

أسباب عزوف مديري المدارس عن حضور اجتماعات إدارة التعليم ومراكز الإشراف التربوي - دراسة ميدانية بمنطقة الرياض

د. عبدالرحمن بن محمد الحبيب د. عبدالعزيز بن عبدالله العريني
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية، جامعة الملك سعود قسم التربية وعلم النفس، جامعة القصيم
المملكة العربية السعودية المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي.

لتحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة وتوزيعها على أفراد الدراسة ($n = 21$) من مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بالرياض و(٨٦) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي أيضا من إدارة التربية والتعليم بالرياض.

وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أهم أسباب عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات كما يراها مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام هو (ضعف النتائج التي تتوصل إليها هذه الاجتماعات) وبلغ متوسطه الحسابي (٢,٦٧) من أصل (٣) درجات وأهم هذه الأسباب كما يراها مديرو المدارس هو (كثرة الأعمال في المدرسة) وبلغ متوسطه الحسابي (٢,٦٧) من أصل (٣) درجات.

كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة لصالح البعد الثاني المختص بإدارة التربية والتعليم. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرهم لأسباب باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المرحلة الدراسية لمديري المدارس.

المقدمة

من المعتبر أن مدير المدرسة من أهم العناصر البشرية لمدرسته، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطط حسب الأهداف المنشودة، وهو

الذي يسهل المهمات وينقل نفسه ومدرسته من الجمود إلى الفاعلية والديناميكية.

تزداد أهمية مدير المدرسة في ظل التغيرات الحالية في العالم، حيث أكدت الدراسات الحديثة في الإدارة المدرسية أن مدير المدرسة كقيادي سوف يكون مختلفا تماما في القرن الواحد والعشرين عن المديرين في الأجيال الماضية؛ لأنه سوف يواجه تحديات عديدة، كثيرة التعقيد، وذات تطبيقات صعبة، ولذلك فإن هذه التحديات تحتاج إلى طرق جديدة وأساليب مختلفة في التفكير، ومن أهم هذه التحديات: التغير الديموغرافي، ومحدودية التمويل، وزيادة الطلب على التعليم الراقي (Calabresa, 1996). ومنها تقارب الدول ثقافيا وفكريا (العولمة) وآثار هذا التقارب على العقائد والأديان والأخلاق.

لذا فإن من أهم مسؤوليات الإدارة التربوية هو تطوير الإدارة المدرسية لزيادة قدرتها على مواجهة هذه التحديات وتهيئة الظروف لمدير المدرسة لينجح ويبدع (صائغ، ١٩٩٥).

كما إن من الخطوات المهمة لتطوير الإدارة المدرسية ودعم نجاحها هو تقييم الأساليب التي تهدف إلى تنمية مدير المدرسة مهنيا، ولعل من أهم الجوانب التي ينبغي الاهتمام بها هو زيادة تواصله مع زملائه مديري المدارس ومع المسؤولين في مراكز الإشراف التربوي وإدارات التعليم، والنظر فيما يحد من فعالية أساليب الاتصال الإداري كخطوة مهمة نحو تطويرها.

مشكلة الدراسة

يعد أسلوب الاجتماعات واللقاءات التي تعقد لمديري المدارس في مراكز الإشراف التربوي من أساليب الاتصال الإداري الشفوي المباشر التي تعوّل عليها إدارات التعليم لتطوير أداء المديرين وتأكيد استمرارية التواصل معهم. اهتمام إدارات التعليم القوي بهذه الاجتماعات واللقاءات له مبررات لا يمكن تجاهلها. تعد هذه الاجتماعات فرصة للتواصل المباشر بين مستويين من مستويات الإدارة

التربوية يتم من خلاله فهم أعمق لواقع الميدان؛ وظروفه وإمكاناته، كما يتم من خلاله مراجعة الخطط والتنظيمات وما يتصل بها من قرارات لتكون أكثر واقعية ومنطقية وملاءمة للميدان. وتؤكد (المنيف، ١٤٢٠هـ: ٣) أن "عدم توفر نظام اتصال إداري فاعل يربط المدرسة بمراجعها الإشرافية يحد من قدرتها على القيام بالمهام المنوطة بها ويحد أيضا من كفاءة الإدارة التعليمية في القيام بالمهام الإشرافية والإدارية".

