

إدارة الاجتماعات المدرسية: كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف (دراسة ميدانية)

د. أحمد سعيد درباس

الأستاذ المساعد في القيادة التربوية

كلية المعلمين بالطائف

الملخص

تعتمد الإدارة المدرسية في تنفيذ أعمالها على الاجتماعات كوسيلة من وسائل الاتصال الجماعي بالمدرسين. لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاجتماعات المدرسية، من خلال دراسة أسلوب إدارتها، ومدى مشاركة المدرسين فيها، من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف، وذلك من خلال الإجابة عن استبيان جرى تطويره وإعداده من قبل الباحث في ضوء استبيان (جورتن وبرنز).

لقد برزت بنود الاستبيان حول عدد مرات اجتماع مدير المدرسة بالعاملين، ومدى إشراكهم في وضع خطة الاجتماع، وتحديد أهدافه، واختيار الوقت والمكان، والمشاركة في إدارة الحوار والأخذ بمقترحاتهم. تم تحليل المعلومات وفقاً للأسلوب الوصفي التحليلي (استخدام التكرار والنسب المئوية) واستخدام مربع (كا) لتحليل البيانات لحساب دلالة فروق التكرار المحولة إلى نسب مئوية، بغرض التعرف على وجود الدلالة الإحصائية لبنود الاستبيان توخياً للدقة (كا = مع -).

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج، أهمها:

- ١ - أن عدد الاجتماعات التي تعقد في هذه المدارس قليل، مما يعني أن النمط الإداري السائد في هذه المدارس ينجح إلى الأسلوب الأتوقراطي.
- ٢ - أن المفحوصين يتيحون فرصة لابأس بها أمام العاملين للمشاركة في صياغة جدول الاجتماع.
- ٣ - أن المفحوصين يعيرون اهتمامهم إلى تزويد العاملين بجدول أعمال الاجتماع لما لذلك من مردود طيب في سير أعمال الاجتماع الفعلية.
- ٤ - أن المفحوصين يبدون ميلاً ورغبة أكيدتين في شأن استشارة العاملين معهم حول اختيار زمان الاجتماع ومكانه.

- ٥ - أن إدارة المفحوصين لدفة الحوار في أثناء الاجتماع تقلل - إلى حد كبير - من حماسة المجتمعين لإبداء وجهات نظرهم مما يجعل مشاركتهم في الاجتماع هامشية.
- ٦ - أفاد المفحوصون أن ترك إدارة دفة الحوار (المناقشة) للمختصين من العاملين يسهم في تقرير وجهات النظر، ويوصل إلى قنوات مشتركة.
- ٧ - أكد المفحوصون أن القرارات المنبثقة عن الاجتماع هي من صنع الجميع، وليس من صنعهم! مما يؤكد إيمانهم بمبدأ المشاركة.
- ٨ - أكد المفحوصون على أهمية إتاحة الفرصة للعاملين، لإبداء وجهات نظرهم بحرية. كما قللوا من أهمية استخدام مهارة العلاقات الشخصية في إقناع العاملين بالقرار الذي ينوون إصداره.
- ٩ - أكد المفحوصون أهمية وجود خطة عملية لمتابعة القرارات التي تصدر عن الاجتماعات وتقويمها، كما أكدوا أهمية القرار الجماعي فحسب.

مقدمة

من الأمور المسلم بها القول إن عقد الاجتماعات يعد سمة من سمات الإدارة المعاصرة، إذ يعتقد كثير من الإداريين أنه ليس ثمة آلية إدارية أفضل من الاجتماع، كوسيلة اتصال فعالة في المنظمة (Auger, 1972).

إن معظم الناس يستهلكون ما معدله ٤ ساعات أسبوعياً في حضور الاجتماعات. أو ما يزيد عن ٩٠٠٠ ساعة على مدى الحياة (Emery, 1980) إذ تستنزف الاجتماعات وقت الفرد، كلما ارتقى موقعه في التنظيم (Umiker, 1990) فلا غرابة إذاً في أن تلقى إدارة الاجتماعات وتنظيمها كبير الاهتمام من لدن الباحثين، إلا أن مثل ذلك الاهتمام يقتصر، إلى حد كبير، على إدارة الاجتماعات في مجالي إدارة الأعمال والإدارة العامة، ولم يتجاوزها إلى أكثر المجالات اعتماداً على توظيف الاجتماعات. . الميدان التربوي الذي يعتمد على الاجتماعات كوسيلة من وسائل الاتصال، والتفاعل مع المدرسين، ونخص الإدارة المدرسية، فمعظم - إن لم نقل كل - المدارس تعقد ما لا يقل عن اجتماعين في السنة الدراسية لأغراض، منها: تمرير المعلومات، وإطلاع العاملين على المستجدات، وإتاحة الفرصة للعاملين للاتصال بالقيادات الإدارية، وتنسيق المواقف، وتبادل المعلومات وتذليل الصعوبات الناجمة عن العمل.

إن توظيف الاجتماع على نحو بناء، يؤدي، من غير شك، إلى تقريب وجهات النظر، وتضييق هوة الاختلاف وتنسيق المواقف.. إذ إن الهدف العريض لأي اجتماع هو زيادة فاعلية المشاركين والمنظمة (Tasklanganos, 1975)، مما ينعكس على الأداء، إلا أن معلوماتنا عن الاجتماعات المدرسية أنها ضئيلة إلى حد كبير، إذ تنقصنا معرفة: ماذا يدور في هذه الاجتماعات في أثناء انعقادها؟ وإلى أي مدى يشارك المدرسون فيها؟ (Gorton & Burns, 1985).

وفي هذه الدراسة نحاول التعرف على مايجري في الاجتماعات المدرسية، ومدى مشاركة المدرسين فيها، وذلك من خلال دراسة أسلوب إدارة الاجتماعات المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف.

