناء تنفيذها لخطة العمل، وتواصلها مع المنفذين أن توفر لهم كل ما يحتاجونه، سواء من الاحتياجات المادية أو النفسية، لينفذن المهام على الوجه المطلوب، وبحماس متقد.

### 2-3-2-8 تقييم الاجتماع:

ولا تنتهي مسؤولية قائد الاجتماع عندما ينتهي الاجتماع، وإنما يتبقى عليه تقييم الاجتماع بغرض تحسين أدائه وإدارته في المستقبل، وهناك طرق مختلفة لإجراء التقييم منها الاستبانة، والمقابلة، والنقد الذاتي وهو الحد الأدنى من التقويم بأن يراجع الفرد مع نفسه هذه التجربة. (آل ناجي، 2005، ص. 191).

ويوصي الجمال والغمراوي (AI- Jammal & Ghamrawi, 2013) بشدة العناية بالمعلومات التي تم جمعها من التقييم، والعمل على حسن قراءتها وفهمها بالطريقة الصحيحة التي تعمل على تطوير الاجتماعات المقبلة وتحسينها، مما يضمن استمرارية العمل وبقائه مركزاً على الهدف دون تشتت. (p. 665).

ويتضمن خطوة تقييم الاجتماع في هذه المرحلة الأخيرة وتطوير الاجتماع القادم، تتحقق مهارات إدارة الاجتماع بفاعلية وكفاءة.

### 9- الدراسات السابقة.

في دراسة للعامري والعمر (2005م) بعنوان: فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود. هدفت إلى التعرف على موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حسن الإعداد لاجتماعات مجالس الأقسام. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد اختار الباحثان عينة من عدد من الكليات بلغت (384) عضو هيئة تدريس، وتم توزيع (500) استبانة عاد منها (381). وتلخصت النتائج في أن معظم أفراد العينة يوافق على أن الاجتماعات تحدد بشكل مناسب وبوقت كافٍ، وأن بنود جدول الأعمال توضع بما يحقق أهداف الاجتماع، وبخصوص العوامل المؤثرة سلباً على الاجتماع يرى أفراد العينة أن عدم وجود البيئة المريحة والتجهيزات اللازمة لقاعة الاجتماعات له تأثير سلبي على الاجتماع.

ودراسة كلاين (Klein, 2005) بعنوان: فاعلية الاجتماعات المدرسية: تطبيقات لتدريب المعلمين وقيادة الاجتماعات المدرسية هدفت إلى معرفة اتجاهات المعلمين بالمدارس العامة بالولايات المتحدة حول عوامل نجاح الاجتماعات في المدرسة ومدى تحققها واقعياً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة استجابات وتوجهات المعلمين حول فاعلية الاجتماعات المدرسية، عن طريق المسح الاجتماعي، تكونت العينة من (294) معلماً في المدارس الأمريكية العامة والخاصة في (32) مدرسة عامة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع

**ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات**  
المعلومات من العينة. توصل الباحث إلى أن المعلمين يرون أهمية الاجتماعات المدرسية في تطوير العمل بالمدارس العامة.

ودراسة جبران وعطاري (2007م) بعنوان: تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في بعض مدارس محافظة إربد في الأردن. والتي هدفت إلى الكشف عن تقدير فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس محافظة إربد - شمال الأردن. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، شارك في الدراسة (133) معلماً و(46) مديراً من أفراد عينة مقصودة. وقد أظهرت النتائج أنه جاء محور الإجراءات بمتوسط مرتفع نسبياً، يليه محورا جدول الأعمال. بينما جاء محور إدارة الوقت ومحور الجدوى من الاجتماعات في آخر المحاور. وقد أظهرت النتائج أنه لم يكن للمتغيرات تأثير على إجابات المشاركين باستثناء متغير المسمى الوظيفي، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمدرسين لصالح المديرين.

ودراسة براندنبورغ (Brandenburg, 2008) بعنوان: عقد اجتماعات أعضاء هيئة تدريس فعالة، وكان الغرض من هذه الدراسة إجراء دراسة متعمقة لممارسات المدارس الثانوية لاجتماعات أعضاء هيئة التدريس في ولاية ويسكونسن. وبالإضافة إلى ذلك، بحثت هذه الدراسة الحواجز التي تحول دون إجراء اجتماعات فعالة لأعضاء هيئة التدريس. واستخدمت هذه الدراسة البحثية المنهج الوصفي لدراسة ممارسات اجتماع هيئة التدريس في المدارس الثانوية. ولقد شمل المسح (26) معلماً من أربع مدارس من المرحلة الثانوية. وأظهرت النتائج المستخلصة من هذه الدراسة أن القيادات التعليمية في المدارس الثانوية يستخدمون مكونات الاجتماع الفعال داخل اجتماعات هيئة التدريس الخاصة بهم. وبناء على وجهة نظر المعلمين فمن الواضح أن القواعد الأساسية لا يجري تنفيذها.