كما يعد تطوير التفاعل بين إدارة المدرسة وإدارة التربية والتعليم من أولويات الإصلاح الإداري. ولعل من أهم خطوات تطوير التفاعل هي خطوة تطوير أساليب الاتصال الإداري. إن الاجتماعات واللقاءات وجها لوجه تعتبر من أفضل أساليب الاتصال الإداري وأكثرها فاعلية بل يمكن القول أنها أفضل من شبيبتها الاجتماعات عن بعد باستخدام أجهزة التواصل المرئية "وحتى هؤلاء الذين يستخدمون المشاورات التلفزيونية يوافقون على أنها فقط ذات أهمية من الدرجة الثانية للقاءات الفعلية التي يقوم بها الناس وجها لوجه" (هونز، ٢٠٠٦: ١٥٠) إن أهمية هذا الأسلوب من أساليب الاتصال الإداري تتبع من حاجة نظام التعليم الماسة له للتخفيف من سلبيات المركزية التي من أهم سماتها حصر وضع السياسات والخطط وصنع القرارات في المستويات العليا من النظام، ومسئوليات التنفيذ في الميدان. في مثل هذا الوضع نجد أن المستويات العليا قد تخفق في التعرف على حقائق الميدان التي تساعد في صنع قرارات صائبة ممكنة التطبيق، كما قد تخفق في إيضاح سياساتها وخططها وقراراتها للعاملين في الميدان وتهيئتهم لتطبيقها. لا شك أن من الحلول التي يتوقع أن تتجح في معالجة هذا الخلل هو الاهتمام بتطوير وتفعيل أساليب الاتصال الإداري بين مستويات التخطيط والتنفيذ وخاصة الاجتماعات التي تعتبر أكثرها حيوية.

ولكن رغم أهمية هذا الأسلوب من أساليب الاتصال الإداري إلا أن الملاحظ ميدانيا هو عزوف مديري المدارس عن حضور مثل هذه الاجتماعات ويؤكد هذا تعميم من مساعد مدير عام التعليم للشئون التعليمية بمنطقة

الرياض رقم ٤٧٠/٥/٢ وتاريخ ١٤٢٠/٦/٢٤هـ بخصوص التأكيد على حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها الإدارة العامة للتعليم لمديري المدارس بعدما لاحظت إدارة التعليم عدم حرص مديري المدارس على الحضور. كما أن هناك دراسات محلية أشارت إلى وجود مشكلات تواجهها إدارات المدارس في علاقتها بإدارات التعليم. وقام الباحثان بدراسة استطلاعية موسعة شملت مساعدي مدير عام التربية والتعليم وكافة مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام والشعب وعينة كبيرة من مديري المدارس تجاوزت (٥٠٠) مدير مدرسة من مديري مدارس منطقة الرياض. وهذه الدراسة الاستطلاعية عبارة عن سؤال مفتوح هو:

- ما أهم أسباب عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف. من وجهة نظرك؟

فجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية مؤكدة وجود مشكلة في حضور الاجتماعات مبينة مجموعة من النقاط المحددة لأسباب هذا العزوف.

كما قام أحد الباحثين بسؤال مجموعة من مديري المدارس يحضرون دورة تدريبية عن رأيهم في هذه الاجتماعات وكان مما اتفقوا عليه في إجاباتهم على السؤال المفتوح ما يلي:

- الاعتقاد بعدم جدوى الكثير من هذه الاجتماعات وأنها مضيعة لوقت مدير المدرسة المملئ بالمسؤوليات، لأنها في غالبها تعليمات وتوجيهات خاصة تلك التي تعقد في إدارة التربية والتعليم.

- لا يجدون صدى لهذه الاجتماعات على واقعهم العملي.

- غالبا ما يذهبون لحضور هذه الاجتماعات وهم لا يعلمون شيئا عن موضوعاتها.

- معظم وقت الاجتماعات من نصيب المسئول والمشاركة من قبل الحضور محدودة إن لم تكن معدومة أحيانا.

- يستغل بعض مديري المدارس وجود المسئول ليقدموا مداخلات خارج موضوع الاجتماع يعرضون فيها همومهم عن واقع الميدان.

وبناء على ما سبق فإن هناك مؤشرات تدل على ضعف فعالية الاتصال الإداري، والعزوف عن حضور الاجتماعات مؤشر قوي من مؤشرات استمرارية هذا الواقع، ومع ذلك لا توجد على - حد علم الباحثين - دراسات علمية محكمة ومنشورة للبحث في العوامل وراء استمرار هذه الظاهرة.

وهنا تبرز مشكلة الدراسة وهي عدم توافر حقائق علمية عن أسباب عزوف مديري المدارس عن المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التي تنظمها إدارة التعليم لهم. وتحديدًا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة

١ - ما أسباب عزوف مديري مدارس التعليم العام عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها لهم إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، كما يراها مديرو الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في منطقة الرياض؟

٢ - ما أسباب عزوف مديري مدارس التعليم العام عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها لهم إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، كما يراها مديرو المدارس في منطقة الرياض؟

٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد أداة الدراسة - الأسباب المتعلقة بمدير المدرسة والأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم - تبعًا لاختلاف الوظيفة (مدير إدارة ومركز ورئيس قسم - ومدير مدرسة)؟

٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة عن الأسباب تبعًا لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة الدراسية).