مشكلة الدراسة:

على الرغم مما يتوفر للإدارة المدرسية من إمكانيات ووسائل تعينها على النهوض بمسئولياتها التربوية والتعليمية، على نحو مرض، فإن الإدارة المدرسية تبدو متحفظة - إن لم نقل مترددة - في استثمار تلك الوسائل على نحو إيجابي يعود بالفائدة على أداء المؤسسة التربوية.. من تلك الوسائل الاجتماعات المدرسية التي تعقد في المدارس على نحو دوري، وبشكل دائم في أثناء السنة الدراسية (Gorton & Burns 1985) التي توظفها الإدارة المدرسية كوسيلة اتصال بالمدرسين، لایتجاوز غرضها الأساسي عملية إطلاعهم على معلومات مكررة، ملأوا سماعها، وعلى قرارات وتعليمات ليس أمامهم من سبيل إلا الاستعانة بها والامتثال لها، أي أنها اجتماعات طقوسية!!! أو توضيحية حسب تصنيف (بورمان وبورمان) (Emery, 1980). حتى إن الاجتماعات ذات الصبغة الاستشارية التي تعقد لتداول الرأي حول الأنشطة المدرسية العادية، تكون قراراتها قد اتخذت من قبل الدعوة للاجتماع، مما يعني أن الاجتماعات التي تعقد في مدارسنا في الغالب الأعم طقوسية، أيضاً، في ظاهرها وباطنها، حيث إنها لاتوفر الشروط اللازمة للاجتماع الفعال، ناهيك عن توفير الحدود الدنيا من المشاركة المعقولة للمدرسين، سواء من حيث إبداء الرأي أم تقديم المشورة

المتخصصة في شئون العمل. من هنا تبلورت فكرة هذه الدراسة، إذ تحاول تقصي واقع الاجتماعات في مدارس الطائف المتوسطة والثانوية من وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة.

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة الاجتماعات في مدارس الطائف المتوسطة والثانوية. وتبنت هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ١ - ما هو واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها المديرون؟
- ٢ - ما مدى مشاركة المدرسين في هذه الاجتماعات المدرسية؟

أهمية الدراسة وحدودها:

انبثقت أهمية هذه الدراسة في أعقاب إلقاء الباحث محاضرةً عن إدارة الاجتماعات المدرسية على مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف ضمن برنامج وزارة المعارف التنشيطي للعاملين في القطاع التربوي في أثناء الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤١١/١٤١٢هـ، في محاولة لاستقصاء آراء مديري المدارس عن واقع إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارسهم ودورهم فيها، ومدى مشاركة المدرسين فيها.

لقد اقتصرَت هذه الدراسة على المجتمع الكلي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية داخل مدينة الطائف الذين حضروا البرنامج التنشيطي وعددهم سبعة عشر مديراً كما اقتصرَت على آرائهم للتعرف من خلالها على واقع الاجتماعات المدرسية. ودورهم فيها، ومدى مشاركة المدرسين فيها.

الإطار النظري للدراسة:

إن الاجتماعات في رأي بعض الباحثين هي تفاعل المجموعة في ضوء هدف واضح ومعلومات (Tasklanganos, 1975). وفي رأي آخرين هي أفضل

الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور (Haynes, 1984: 389) أو أفضل وسائل الاتصال لحل المشكلات بمختلف أنواعها في المنظمة مابين الأفراد وبين الوحدات المختلفة. (أسعد، ١٩٩٢ : ٤).

كثرت الدراسات وتعددت البحوث حول موضوع الاجتماعات وإدارتها في الميدان التربوي.. إلا أن أغلب تلك الدراسات والبحوث اقتصر على موضوعات ذات صبغة عامة، من مثل توصيات تتعلق بالتخطيط للاجتماعات، أو تنفيذ الاجتماعات، أو حث المشاركين على التفاعل في تلك الاجتماعات (Gorton & Burns 1985:30-32) بالإضافة إلى دراسات آخر تناولت التصرفات السلوكية للمدير والمدرسين في أثناء الاجتماع ، (Crispin & peterson, 1969)، أو موقف المدرسين من الاجتماعات المدرسية (Gianriangelo & O conner, 1980) ولم تتطرق إلى موضوعات تبحث واقع تلك الاجتماعات، من حيث ما يدور فيها بالفعل، من مثل دور المدير.. ومدى مشاركة المدرسين في عملية صنع القرار واتخاذ (Gorton & Burns, 1985: 20) باستثناء دراسة «قورتن» و«برنز» (Gorton & Burns) التي تناولت واقع الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المدرسين، إذ قاما بدراسة في ولاية ويسكنسن الأمريكية، استهدفت الدراسة التعرف على رأي المدرسين في الاجتماعات المدرسية، وذلك في إحدى عشرة منطقة تعليمية، إذ قام هذان الباحثان بتصميم استبانة مكونة من ٢٩ بنداً، وأرسلها إلى عينة عشوائية نسبتها ١٠٪ من مدرسي التعليم الثانوي والابتدائي في تلك المناطق، وتم إعادة ٨٥٪ من الاستبانات المرسلة حيث جرى تحليل بياناتها باستخدام النسب المئوية للتكرارات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الاجتماعات المدرسية لم يحضر لها بكفاءة، وأن جداول هذه الاجتماعات لم تعط للمجتمعين قبل الاجتماع، وأن ليس هناك استثمار لآراء العاملين في إعداد جدول الاجتماع، وأن الاجتماعات تفتقر إلى التخطيط، كما تفتقر كذلك إلى أبسط مقومات الاجتماع الفعال، وأن هناك عشوائية في مناقشة الموضوعات، مما يحول دون الوصول إلى الهدف المنشود، وأن المشاركين في المناقشات كانوا أقلية، وكانت أهم نتيجة لهذه الدراسة جزم المدرسين بأنهم لم يسهموا إسهاماً فعالاً أو

يضيفوا شيئاً ذا بال إلى عملية صنع واتخاذ القرارات التي ينتهي إليها الاجتماع...!! (الاجتماع يسيطر عليه المدير...!!)