وفي دراسة لحبيب والعريني (2010م) بعنوان: أسباب عزوف مديري المدارس عن حضور اجتماعات إدارة التعليم ومراكز الإشراف التربوي - دراسة ميدانية بمنطقة الرياض، كان الهدف منها التعرف على أسباب عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدتها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي. وتم استخدام المنهج الوصفي، وبناء استبانة وتوزيعها على أفراد الدراسة (ن=21) من مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بالرياض، و(86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية من إدارة التربية والتعليم بالرياض أيضاً. وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أكثر أسباب العزوف تعود إلى ضعف النتائج التي تتوصل إليها الاجتماعات. كما بينت الدراسة وجود فروق دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة لصالح البعد الثاني المختص بإدارة التربية والتعليم. كما تبين أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرهم لأسباب باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي - وسنوات الخبرة - والمرحلة الدراسية لمديري المدارس.

وفي دراسة للعامري (2012م) بعنوان: تقويم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات. وهدفت الدراسة إلى تقويم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، والتعرف على الفروق بين استجابات مديري المدارس الإعدادية وفقاً لمتغير الجنس.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث بلغ مجموعة عينة البحث (378) ما بين معلم ومعلمة، وبنسبة (5%) إلى مجتمع البحث. وكانت نتائج الدراسة كالتالي: تبني أعضاء الهيئات التدريسية في الاجتماعات المواقف الإيجابية والابتعاد عن المواقف السلبية التي قد تحدث أثناء انعقاد الاجتماع.

دراسة الجمال وغمراوي (Al- Jammal, and Ghamrawi, 2013) بعنوان: الاجتماعات المدرسية: نعمة أم نقمة: مهارات إدارة الاجتماعات في المدارس الخاصة. وهدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المعلمين حول فاعلية الاجتماعات المدرسية، ومدى أدائها للأهداف من إجراءاتها في المدارس. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة استجابات وتوجهات المعلمين حول فاعلية الاجتماعات المدرسية عن طريق المسح الاجتماعي، وتكوّنت العينة من (587) معلماً في المدارس الخاصة في (112) مدرسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من العينة. وتوصل الباحثان إلى توجهات سلبية لدى المعلمين بخصوص فاعلية الاجتماعات المدرسية، واعتبار الاجتماعات أوامر تلقى من المديرين على المعلمين.

#### أوجه تفرد البحث عن الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات بيانات مختلفة من العالم العربي، ويعتبر هذا البحث دعماً للدراسات في البيئة السعودية، إلا أنه تفرد عنها أنه الوحيد والأول - على حد علم الباحثة - الذي كان في منطقة عسير في مدينة أبها.
- تفرد هذا البحث بالتركيز على مهارات إدارة الاجتماعات في ضوء مراحل الاجتماع الثلاثة، لمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها من وجهة نظر المعلمات فقط دون المديرات.
- تفرد أيضاً في هدفه بمعرفة أكثر المهارات، وأقل المهارات من حيث الممارسة.

#### 10- إجراءات البحث ومنهجه

##### 1-10 منهج البحث:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها، باعتباره المنهج الملائم للبحث.

##### 2-10 مجتمع البحث:

تكوّن المجتمع الأصل للبحث من جميع معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها، والبالغ عددهن (932) معلمة حسب الإحصائيات التي تم تزويدها للباحثة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير - الشؤون المدرسية - إدارة شؤون المعلمين.

##### 3-10 عينة البحث:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة Simple Random Sample قوامها (272) معلمة، وقد جرى تحديد حجم العينة من خلال تطبيق معادلة لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05)

##### 10-4 أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات، حيث اتبعت عدة خطوات في إعدادها حتى خرجت بالصورة النهائية مكونة من الأقسام التالية:

1. الجزء الأول: البيانات الأولية عن معلمات المدرسة، ويشمل على (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
2. الجزء الثاني: يتعلق بمهارات إدارة الاجتماعات لدى مديرة المدرسة في ضوء مراحل الاجتماع، ويشمل ثلاثة محاور، هي: مهارات قبل الاجتماع، مهارات في أثناء الاجتماع، مهارات بعد الاجتماع).
- وقد جرى تدريج فقرات الجزء الثاني من الاستبانة وفق التدرج الخماسي على النحو التالي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

#### 10-5 إجراءات التحقق من الصدق:

##### 10-5-1 التحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث:

قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين في الجامعات داخل المملكة وخارجها، وبعد جمع الباحثة لاقتراحات المحكمين وآرائهم حول محاور الاستبانة والفقرات التي تضمنتها هذه المحاور، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة لفقرات الاستبانة في ضوء آراء واقتراحات المحكمين.

وجرى تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (70) معلمة من مجتمع البحث نفسه في مدينة أبها؛ وذلك بهدف التحقق من الصدق والثبات لأداة البحث بطريقة إحصائية.

##### 10-5-2 التحقق من صدق البناء لفقرات الاستبانة:

- التحقق من صدق البناء للفقرات المتعلقة بالمحاور الثلاثة: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة (قبل الاجتماع، وفي أثناء الاجتماع، وبعد الاجتماع).