وقد انتهت هذه الدراسة إلى توصيات منها: ضرورة التخطيط الفعال للاجتماع، وضرورة مشاركة جميع المدرسين وتفاعلهم، من مرحلة التحضير للاجتماع، حتى الوصول إلى اتخاذ القرار، وضرورة تقويم الاجتماع ونتائجه، ومتابعة تنفيذ توصياته (Gorton & Burns, 1985). لقد تعددت الآراء حول مفهوم الاجتماعات وإدارتها، بحيث لا يمكن لنا الإتيان على ذكرها وحصرها كاملة، وإنما سنكتفي بعرض بعضها، نراه كافياً لأغراض هذه الدراسة. بدايةً نقول: إنه لا بد من التسليم بالحقيقة القائلة: إن الاجتماعات ما هي إلا وسيلة من وسائل الاتصال الفعالة التي تؤدي - متى ما جرى توظيفها على نحو إيجابي - إلى تقريب المسافة الفيزيائية والسيكولوجية بين العاملين، مما يعني بالضرورة الوصول إلى نوعية أفضل من القرارات، إذ إن القرارات المهمة يتم التوصل إليها في الاجتماعات (Umiker, 1990: 33) إن طبيعة الاجتماع ومدى مايسمح فيه من مشاركة وتفاعل عن طريق تبادل الآراء والمقترحات، تجعله وسيلة أكثر ديمقراطية من غيرها، في عملية صنع القرارات واتخاذها، وبخاصة عند الأخذ باقتراحات وأفكار العاملين التي لها صلة بعملهم ما كان ذلك مناسباً (Day, 1990: 34-39) مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس بالضرورة أن أي قرار يتخذه المجتمعون سيلقى القبول التام من كل فرد فيها (Hall, 1971).

وتختلف المشاركة في الاجتماعات باختلاف الأهداف المرجوة منها، فهناك اجتماعات غرضها تزويد المجتمعين بالمعلومات أو الاستماع للتقارير من المختصين، وهناك اجتماعات غرضها التوجيه وإعطاء التعليمات، أو التعريف والتخطيط، أو التوضيح والشرح، وهناك اجتماعات غرضها الحصول على المعلومات والنصائح من ذوي الاختصاص، وأخرى لحل المشكلات واتخاذ القرارات (La Sota, 1975) (Jaques, 1989: 43-45). إن عدد المشاركين في أنواع الاجتماعات الآنف ذكرها يتناقض، كلما اتجهنا شطر النوع الأخير.

كما أنه من الممكن أن تصنف الاجتماعات في سياق زمني، بناء على وقت حدوثها. فهناك اجتماعات يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية. . (Emery, 1980: 6).

ومن أكثر تصنيفات الاجتماعات شهرة تصنيف «بورمان» و «بورمان» إذ صنفا أنواع الاجتماعات كما يلي:

- ١ - اجتماع شكلي (طقوس): غرضه تحقيق التناغم، وتأكيد نفوذ رموز السلطة «اجتماع بصم» (Rubber stamp Meetings).
- ٢ - اجتماع توضيحي: غرضه توضيح من يعمل؟ وماذا يعمل؟ ومتى؟ وأين؟
- ٣ - اجتماع تعليمي: غرضه إعطاء التعليمات للحاضرين (المشاركين).
- ٤ - اجتماع استشاري: غرضه الحصول على المعلومات والنصائح من ذوي الاختصاص لينبئ عليها المسئول قراره.
- ٥ - اجتماع اتخاذ القرارات: غرضه اتخاذ القرارات وتحديد وسائل تنفيذها. ويعد هذا النوع من أصعب أنواع الاجتماعات. (Borman & Borman, 1972) (Emery, 1980).

إدارة الاجتماعات:

وإذا تجاوزنا الكم الهائل من تعريفات الإدارة يمكننا القول: إن إدارة الاجتماعات إدارة تنسيق لاتعويق في المقام الأول. وبشكل أدق، هي نوع من الإدارة الجماعية التي تضع نصب عينها تحقيق العديد من الأمور التي لا بد من الإلمام بها، من أهمها ضرورة تيقن رئيس الاجتماع من حقيقة مؤداها: أنه يتعامل مع محورين رئيسيين في إدارة الاجتماع، أولهما: موضوع الاجتماع. وثانيهما المجتمعون، أي أن ثمة واجبين عليه التعامل معهما بكل حرص ومسئولية، حتى يضمن تحقيق الغاية من الاجتماع. حيث إن من الصعوبة

الحكم على كفاءة أي إداري وفاعليته، مالم يتمكن من إدارة اجتماعاته بكفاءة، فالأبحاث أظهرت أن (٤) من كل (٥) إداريين يقوم بعضهم بعضاً على أساس سلوكهم في الاجتماعات و٨٧٪ من الإداريين يحكمون على قيمة القيادة بالارتكاز على طريقة إدارة الاجتماعات. (هسو، ١٩٩٠ : ٤٠).

ويقترح (هسو) بعض مفاتيح النجاح لإدارة اجتماع فعال على النحو التالي:

- ١ - عليك أن تهيبء الأجواء بعرض ملخص سريع لكل نقطة، وبذلك تساعد في تركيز الانتباه وتحديد النقاش.
 - ٢ - أدخل المعارضة في صلب الاجتماع، إذ لا سبيل لاتخاذ أسوأ القرارات الإدارية في حال وجود واحد لديه مايكفي من الشجاعة الأدبية لإعلان رفضه ومعارضته.
 - ٣ - يتحمل مسئولية إدارة الاجتماع شخص غير الرئيس، بحيث يتمكن هذا الأخير من الحفاظ على برودة أعصابه، والنجاح في تقويم مجريات الأمور، وهذا بدوره مايشجع النقاش والبحث معاً.
- كما يرفدنا داي (Day, 1993) بخلاصة تجربته في إدارة الاجتماعات، وذلك بذكر العوامل التي تؤثر في مشاركة العاملين في الاجتماعات، والمبادئ والأسس التي يرى أنها ضرورية لتحقيق الاستفادة القصوى من الاجتماعات، ومن العوامل التي تؤثر في مشاركة العاملين:

- ١ - مدى ميل المدير (رئيس الاجتماع) وتحمله للمشاركات الجزئية.
- ٢ - وضع جلوس المجتمعين (ترتيب الجلوس) في الاجتماع، إذ يرى أن تقبل المدير للمشاركات الجزئية من قبل المجتمعين وبخاصة أولئك المتحفظين عن طريق أن يطلب منهم التعليق والمشاركة بأفكارهم وآرائهم يحقق درجة من التفاعل اللازم، إذ أن تجاهلهم لايعد فعالاً.

أما طريقة جلوس المجتمعين ووضعهم، فيقترح أن تكون على شكل دائري أو بيضاوي، إذ ثبت أن ذلك يفضي إلى مشاركة الجميع على نحو أفضل. أما المبادئ والأسس التي يرى أنها تحقق الفائدة القصوى من الاجتماعات فهي:

- ١ - الأخذ بأفكار العاملين ومقترحاتهم، وتبنيها في عملية اتخاذ القرار، إن كانت مناسبة، وبخاصة تلك التي تؤثر في عملهم.
- ٢ - ينبغي ألا يتردد في طلب الأفكار والمقترحات من الحاضرين في صيغة استفهام.
- ٣ - لابد من استثمار السلوك غير اللفظي في التعرف على مشاعر العاملين تجاه الاجتماع.
- ٤ - عليه أن يدفع المتحفظين على المشاركة إلى التعليق على الموضوعات غير الحساسة. (Day, 1990: 34-39).

إيجابيات وسلبيات الاجتماعات

أ - الإيجابيات:

لا شك في أن الهدف الرئيس لأي اجتماع إنما هو الوصول إلى قرار يتسم بالرشد والمثالية.. لذا نرى من المفيد أن نذكر بعض الإيجابيات التي تحققها الاجتماعات لأي تنظيم إداري ومنها:

- ١ - تنمية روح التعاون بين العاملين وخلق فرق العمل المتجانسة.
- ٢ - القضاء وتقيد الانحرافات الفردية في معالجة الأمور.
- ٣ - إيجاد التنسيق والترابط الرأسي والأفقي داخل التنظيم الإداري.
- ٤ - إتاحة الفرصة للعمل التدريبي من خلال الاجتماعات الدورية.
- ٥ - تجميع السلطات وحسن توجيهها لخدمة أهداف التنظيم.
- ٦ - توفير التكامل المعرفي لإثراء عملية بحث المواضيع المطروحة للنقاش.
- ٧ - توفر الفرصة العملية للإدارة العليا في التنظيم، لتقويم مديري الإدارات (رؤساء الأقسام) من خلال طرحهم ومناقشتهم للمواضيع مدار البحث.

ب - السلبيات:

يؤخذ على الاجتماعات الدورية مواطن ضعف، منها:

- ١ - تفتيت المسؤولية داخل التنظيم.
- ٢ - البطء في اتخاذ القرار وارتفاع التكلفة من حيث الوقت والجهد.
- ٣ - الخوف من اللجوء إلى القرار الوسط على حساب القرار الرشيد (الأمثل).

- ٤ - توظيف مبدأ الأغلبية لعملية تمرير القرارات.
 - ٥ - التأجيل والتلكؤ وعدم الوصول إلى قرار في بعض الأحيان.
 - ٦ - احتمال سيطرة أحد المشاركين في الاجتماع.
 - ٧ - ظهور إمكان وجود مجموعة ذات نفع خاص تضغط لتمرير القرارات التي تخدم مصالحها.
 - ٨ - الإطالة والإطباب من بعض المشاركين وفقدان المشاركة من آخرين (السلبية).
 - ٩ - ضعف الإعداد والتجهيز للاجتماع من جهة، وطول مدة الاجتماع من جهة أخرى.
 - ١٠ - الخروج عن موضوع الاجتماع وإهدار الوقت.
- هذا، ولتلافي عيوب الاجتماعات والحد من تأثيرها السلبي، يرفدنا علماء الإدارة بطرق وأساليب لمعالجة تلك العيوب. من هذه الطرق طريقة «فيلبس رنجي» اليابانية، وطريقة «التفجير الذهني» Brain storming Session التي تسمى أحياناً طريقة العصف الذهني، التي تعني محاولة إنعاش ذاكرة الأعضاء المشاركين المكلفين بدراسة مشكلة ما.

وتلخص هذه الطريقة في:

- طرح أكبر عدد من الأفكار (البدائل) لحل المشكلة مجال البحث.
- تحديد وقت معين قصير جداً لطرح هذه الأفكار.
- إبداء الرأي بحرية تامة.
- عدم توجيه النقد للأفكار المطروحة.
- تسجيل كل هذه الأفكار، واستبعاد غير الصالح منها، وحصر الصالح منها بغية اختيار الأمثل (الجهني: ١٩٣، ١٧).

إجراءات الدراسة

هذه الدراسة من النوع الوصفي التحليلي الذي لا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق، بل يتجه إلى تحليلها.

العينة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب العينة الفرضية، بحسبان أن مفردات المجتمع الأصلي معروفة لدى الباحث، وهم مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف، الذين شاركوا في البرنامج التشيطي الذي أقامته إدارة تعليم الطائف في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤١١هـ وعدد المشاركين فيه سبعة عشر مديراً. وحيث إن هذه العينة تحقق أغراض الدراسة من جهة أخرى.