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحاور الثلاثة، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية لكل محور. ويبين الجدول رقم (1) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور والدلالة الإحصائية منها:

##### الجدول رقم (1)

قيم معاملات الارتباط المتعلقة بفقرات محاور الاستبانة.

الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	الدلالة الإحصائية	الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	الدلالة الإحصائية
قيم معاملات الارتباط المتعلقة بفقرات المحور الأول (8 فقرات).					
1	0.67	**0.00	5	0.70	**0.00
2	0.71	**0.00	6	0.78	**0.00
3	0.77	**0.00	7	0.81	**0.00
4	0.63	**0.00	8	0.76	**0.00
قيم معاملات الارتباط المتعلقة بفقرات المحور الثاني (17 فقرة).					
1	0.64	**0.00	10	0.75	**0.00
2	0.69	**0.00	11	0.82	**0.00
3	0.52	**0.00	12	0.78	**0.00
4	0.69	**0.00	13	0.60	**0.00

			أ/ سلمى ناصر مانع القحطاني		
**0.00	0.79	14	**0.00	0.68	5
**0.00	0.85	15	**0.00	0.76	6
**0.00	0.83	16	**0.00	0.71	7
**0.00	0.60	17	**0.00	0.72	8
			**0.00	0.79	9
قيم معاملات الارتباط الخاصة بفقرات المحور الثالث (9 فقرات).					
**0.00	0.79	6	**0.00	0.66	1
**0.00	0.77	7	**0.00	0.75	2
**0.00	0.82	8	**0.00	0.78	3
**0.00	0.81	9	**0.00	0.51	4
			**0.00	0.70	5

**\*\* تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).**  
ويلاحظ من الجدول رقم (1) السابق الذكر - أن قيم معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول قد تراوحت ما بين (0.63 - 0.81)، ولفقرات المحور الثاني تراوحت ما بين (0.52 - 0.85)، ولفقرات المحور الثالث تراوحت ما بين (0.51 - 0.82) بينما كانت جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يدل على توافر درجة مقبولة من صدق البناء لفقرات المحاور.  
- معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة الثلاث:

وجرى حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور الثلاث لأداة البحث والأداة الكلية. وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (2).

#### الجدول رقم (2)

قيم معاملات الارتباط بين محاور أداة البحث بالدرجة الكلية.

الأداة الكلية	محاور البحث
0.92 (**0.00)	المحور الأول: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة قبل الاجتماع.
0.97 (**0.00)	المحور الثاني: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة في أثناء الاجتماع.
0.93 (**0.00)	المحور الثالث: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة بعد الاجتماع.

**\*\* تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).**  
ويلاحظ من الجدول رقم (2) السابق الذكر - أن جميع قيم معاملات الارتباط بين محاور البحث والأداة الكلية كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

#### 3-5-10 إجراءات التحقق من الثبات:

- التحقق من الثبات لمجالات الاستبانة:

ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات  
قامت الباحثة بحساب معامل ثبات أداة البحث لكل محور من المحاور المتضمنة في  
أداة البحث، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا. ويبين الجدول رقم (3) نتائج التحليل:

### جدول رقم (3)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور البحث والأداة الكلية.

المحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة قبل الاجتماع.	8	0.87
المحور الثاني: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة أثناء الاجتماع.	17	0.94
المحور الثالث: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة بعد الاجتماع.	9	0.89
<b>الأداة الكلية</b>	<b>34</b>	<b>0.97</b>

ويتضح من الجدول رقم (3) السابق الذكر - أن جميع قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للمحاور الثلاثة مجتمعة (الأداة الكلية) (0.97). وهو ما يؤكد أنها تحمل درجة عالية من الثبات والصدق الذي يجعلها صالحة للتطبيق.

### 10-5-4 تحليل بيانات البحث وتفسيرها:

-النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الميدانية.

اشتمل البحث على خمسة أسئلة الأول تم الإجابة عليه نظرياً، وأربع أسئلة تمت معالجتها إحصائياً وفيما يلي نتائجها.

### - النتائج الخاصة بسؤال البحث الثاني:

وللإجابة عن سؤال البحث الثاني والذي ينص على "ما المهارات التي تقوم بها المديرة قبل الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أهدا؟" جرى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث. ويبين الجدول رقم (4) نتائج التحليل:

### جدول رقم (4)

استجابات أفراد عينة البحث على الفقرات الخاصة بالمحور الأول (8 فقرات).