أداة الدراسة :

استخدم الباحث مقياساً رباعي الرتب، أي من أربع درجات، تتراوح بين العدم (قليلة جداً)، والديمومة (كبيرة جداً) وقد أعطيت القيمة (١) لطرف المقياس الأيمن قليلة جداً، والقيمة (٤) للطرف الأيسر من المقياس كبيرة جداً وذلك في شكل استبيان مغلق يتكون من (١٣) فقرة يتطلب من المفحوص اختيار الإجابة المناسبة من مجموعة الإجابات على ١٢ بنداً منها:

(أبدأ، نادراً، أحياناً، دائماً)

وقد قام الباحث بتطوير هذه الأداة وبنائها على ضوء الاستبانة التي قام بتصميمها «جورتن» و«برنز» واستخدمها بعد في دراستهما المعنونة بـ (الاجتماعات المدرسية ورأي المدرسين فيها) والمكونة من ثلاثة أجزاء، يحتوي الجزء الأول منها على ٥ بنود والجزء الثاني على ١٨ بنداً، والجزء الأخير على ٦

بنود، والتي طبقت لأغراض تلك الدراسة في إحدى عشرة منطقة تعليمية في ولاية ويسكنسن/ الولايات المتحدة الأمريكية في العام الدراسي ١٩٨٤/١٩٨٥ م (Gorton & Burns, 1985: 31-32)، كما استعان الباحث في تصميم هذه الأداة بنماذج لتخطيط الاجتماعات وتقويمها (Haynes, 1984: 391-397).

صدق الأداة:

حرص الباحث على أن تكون العبارات المتضمنة في المقياس (الأداة) شاملة ومعبرة عما يجري قبل الاجتماع المدرسي وفي أثنائه وبعده، لأهمية ذلك في التعرف على واقع الاجتماعات ومدى مشاركة المدرسين فيها.

لقد قام الباحث بعرض الأداة على مجموعة من ستة أشخاص من المختصين في تصميم البحوث وأدوات القياس، من التربويين في كلية المعلمين بالطائف، وكلية التربية بجامعة أم القرى، فرع الطائف. ثم عدل الأداة في ضوء ملاحظات العينة الاستطلاعية وذلك من أجل ضمان الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة. وتم الاتفاق على أن الأداة تفي بأغراض هذه الدراسة.

ثبات الأداة:

قام الباحث بحساب ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية «الجوتمان»، مع تصحيح معامل الثبات، باستخدام معادلة «سيرمان - براون»، وقد حصل الباحث على معامل ثبات مقداره ٠,٨٦١، مما يجعل الأداة مقبولة للاستخدام في دراستنا الحالية.

المعالجة الإحصائية:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين، ومدى مشاركة المدرسين في هذه الاجتماعات، لذا تم استخدام

الأسلوب الوصفي التحليلي. وذلك عن طريق جدول يحتوي على التكرارات، والنسب المئوية تتضمن الإجابات المتوقعة.

كما رأى الباحث جدوى استخدام مربع كا^٢ لتحليل البيانات لحساب دلالة فروق التكرار المحولة إلى نسب مئوية، والذي معادلته:

$$\text{كا}^2 = \frac{(ل - ق)^2}{ق}$$

حيث (ل) جدول التكرار الملاحظ.

(ق) تكرار متوقع

التكرار المتوقع (ق) =

$$\frac{\text{مجموع التكرارات الرأسية}}{\text{المجموع الكلي لعدد التكرارات}} \times \text{مجموع التكرارات الأفقية}$$

وبالكشف في جدول (كا) يجري تحديد درجة الحرية وهي:

درجة الحرية = (عدد الخلايا الأفقية - ١) (عدد الخلايا الرأسية - ١)

وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥).

نتائج البحث:

يتضح في الجدول رقم (١) النسب المئوية للتكرارات (بدائل الإجابة) للبنود من ٢ - ١٣، كما يوضح الجدول رقم (٢) مربع كا^٢ دلالة فروق التكرار المحولة إلى نسب مئوية لذات البنود، أي من البند رقم ٢ إلى ١٣. إن غرض الجدول رقم (٢) هو التعرف على وجود الدلالة الإحصائية من عدمها لكل بند توخيًا للدقة.

جدول رقم (١)

النسبة المئوية للتكرارات/ البنود من (٢ - ١٣)

البنود	المديرين	النسبة المئوية للتكرارات (بدائل الإجابة)				المجموع
		١	٢	٣	٤	
٢	ع ث	-	%٣٨,٤٦	%٣٠,٧٧	%٣٠,٧	%١٠٠
		-	%٥٠	-	%٥٠	%١٠٠
٣	ع ث	-	-	%٦٩,٢٣	٣٠,٧٧	%١٠٠
		-	-	%٧٥	%٢٥	%١٠٠
٤	ع ث	-	-	%٢٣,٠٨	%٧٦,٩٢	%١٠٠
		-	-	%٧٥	%٢٥	%١٠٠
٥						
٦	ع ث	%١٥,٣٩	%٧,٦٩	%٣٨,٤٦	%٣٨,٤٦	%١٠٠
		-	%٢٥	%٥٠	%٢٥	%١٠٠
٧	ع ث	-	%٧,٦٩	%٣٨,٤٦	%٥٣,٨٥	%١٠٠
		-	%٧,٦٩	%٥٠	%٥٠	%١٠٠
٨	ع ث	%٧,٦٩	-	%٦٩,٢٣	%٢٣,٠٨	%١٠٠
		-	-	%٥٠	%٥٠	%١٠٠
٩	ع ث	%٣٨,٤٦	%٢٣	%٣٠,٧٧	%٧,٦٩	%١٠٠
		%٥٠	%٢٥	%٢٥	-	%١٠٠
١٠	ع ث	-	-	-	%١٠٠	%١٠٠
		-	-	-	%١٠٠	%١٠٠
١١	ع ث	%٣٠,٧٧	%١٥,٣٨	%٣٨,٤٧	%١٥,٣٨	%١٠٠
		%٢٥	%٢٥	%٥٠	-	%١٠٠
١٢	ع ث	-	-	%٢٣,٠٨	%٧٦,٩٢	%١٠٠
		-	%٢٥	%٢٥	%٥٠	%١٠٠
١٣	ع ث					

نوعية القرار		
قرار فردي	قرار جماعي	لا يوجد فرق
	%١٠٠	
	%١٠٠	

ع = إحصائي

ث = ثانوي

مناقشة النتائج:

تؤكد أدبيات إدارة الاجتماعات في الميدان التربوي وغيره جملة من الفرضيات منها:

١ - أن زيادة عدد مرات الاجتماع بالعاملين دليل على ديمقراطية الإدارة. وبفحص الجدول رقم (١) البند الثاني، يتبين لنا أن لجوء عينة البحث للاجتماع بالعاملين مرتين خلال الفصل الدراسي هو الأكثر شيوعاً، أما الاجتماع بالعاملين ٣ مرات أو مرات فيعد قليل الحدوث، ونخلص إلى القول: إن عينة البحث من الإداريين ينجحون إلى الأتوقراطية، وبخاصة فيما يتعلق بهذه النقطة.

٢ - أن الاجتماعات الفعالة هي التي يشترك العاملون في التحضير لها، وتحديد أهدافها. وبفحص الجدول رقم (١) البند الثالث يتبين لها أن أغلبية مفردات العينة في المرحلتين المتوسطة والثانوية تتيح للعاملين فرصة المشاركة في وضع خطة الاجتماع وأهدافه. . . وقد توصل (قورتن وبرنز) إلى نتيجة مماثلة في دراستهما: الاجتماعات المدرسية، ورأي المدرسين فيها، إذ أفاد أكثر من نصف العينة المفحوصة أن المديرين يتيحون لهم في بعض الأحيان فرصة التحضير والإعداد للاجتماعات (Gorton & Burns, 1985).

ولنا تعليق على نتيجة بحثنا هذا، وهو أن المفحوصين من مديري المدارس إنما يؤكدون ميلهم للتخفيف من أعباء العمل الإداري، وذلك بإشراك العاملين في الأمور ذات الصبغة التقنية!

٣ - أن من أبرز مقومات نجاح أي اجتماع إنما هو حصول المشاركين فيه على جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف.

وبفحص الجدول (١) البند الرابع، يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يزودون العاملين بجدول أعمال الاجتماع! وقد توصل (قورتن وبرنز) إلى نتيجة مماثلة، إذ إن أغلبية المفحوصين أفادوا أنهم تسلموا جدول أعمال الاجتماع قبل انعقاده.

أما فيما يتعلق باختيار أوقات الاجتماع، فإن الأدبيات الخاصة بإدارة الاجتماعات تؤكد أن اختيار الوقت يخضع لعوامل، منها: الحاجة الملحة للاجتماع، ومناسبة الوقت للمجتمعين. . (Emery, 1986).

وبفحص الجدول رقم (١) البند الخامس، تبين لنا أن أكثر من نصف عينة البحث، يختارون أوقات الاجتماع بعد الدوام. وأن إجراء الاجتماع بعد الدوام المدرسي كان أكثر شيوعاً في المرحلة المتوسطة منه في المرحلة الثانوية.

أما فيما يتعلق بالبند السادس: مدى الأخذ برأي العاملين في اختيار وقت الاجتماع ومكانه، فإن عينة البحث أكدت أنها تأخذ برأي العاملين في اختيار زمان الاجتماع ومكانه (جدول رقم ١).

أما فيما يتعلق بإدارة الحوار (المناقشة) في الاجتماع، فإن مايزيد على النصف من أفراد العينة يقومون بإدارة الحوار (البند ٧ / جدول رقم ١).

أما فيما يتعلق بالبند الثامن (جدول رقم ١) مدى ترك إدارة دفة الحوار في الاجتماع للمختصين، فإن الأغلبية العظمى من أفراد العينة، يؤكدون أنهم يتركون إدارة دفة الحوار للمختصين. !.

أما فيما يتعلق بالقرار المنبثق عن الاجتماع: أهو من صنعهم أم صنع المجموعة ككل، فيتبين لنا من الجدول رقم (١) البند التاسع - أنهم ينفون أن يكون القرار أو القرارات المنبثقة عن الاجتماع عن صنعهم وحدهم! بل هي من صنع المجتمعين جميعاً. وفي ذلك دلالة على أن دور المدير ليس صنع القرارات بقدر ما هو إدارة صناعتها. (Maeroll, 1993: 28).

أما فيما يتعلق بإتاحة الفرص المتكافئة للمجتمعين لإبداء وجهات نظرهم، فإن فحص الجدول رقم (١) البند العاشر يشير إلى أن أفراد العينة جميعاً يهيئون تلك الفرص على نحو دائم.

أما فيما يتعلق بعملية توظيف العلاقات الشخصية لإقناع العاملين بالقرار الذي يريد المجتمعون إصداره، فإن أغلبية عينة البحث يتراوح استخدامها لمهارة

العلاقات الشخصية في إقناع العاملين بالقرار الذي ينوون إصداره بين «أبدًا» و «دائمًا» أي أن هناك أقل من نصفهم بكثير يستخدمون هذه المهارة، بينما ربعهم إلى ثلثهم لا يستخدمونها. . (جدول ١) البند الحادي عشر.

أما فيما يتعلق بالبند الثاني عشر ((جدول ١) حول وجود خطة عملية لمتابعة القرارات وتقويمها، فإن الغالبية العظمى من أفراد العينة يؤكدون وجود تلك الخطة التي بمقتضاها يتم تقويم القرارات التي توصل إليها المجتمعون. . ويذكر (قورتن وبرنز) أن المفحوصين في دراستهما أكدوا أنهم لم يعطوا فرصة لتقويم الاجتماعات أو إقراراتها (Gorton & Burns, 1985: 32).