م	الفقرات	التكرار	درجة الموافقة				النسبة %	ملاحظات
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية		
1	تحدد للمعلمات أهداف الاجتماع بوضوح	ك	22	37	90	83	40	%
			8.09	13.6	33.09	30.51	14.71	
					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	
1					3.30	1.12	متوسطة	

أ/ سلمى ناصر مانع القحطاني

7	منخفضة	1.25	2.20	18	28	55	62	109	ك	تختار المعلمات بموضوعية وفقاً لأهداف الاجتماع	2
				6.62	10.29	20.22	22.79	40.07	%		
2	متوسطة	1.25	3.16	39	84	69	42	38	ك	ترسل للمعلمات المشاركات جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ	3
				14.34	30.88	25.37	15.44	13.97	%		
5	متوسطة	1.22	2.74	22	50	99	39	62	ك	تتيح للمعلمات فرصة طرح موضوعات أخرى في جدول الأعمال	4
				8.09	18.38	36.4	14.34	22.79	%		
8	منخفضة	1.09	1.81	6	23	37	55	151	ك	تشارك المعلمات في تحديد موعد الاجتماع	5
				2.21	8.456	13.6	20.22	55.51	%		
3	متوسطة	1.30	3.06	42	67	75	42	46	ك	تختار مكاناً مناسباً ومهيئاً لعقد الاجتماع	6
				15.44	24.63	27.57	15.44	16.91	%		
4	متوسطة	1.37	2.89	42	56	65	49	60	ك	توجه بتنظيم مقاعد الجلوس بحيث يتوفر للمعلمات في الاجتماع	7
				15.44	20.59	23.9	18.01	22.06	%		



ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات

رقم	مؤشر	متوسط	انحراف معياري	ك	63	72	36	18	إمكانية رؤية لبعض
6	منخفضة	1.23	2.42	ك	63	72	36	18	تحدد وقت بداية الاجتماع ونهايته بشكل دقيق
		0.91	2.70	%	23.16	26.47	13.24	6.62	8
<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>									
	متوسطة	0.91	2.70						

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) أن قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (1.81-3.30)، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية من (1.09-1.37). حيث حصلت (5) فقرات على درجة متوسطة من التقدير، وحصلت (3) فقرات على درجة منخفضة من التقدير. ويلاحظ مدى تقارب وجهات نظر عينة البحث في درجة موافقتهم على بعض فقرات المحور الأول.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المحور الأول (2.70) بانحراف معياري مقداره (0.91) وبدرجة متوسطة من التقدير، بمعنى: أن المهارات التي تقوم بها المديرية قبل الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها متوسطة التقدير. من هذه النتيجة استدللت الباحثة أن معظم الاجتماعات التي يعقدها المديرات، إنما هي اجتماعات ضرورة وإبلاغ وليست اجتماعات مخطط لها.

**- النتائج الخاصة بسؤال البحث الثالث:**

وللإجابة عن سؤال البحث الثالث والذي ينص على "ما المهارات التي تقوم بها المديرية في أثناء الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها؟" جرى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث. ويبين الجدول رقم (5) نتائج التحليل:

**جدول رقم (5)**

استجابات أفراد عينة البحث على الفقرات الخاصة بالمحور الثاني (17 فقرة).

م	الفقرات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	رقم الفقرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً				
1	تحضر الاجتماع مبكراً لتتأكد من التجهيزات	ك	38	49	68	79	3.11	1.25	متوسطة	6
		%	14	18	25	14				
2	تبدأ في الوقت	ك	30	29	92	88	3.23	1.14	متوسطة	4
		%	11	10.7	33.8	12.1				

أ/ سلمى ناصر مانع القحطاني

									المحدد للاجتماع	
7	متوسطة	1.22	3.10	36	73	84	41	38	ك	تنبيه
				13.2	26.8	30.9	15.1	14	%	المعلمات المتأخرات عن حضور الاجتماع
1	عالية	1.04	4.02	109	92	50	11	10	ك	تلقي التحية
				40.1	33.8	18.4	4	3.7	%	وترحب بالمعلمات المشاركات الجدد
10	متوسطة	1.19	2.91	29	55	93	54	41	ك	لا تسمح
				10.7	20.2	34.2	19.9	15.1	%	بالخروج عن بنود الاجتماع المتفق عليها في جدول الأعمال إلا إذا لزم الأمر
2	متوسطة	1.25	3.32	52	84	66	40	30	ك	تنصت
				19.1	30.9	24.3	14.7	11	%	بعناية لما تقوله المعلمات في الاجتماع حتى ولو خالفتها الرأي
13	متوسطة	1.16	2.80	25	44	98	63	42	ك	تلتزم بالوقت
				9.2	16.2	36	23.2	15.4	%	المحدد لمناقشة الموضوعات دون تداخل بينها
	متوسطة	1.15	2.82	22	55	89	66	40	ك	تلخص من

ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات

12				8.1	20.2	32.7	24.3	14.7	%	حين لآخر ما تمت مناقشته من موضوعات	
11	متوسطة	1.19	2.85	26	53	95	52	46	ك	تصنع القرار بصورة جماعية	9
				9.6	19.5	34.9	19.1	16.9	%		
6	متوسطة	1.23	3.11	38	70	89	35	40	ك	تتصرف بحكمة مع الخلافات التي تحصل في الاجتماع	10
				14	25.7	32.7	12.9	14.7	%		
5	متوسطة	1.16	3.20	34	84	92	29	33	ك	تدير الحوار بشكل فعال	11
				12.5	30.9	33.8	10.7	12.1	%		
9	متوسطة	1.16	2.98	29	63	90	56	34	ك	تحفز المعلمات على التفاعل والمشاركة في مناقشة الموضوعات	12
				10.7	23.2	33.1	20.6	12.5	%		
16	منخفضة	1.26	2.16	20	23	53	61	115	ك	تستخدم وسائل مساعدة وتقنيات حديثة في الاجتماع	13
				7.4	8.5	19.5	22.4	42.3	%		
15	منخفضة	1.20	2.41	16	37	71	68	80	ك	تنهي الاجتماع في الوقت المحدد	14
				5.9	13.6	26.1	25	29.4	%		
8	متوسطة	1.27	3.02	38	68	72	52	42	ك	تعلن القرارات النهائية للجميع في	15
				14	25	26.5	19.1	15.4	%		