أما فيما يتعلق بالقرارات المدرسية الأكثر كفاءة وفعالية، في نظرهم، بالنسبة للعاملين، فقد أكد أفراد العينة جميعاً أنه القرار الجماعي! بمعنى أن المديرين المفحوصين يفضلون القرار الجماعي، باعتباره وسيلة لإشراك العاملين في تحمل المسؤولية. . وذلك يتوافق مع رؤية (فان) حيث إن جاهزية المدير لتمكين العاملين من المشاركة في مسئولية صنع القرار، هي نتيجة لفلسفة المدير وشخصيته بالضرورة، وليس بسبب مآلقاه من تدريب (Vann, 1992: 31).

ملخص النتائج:

- إن عدد الاجتماعات التي تعقد في هذه المدارس منخفض. . مما يعني أن النمط الإداري السائد في هذه المدارس ينجح إلى الأسلوب الأوتوقراطي.
- إن المفحوصين يتيحون فرصة لا بأس بها أمام العاملين للمشاركة في صياغة جدول الاجتماع.
- إن المفحوصين يعيرون اهتمامهم لتزويد العاملين بجدول أعمال الاجتماع، لما لذلك من مردود طيب على سير أعمال الاجتماع الفعلية.
- إن المفحوصين يبدون ميلاً ورغبة أكيدتين في شأن استشارة العاملين معهم حول اختيار زمان الاجتماع ومكانه.
- إن إدارة المفحوصين لدفة الحوار في أثناء الاجتماع تقلل - إلى حد كبير - من حماسة المجتمعين لإبداء وجهات نظرهم، مما يجعل مشاركتهم هامشية.

- أفاد المفحوصون أن ترك إدارة دفة الحوار (المناقشة) للمختصين من العاملين، يسهم في تقريب وجهات النظر، ويؤدي إلى الوصول إلى قنوات مشتركة.
- يؤكد المفحوصون أن القرار أو القرارات المنبثقة عن الاجتماع هي من صنع المشاركين جميعاً، وليس من صنعهم! مما يؤكد إيمانهم بمبدأ المشاركة.
- أكد المفحوصون أهمية إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء وجهات نظرهم بحرية.. كما قللوا من أهمية استخدام مهارة العلاقات الشخصية، في إقناع العاملين بالقرار الذين ينوون إصداره.
- أكد المفحوصون أهمية وجود خطة عملية، لمتابعة القرارات التي تصدر عن الاجتماعات وتقويمها.. كما أكدوا أهمية القرار الجماعي من دون غيره.

التوصيات :

- بناء على ما انتهت إليه هذه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي :
- ١ - زيادة عدد مرات الاجتماع بالعاملين، لما لذلك من أهمية في التخلص من الانعزال السائد بين الإدارة والمدرسين، وتحقيق الالتحام اللازم بين الطرفين، لما في ذلك من مصلحة العمل.
 - ٢ - تكريس مبدأ المشاركة في المسئولية، وذلك بإشراك العاملين معه في تخطيط أهداف الاجتماعات وتحديداتها، ومناقشة أفضل السبل للتنفيذ، مما يهيئ الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين ، ليس على مستوى الاجتماع فحسب، وإنما على مستوى العمل التنفيذي ككل، مما يعثق العملية الإدارية من إطار (الأوتوقراطية) إلى رحاب (الشورية).
 - ٣ - أهمية تفاعل مبدأ المشاورة في اختيار وقت الاجتماع ومكانه، لما لذلك من آثار نفسية تتمثل في تحقيق رضا العاملين وراحتهم.
 - ٤ - ضرورة ترك إدارة دفة الحوار في الاجتماع لذوي الاختصاص، عندما تطرح قضايا متخصصة.. وأن يدير دفة الحوار آخرون غير المدير في سائر الأوقات.. إذ أن ذلك يؤدي إلى مشاركة أوسع وأفضل من قبل المجتمعين.

المقترحات :

- ١ - نقترح على مديري المدارس اختيار أوقات الاجتماع خارج نطاق ساعات العمل، وذلك بعد أخذ موافقة الجميع مراعاة لظروفهم وذلك لأمرين هما:
 أ - تجنب عقد الاجتماعات في أثناء اليوم الدراسي، وفي الغالب يكون ذلك على حساب الطلبة من حيث الوقت، وعلى حساب العاملين المجتهدين.
 ب - تهيء المدرسة الخالية من الطلبة أجواء مريحة لسير الاجتماع والمناقشة.
- ٢ - نقترح تهيئة أماكن لعقد الاجتماعات، تتوفر فيها الوسائل المادية الضرورية لنجاح الاجتماع. فأغلب مدارسنا تخلو من قاعات خاصة لهذا الغرض، ناهيك عن افتقارها لأبسط مقومات قاعات الاجتماعات.
- ٣ - نقترح استخدام نموذج موحد لتخطيط الاجتماعات في مدارسنا، تجنباً للعشوائية والارتجال السائد الآن.
- ٤ - نقترح استخدام نموذج لمتابعة الاجتماعات وتقويمها، من حيث مدى التزام الجميع بقراراتها وكيفية تنفيذها.
- ٥ - نقترح استخدام دفتر مرقم لمحاضر الاجتماعات المدرسية وحبذا لو كان هناك نموذج موحد في المدارس كافة.
- ٦ - نقترح عقد دورات قصيرة لمديري المدارس حول تخطيط الاجتماعات بفاعلية وإعدادها وإدارتها بنجاح لتلافي إشكالية الاجتماعات الصورية.