أ/ سلمى ناصر مانع القحطاني

										آخر الاجتماع	
3	متوسطة	1.29	3.26	54	73	76	30	39	ك	تختم الاجتماع بطريقة ودية ولطيفة	16
					26.8	27.9	11	14.3	%		
14	متوسطة	1.39	2.72	37	52	55	55	73	ك	تكلف أمينة المجلس بتسجيل أهم وقائع الاجتماع	17
				13.6	19.1	20.2	20.2	26.8	%		
<b>منخفضة</b>		<b>0.61</b>	<b>2.04</b>	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>							

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) السابق الذكر - أن قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2.16-4.02)، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية من (1.04-1.39). حيث حصلت فقرة واحدة على درجة عالية من التقدير، وحصلت (14) فقرة على درجة متوسطة من التقدير، وحصلت فقرتان على درجة منخفضة من التقدير.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المحور الثاني (2.04) بانحراف معياري مقداره (0.61) وبدرجة منخفضة من التقدير، بمعنى: أنّ المهارات التي تقوم بها المديرية أثناء الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها كانت منخفضة التقدير.

من خلال هذا لاحظت الباحثة تقليدية الاجتماعات، وعدم استخدام المديرات للتقنية في تسهيل إدارتهن للاجتماع، مما يدل على ضعف مواكبة الإدارة للتطور التقني المعاصر. كما لاحظت أن الاجتماعات تأخذ الطابع غير الرسمي، بمعنى لا تحكمها قوانين وأنظمة محددة.

**- النتائج الخاصة بسؤال البحث الرابع:**

وللإجابة عن سؤال البحث الثالث والذي ينص على "ما المهارات التي تقوم بها المديرية بعد الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها؟" جرى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث. ويبين الجدول رقم (6) نتائج التحليل:

جدول رقم (6)  
استجابات أفراد عينة البحث على الفقرات الخاصة بالمحور الثالث (9 فقرات).

م	الفقرات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
1	تحرص على تقييم الاجتماع من وجهة نظر المعلمات	ك	12	26	67	77	90	2.23	1.14	منخفضة
		%	4.4	9.6	24.6	28.3	33.1			
2	تشرف على الصياغة النهائية لمحضر الاجتماع	ك	32	58	84	56	42	2.93	1.22	متوسطة
		%	11.8	21.3	30.9	20.6	15.4			
3	توزع محضر الاجتماع وتوصياته على جميع المعلمات المشاركات	ك	33	38	46	67	88	2.48	1.38	منخفضة
		%	12.1	14	16.9	24.6	32.4			
4	تطالب المعلمات بالتوقيع على محضر الاجتماع	ك	126	90	25	12	19	4.07	1.16	عالية
		%	46.3	33.1	9.2	4.4	7			
5	ترسل خطابات شكر على الحضور والتفاعل	ك	13	18	17	57	167	1.72	1.14	منخفضة جداً
		%	4.8	6.6	6.2	21	61.4			
6	توفر الإمكانيات والاحتياجات المطلوبة لتنفيذ القرار	ك	19	45	84	57	67	2.60	1.21	منخفضة
		%	7	16.5	30.9	21	24.6			
7	تتابع تنفيذ قرارات وتوصيات الاجتماع	ك	34	68	90	33	47	3.03	1.25	متوسطة
		%	12.5	25	33.1	12.1	17.3			
8	تذكر خطياً بعد فترة من الاجتماع بالتاريخ المتوقع لإنجاز المطلوب	ك	18	59	63	65	67	2.61	1.25	متوسطة
		%	6.6	21.7	23.2	23.9	24.6			
9	تستفيد من تقييم الاجتماع في تعديل وتطوير اجتماعات أخرى	ك	20	46	78	54	74	2.57	1.26	منخفضة
		%	7.4	16.9	28.7	19.9	27.2			
			متوسطة		0.93	2.69	المتوسط الحسابي الكلي			

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) السابق الذكر - أن قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (1.72-4.07)، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية من (1.14-1.38).

#### أ/ سلمى ناصر مانع القحطاني

حيث حصلت فقرة واحدة على درجة عالية من التقدير، وحصلت (3) فقرات على درجة متوسطة من التقدير، وحصلت (4) فقرات على درجة منخفضة من التقدير، وحصلت فقرة واحدة على درجة منخفضة جداً من التقدير.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المحور الثالث (2.69) بانحراف معياري مقداره (0.93)، وبدرجة متوسطة من التقدير، بمعنى: أن المهارات التي تقوم بها المديرية بعد الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها كانت متوسطة التقدير. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديرات المدارس ينقصهن الوعي بأهمية مهارات إدارة الاجتماعات التي بعد الاجتماع، بشكل عام إذ يلحظ من النتيجة قصر تركيزهن على توقيع المعلمات على محضر الاجتماع فقط.

#### - النتائج المتعلقة بسؤال البحث الخامس:

وللإجابة عن سؤال البحث الخامس والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات التي قبل الاجتماع، والتي في أثناء الاجتماع والتي بعد الاجتماع تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - وسنوات الخبرة)؟" قامت الباحثة بصياغة الفرضيتين التاليتين:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة مديراتهن لمهارات إدارة الاجتماعات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.  
2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة مديراتهن لمهارات إدارة الاجتماعات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### أولاً: متغير المؤهل العلمي:

وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً إلى اختلاف المؤهل العلمي، قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Sample t test. ويبين الجدول رقم (7) نتائج التحليل:

#### الجدول رقم (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)

محاور البحث	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة قبل الاجتماع	بكالوريوس	260	2.71	0.91	0.50	270	0.62
	دراسات عليا	12	2.57	0.81			
المحور الثاني: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة في أثناء الاجتماع	بكالوريوس	260	2.04	0.61	0.96	270	0.34
	دراسات عليا	12	2.21	0.52			

ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات

0.13	270	1.50	0.93	2.68	260	بكالوريوس	المحور الثالث: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة بعد الاجتماع
			0.63	3.09	12	دراسات عليا	
0.42	270	0.80	0.87	2.84	260	بكالوريوس	الأداة الكلية
			0.72	3.05	12	دراسات عليا	

وملخص ما يلاحظ من نتائج التحليل في الجدول رقم (7) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة المديرات لمهارات إدارة الاجتماعات بشكل عام تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة الإحصائي (ت) (0.80) باحتمال (0.42)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يتضح من تقارب قيم المتوسطات الحسابية في استجابات المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس والمعلمات الحاصلات على درجة الماجستير في الأداة الكلية.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة:

قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على كل محور تبعاً لمستويات متغير عدد سنوات الخبرة. ويبين الجدول رقم (8) نتائج التحليل:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المحور
0.94	2.66	84	أقل من 5 سنوات	المحور الأول: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة قبل الاجتماع.
0.84	2.51	67	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.88	2.79	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.94	2.86	61	من 15 سنة فأكثر	
<b>0.90</b>	<b>2.70</b>	<b>272</b>	<b>الكلية</b>	
0.65	2.01	84	أقل من 5 سنوات	المحور الثاني: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة في أثناء الاجتماع.
0.53	2.01	67	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.58	2.09	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.66	2.08	61	من 15 سنة فأكثر	

0.61	2.04	272	الكلي	
0.99	2.72	84	أقل من 5 سنوات	المحور الثالث: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة بعد الاجتماع.
0.82	2.57	67	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.90	2.72	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.98	2.76	61	من 15 سنة فأكثر	
<b>0.93</b>	<b>2.69</b>	<b>272</b>	<b>الكلي</b>	
0.92	2.82	84	أقل من 5 سنوات	الأداة الكلية
0.76	2.75	67	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.82	2.91	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.93	2.93	61	من 15 سنة فأكثر	
<b>0.86</b>	<b>2.85</b>	<b>272</b>	<b>الكلي</b>	

وللكشف عن ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. ويبين الجدول رقم (9) نتائج التحليل:

#### الجدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تبعاً إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	محاور البحث
0.132	1.889	1.549	3	4.646	بين المجموعات	المحور الأول: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة قبل الاجتماع.
		0.820	268	219.678	داخل المجموعات	
			271	224.323	المجموع	
0.786	0.354	0.132	3	.397	بين المجموعات	المحور الثاني: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة في أثناء الاجتماع.
		0.374	268	100.100	داخل المجموعات	
			271	100.496	المجموع	
0.671	0.517	0.450	3	1.351	بين المجموعات	المحور الثالث: المهارات التي تقوم بها مديرة المدرسة بعد الاجتماع.
		0.872	268	233.656	داخل المجموعات	
			271	235.008	المجموع	
0.603	0.619	0.466	3	1.397	بين المجموعات	الأداة الكلية
		0.752	268	201.559	داخل المجموعات	
			271	202.957	المجموع	



## ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات

وملخص ما يلاحظ من نتائج التحليل في الجدول رقم (9) الآتي:  
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة المديرات لمهارات إدارة الاجتماعات بشكل عام تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) (0.619) باحتمال (0.603)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يتضح من تقارب قيم المتوسطات الحسابية في استجابات المعلمات على اختلاف مستويات متغير عدد سنوات الخبرة في الأداة الكلية.  
ويتضح للباحثة من خلال نتيجة الجداول 7 و 8 و 9 (أن تقييم مهارات إدارة الاجتماعات للمديرات لا ترتبط بمؤهل المعلمات العلمي، وعدد سنوات خبراتهن).