قائمة المصادر والمراجع

أ - باللغة العربية

- ١ - أسعد، ع. (١٩٩٢).
- «فن إدارة الاجتماعات» جريدة العالم اليوم (١٥٦). القاهرة: ٤
- ٢ - الصباب، أ (١٩٨٨).
- «أصول الإدارة الحديثة» جدة: دار الشروق، ١٥١ : ١٦١
- ٣ - الجهني، ناصر الحماد. (١٩٩٣).
- «الاجتماعات الدورية وتحقيق أهداف التنظيم الإداري» جريدة عكاظ
السنة (٣٥) العدد ٩٨٧٨ : ١٧.
- ٤ - درباس، أ (١٩٩٠).
- «إدارة الاجتماعات الفعالة». محاضرات غير منشورة (١٢ صفحة)
الطائف، ١٤١١هـ.
- ٥ - دنسينج، ر (١٩٧٨).
- «بكل بساطة، يجب علينا، أنا وأنت، أن نتوقف عن اللقاء بهذا الطريقة»
أماكوم، الولايات المتحدة.
- ٦ - هسو، س. (١٩٩٠).
- «لاتدر اجتماعاتك.. بل أحسن إعدادها» الإداري م ١٦، ع ١٠.

ب - باللغة الانجليزية :

- 1 - Auger, B. Y. (1971).
How to run better business meetings. # M Company.
- 2 - Bormann, Ernest G. and Nancy C. Bormann (1972).
Effective small group communication. Minnesota: Burgess Publishing Company.
- 3 - Crispin, David B. and Peterson, R. Duane. (1969).
"School faculty meeting: An interaction Analysis" (AERA) Convention, Los Angeles, California.
- 4 - Day. Dave (1990).
"Make the most of meetings". Personnel Journal. Vol. 69 No. 3 p. 34 - 39 Mar.
- 5 - Emery, Rebecca ann. (1980).
Meetings A vital Management Tool. (Dept. of HEW national Institute of Education), Washington D. C.
- 6 - Giannangelo, Duane M. and O. Conner Peggy. (1980).
"Teachers rate faculty meetings". Executive Educator, Vol. 2 n. 8 p. 23 - 37 Aug.
- 7 - Gorton, Richard A. and Burns, James. (1985).
"Faculty meetings what do teachers really think of them". Clearing House, Vol. 59 no. 1 p. 30 - 32 Sept.
- 8 - Hall, J. (1971).
"Decisions, Decisions, Decisions". Psychology Today. Nov.
- 9 - Haynes, M. (1980)
Conduct Meeting That Get Things Done. Hydro - carbon Processing, Sept.
- 10 - Haynes, M. (1984).
A Comprehensive Guide to Effective Supervision. Lifetime Learning Publications, Belmont, Calif.

- 11 – Janet E. Hildebrand. (1981).
Faculty Meeting: A Simulation For Secondary Teacher Candidates. Kappa Delta Pi Record. Vol. 18 n.1 p. 24 - 5 Fall 1981.
- 12 – Jaques, John H. and Bourne, Michael. (1989).
"Agency Power Meetings". Insurance Review. Vol. 50 n. 1
p. 43 - 45 Aug.
- 13 – La Sota, Peter E. and Robert A. Zovachi. (1975).
"Successful Staff Meetings". Personnel Journal. Vol. 54, Jan., 1975,
p. 24 - 8.
- 14 – Macroff, Gene I (1993).
"The Principal as a Team Builder" Principle. Vol. 72 n. 5
p. 28 May, 1993.
- 15 – Tasklanganos, Angelos A. (1975).
"The Committee in Business: Asset or Liability?" Personnel
Journal. Vol. 54 Feb., 1975, p. 90 - 92.
- 16 – Umiker, William (1990).
"How to Generate Power in Meetings".
Health - Care Supervisor Vol. 09. 33 - 38
- 17 – Vann; Allan S. (1992).
"Shared Decision Making = Effective Leadership" Principal
Vol. 72 n. 2 Nov., 1992 p. 31.

ملحق البحث

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

لما للاجتماع من أهمية قصوى في تقريب وجهات النظر، وتنسيق المواقف
حيال ما قد يواجهه الإدارة المدرسية من معضلات... نأمل تعاونكم معنا في
الإجابة عن أسئلة الاستبانة التالية:

١ - اختر ما يلائم وضعك الوظيفي:

مدير مرحلة ثانوية () مدير مرحلة متوسطة ()

٢ - ما عدد المرات التي تلجأ فيها إلى اجتماع العاملين في الفصل الدراسي؟

١ () ٢ () ٣ () ٤ ()

٣ - هل يشترك العاملون في وضع الخطة وتحديد الأهداف؟

أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()

٤ - هل تزود العاملين بجدول أعمال الاجتماع؟

أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()

٥ - ما هي الأوقات التي تختارها للاجتماع بالعاملين؟

أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()

٦ - هل تأخذ رأي العاملين في اختيار وقت الاجتماع ومكانه؟

أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()

- ٧ - هل تتولى إدارة دفعة الحوار في الاجتماع؟
أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()
- ٨ - هل تترك إدارة دفعة الحوار في الاجتماع للمختصين من العاملين؟
أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()
- ٩ - هل تشعر أن القرار المنبثق عن الاجتماع من صنعك؟
أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()
- ١٠ - هل تتيح فرصاً متكافئة للمجتمعين، لإبداء وجهات نظرهم بحرية؟
أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()
- ١١ - تستخدم مهارة العلاقات الشخصية لإقناع العاملين بالقرار الذي تريد إصداره؟
أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()
- ١٢ - هل هناك خطة عملية لمتابعة القرارات التي توصل إليها المجتمعون وتقويمها؟
أبداً () نادراً () أحياناً () دائماً ()
- ١٣ - أي القرارات المدرسية أكثر فاعلية في نظرك بالنسبة إلى العاملين؟
قرار فردي () قرار جماعي () لا يوجد فرق ()

* * *