### 11- ملخص نتائج البحث:

1- إن المهارات التي تقوم بها المديرية قبل الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها متوسطة التقدير، هذا ما أوضحه المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المحور الأول (2.70) بانحراف معياري مقداره (0.91)؛ حيث حصلت (5) فقرات من (8) فقرات على درجة متوسطة من التقدير، وحصلت (3) فقرات على درجة منخفضة من التقدير، في حين احتلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحدد للمعلمات أهداف الاجتماع بوضوح" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.30)، وانحراف معياري (1.12)، بدرجة متوسطة من التقدير، وتراجعت بدرجة منخفضة من التقدير الفقرة رقم (5) إلى المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي مقداره (1.81)، وانحراف معياري (1.09)، والتي نصت على "تُشرك المعلمات في تحديد موعد الاجتماع".

2- إن المهارات التي تقوم بها المديرية في أثناء الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها منخفضة التقدير، هذا ما أوضحه المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المحور الثاني (2.04) بانحراف معياري مقداره (0.61)؛ حيث حصلت فقرة واحدة من (17) فقرة على درجة عالية من التقدير، وهي الفقرة رقم (4) فكانت في المرتبة الأولى. والتي نصت الفقرة على "تلقي التحية وترحب بالمعلمات المشاركات الجدد"، بمتوسط حسابي مقداره (4.02)، وانحراف معياري (1.04)، بينما حصلت (14) فقرة على درجة متوسطة من التقدير، وحصلت فقرتان على درجة منخفضة من التقدير، أقلهما الفقرة رقم (13)، والتي جاءت في المرتبة السادسة عشرة والأخيرة. وقد نصت الفقرة على "تستخدم وسائل مساعدة وتقنيات حديثة في الاجتماع"، بمتوسط حسابي مقداره (2.16)، وانحراف معياري (1.26).

3- إن المهارات التي تقوم بها المديرية بعد الاجتماع من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها متوسطة التقدير، هذا ما أوضحه المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المحور الثالث (2.69) بانحراف معياري مقداره (0.93)؛ حيث حصلت فقرة واحدة من (9) فقرات على درجة عالية من التقدير، وهي الفقرة رقم (4) فكانت في المرتبة الأولى. وقد نصت الفقرة على "تطالب المعلمات بالتوقيع على محضر الاجتماع"، بمتوسط حسابي مقداره (4.07)، وانحراف معياري (1.16)، بينما حصلت (3) فقرات

على درجة متوسطة من التقدير، وحصلت (4) فقرات على درجة منخفضة من التقدير، وحصلت فقرة واحدة على درجة منخفضة جداً من التقدير، وهي الفقرة رقم (5) فنزلت حتى المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (1.72)، وانحراف معياري (1.14). وقد نصت الفقرة على "ترسل خطابات شكر على الحضور والتفاعل".

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة المديرات لمهارات إدارة الاجتماعات بشكل عام تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة الإحصائي (ت) (0.80) باحتمال (0.42).

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها حول ممارسة المديرات لمهارات إدارة الاجتماعات بشكل عام تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة الإحصائي (F) (0.619) باحتمال (0.603).

#### 12- توصيات البحث:

ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لمديرات المدارس في مجال إدارة الاجتماعات، تتضمن كيفية تخطيطها وإعدادها وإدارة المناقشات واتخاذ القرارات ومتابعتها وما إلى ذلك.

#### 13- مقترحات البحث:

دراسة ميدانية عن أثر استخدام نظرية القبعات الست في تطوير مهارات إدارة الاجتماعات لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

#### 14- مراجع البحث:

##### 1-14 المراجع العربية

أبو بكر، يحيى (1983م). كيف تدير اجتماعاً ناجحاً. *مجلة المال والتجارة*, 171(15), 40 – 42  
أنيس، إبراهيم؛ ومنتصر، عبد الحليم؛ والصوالحي، عطية؛ وأحمد، محمد خلف الله (1998م). *المعجم الوسيط*, مج (2)، القاهرة: دار الفكر.  
آل ناجي، محمد بن عبدالله (1426هـ). *تعرف على مدى فاعلية نمطك القيادي كمشرف تربوي*.

الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بلانشارد، كين؛ وجونسون سينسر (2014م). *مدير الدقيقة الواحدة*. ترجمة مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

الحبيب، عبدالرحمن بن محمد؛ و العريني، عبدالعزيز بن عبدالله (2010م). أسباب عزوف مديري المدارس

عن حضور اجتماعات إدارة التعليم ومراكز الاشراف التربوي: دراسة ميدانية بمنطقة الرياض. *المجلة*.

- ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة الاجتماعات  
التربوية, 95 (24), 415 - 453.
- الجبر, زينب علي (1998م). إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة "دراسة ميدانية". **المجلة التربوية**, 47 (12), 33-93.
- جبران, علي؛ وعطاري, عارف (2007). تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في بعض مدارس محافظة إربد في الأردن, **مجلة العلوم والتربية**, 12, 357-373.
- خليل, نبيل سعد (1998). إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج: دراسة تحليلية ميدانية. **مجلة التربية**, 1 (1), 37-60.
- درياس, أحمد سعيد (1994م). إدارة الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف (دراسة ميدانية). **المجلة التربوية**, 31 (8), 169-194.
- سليمان, سعيد أحمد (1990م). إدارة الاجتماعات: مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال. **مجلة التربية المعاصرة**, 14, 140-179.
- شحادة, وليد (2008م). **إدارة الاجتماعات حلول من الخبراء لتحديات يومية**. في سلسلة مطبوعات كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد. الرياض: شركة العبيكان للأبحاث والتطوير.
- العامري, أحمد سالم؛ والعمر, بدران بن عبد الرحمن (1426هـ). **فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود**, مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية, الرياض: جامعة الملك سعود.
- العامري, محمد عامر جميل (2012م). **تقويم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات**. **مجلة العلوم النفسية والتربوية**, 102, 495-531.
- العبد القادر, عبدالله أحمد (2004م). **أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير, كلية العلوم الإدارية, جامعة الملك سعود, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- العثيمين, فهد بن سعود بن عبدالعزيز (1417هـ). **الاجتماعات وفعاليتها في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية**. الرياض: مكتبة التوبة.

- أ/ سلمى ناصر مانع القحطاني  
فياض, محمود أحمد؛ وقادة, عيسى يوسف؛ وعليان, ربحي مصطفى(2010م). **مبادئ الإدارة (1)**  
**وظائف المدير**. عمّان: دار الصفا للنشر والتوزيع.  
ماهر, أحمد(2014م). **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**. الاسكندرية: الدار الجامعية.  
المخرج, عبد الكريم عبد العزيز(2013). دور رؤساء الأقسام العلمية في إدارة الاجتماعات  
بكلية العلوم  
الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس. **التربية**,  
155 (1), 513-574.  
ملائكة, عبدالعزيز محمد(1434هـ). **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة**. الدمام: مكتبة  
المتنبي.  
المغدي, الحسن محمد(2013م). **الإشراف التربوي الفعال**. ط(3). جدة: دار الخالدية للنشر  
والتوزيع.  
هاينز, ماريون(2010م). **فن تنظيم وإدارة الاجتماعات**. ترجمة باهر عبد الهادي. الرياض:  
دار المعرفة  
للتنمية البشرية.  
الهالي, الشريبي الهالي(2006). محاضرة بعنوان إدارة الاجتماعات. **مجلة بحوث  
التربية النوعية**, 8,  
208 - 249.  
هيجان, عبدالرحمن أحمد(2004م). **القيادة الإدارية النسائية مدخل سيكولوجي**. الرياض:  
دار المؤيد.

#### 2-14 المراجع الأجنبية:

- Al- Jammal, K.; Ghamrawi, N. ( 2013). School meetings: Bliss or curse!  
Meetings management skills in Lebanese private schools.  
International Research  
Journals, Educational Research, 4(9), 659-673.  
Brandenburg, S. E. (2008). Conducting Effective Faculty Meeting,  
Doctoral  
dissertation, Edgewood College. (ProQuest, UMI Dissertations  
Publishing, 3316300).  
Klein, J. (2005). Effectiveness of school staff meetings. implications  
for  
teacher-training and conduct of meetings, International Journal of  
Research & Method

Stephanie, L. (2011). How to Lead an Effective Meeting. Campus Activities Programming. University of Arkansas-Fort Smith, Vol. 43 Issue 8, 29- 32.

### **The practice of School Principals to Meetings Management Skills from the Viewpoint of Secondary Schools Teachers in Abha City**

#### **Name:**

Salma Nasser Manea Al-Qahtani

Administrative Assistant at a Secondary School in Abha in Sudi Arabia

Master in Educational Administration and Supervision

*Um.albaz@hotmail.com*

#### **Abstract**

The goal of current research was diagnosis and the reality of the practice of school principals skills in meetings management (before meeting- during meeting- after the meeting), from the viewpoint of secondary school teachers in Abha city, The population of this research from secondary school in Abha and teachers of their number may be (932) teacher, and in order to achieve the objectives of the research the researcher used the descriptive approach based on the distribution of questionnaires as a tool for data collection, was selected a random sample of (272) teacher.

The research has reached a number of results from the most important: that the skills that carried out by secondary school principals from the viewpoint of secondary school teachers in Abha before meeting was medium appreciation with a mean (2.70), and the skills during meeting was low appreciation with a mean (2.04 ), and was the only skill high appreciation where "they receive greetings and welcomes the Teachers who participate for the first time ", while the skills that carried out by the principals after the meeting came medium estimate a mean (2.69), high in skill only "they demanded from

teachers to sign the meeting minder." The research also concluded that there is no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) between the mean high school teachers in Abha responses about the practice of female managers to meetings management skills in general due to the variable (academic qualification - the number of years of experience). Research has pointed out many of the recommendations, including The need to hold specialized training courses for school principals in the area of meetings management, including how planning, preparation and management discussions and follow-up decision-making .

**Key words:** School principals - skills - meeting management - female teachers - secondary.