أولاً: الإطار العام للدراسة

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التالي:

- ١ - التعرف على أسباب عزوف مديري مدارس التعليم العام عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها لهم إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، كما يراها مديرو الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في منطقة الرياض.
- ٢ - التعرف على أسباب عزوف مديري مدارس التعليم العام عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها لهم إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، كما يراها مديرو المدارس في منطقة الرياض.
- ٣ - التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين متوسطات بعدي أداة الدراسة (الأسباب المتعلقة بمدير المدرسة والأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم) تبعاً لمتغير الوظيفة.
- ٤ - التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهلات العلمية، الخبرة، المرحلة الدراسية).
- ٥ - الوصول بناء على نتائج الدراسة، إلى توصيات يمكن أن تسهم في علاج هذه الظاهرة؟

أهمية الدراسة

تتبقى أهمية الدراسة من أهمية اللقاءات والندوات كأسلوب حيوي فاعل من أساليب الاتصال الإداري، في تزويد مديري المدارس ببعض المفاهيم التربوية وشرح بعض الأنظمة والأفكار الجديدة، ومناقشة قضايا ومشاكل التربية والتعليم في الميدان.

وتتأكد هذه الأهمية في كون هذه الدراسة - وعلى حد علم الباحثين - هي الدراسة الأولى في هذا المجال.

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في إطار الحدود التالية:

- ١ - الحدود الموضوعية:
 - أسباب عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي.
- ٢ - الحدود البشرية:
 - مدير عام التربية والتعليم ومساعدوه ومديرو الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام.
 - مديرو المدارس العامة، في مراحلها الثلاث الثانوية؛ والمتوسطة؛ والابتدائية.
- ٣ - الحدود المكانية:
 - الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.
- ٤ - الحدود الزمانية:
 - تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ.

مصطلحات الدراسة

العزوف عن حضور الاجتماعات واللقاءات: ويقصد بالعزوف في هذه الدراسة: الإعراض وعدم الرغبة في حضور الاجتماعات واللقاءات والندوات والغياب عنها (قسم البحوث، ١٤٢٠هـ).

الاجتماعات واللقاءات: ويقصد بها في هذه الدراسة الاجتماعات

واللقاءات التي تعقد رسمياً في إدارات التعليم أو مراكز الإشراف التربوي ويدعى لها مديرو مدارس التعليم العام لعرض تنظيمات وتعليمات أو خطط جديدة عليهم ومناقشتهم فيها.

مديرو المدارس: "مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية، والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً" (وزارة المعارف، ١٤٢٠هـ: ١٠).

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لوصف الواقع عن طريق استفتاء أفراد الدراسة وتحليل استجاباتهم التي تعكس الأسباب التي تصف المشكلة. ويتناسب هذا المنهج وطبيعة مشكلة الدراسة.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة ذات الارتباط المباشر بموضوع هذه الدراسة تعد قليلة على حد علم الباحثين، ولكن هناك دراسات اختار الباحثان بعضها لأنها ذات علاقة إما بجانب الاجتماعات في المؤسسات التربوية تتناول تخطيطها وإدارتها، وإما بجانب الاتصال الإداري بين إدارات التربية والتعليم وإدارات المدارس.

الدراسات العربية

دراسة (الجضي، ١٤١٦هـ) بعنوان: مدى فاعلية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط السائدة للاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين ومدى فاعلية كل منها. استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت العينة (١٥٣) مديراً، ومن أهم نتائجها:

- أن الاتصال الإداري من أعلى إلى أسفل يعتبر النمط السائد للاتصال الرسمي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير والمدارس الحكومية التابعة لها.
 - ظهور الاتصالات غير الرسمية في أنماط الاتصال الإداري بصورة واضحة ودرجة متنامية.
 - اعتماد إدارة التعليم في الاتصال الإداري على الوسائل التحريرية أكثر من غيرها.
 - تحتل المعوقات الفنية والبيئية المرتبة الأولى بين معوقات الاتصال الإداري.
 - تأخر ورود إجابات إدارة التعليم إلى المدارس الوقت المناسب في أكثر الأحيان.
- دراسة (السدحان، ١٤١٨هـ) بعنوان: واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض. وهدفت إلى التعرف على مقومات الاجتماعات المدرسية الفعالة والتعرف على واقع الاجتماعات المدرسية وكذلك تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاجتماعات المدرسية الفعالة.
- وتم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة وهم (١٥٤) مديرا و(٣٧٣) معلما واستخدم الباحث الاستبانة أداة لبحثه. وكان من أهم نتائج الدراسة مايلي:
- ١ - أن مقومات الاجتماعات المدرسية الفعالة تركز على شمولية أنماط الاجتماعات المدرسية لكافة جوانب العمل المدرسي.
 - ٢ - يرى مديرو المدارس أن أنماط الاجتماعات تمارس بدرجة متوسطة، والمعلمون يرونها تمارس بدرجة ضعيفة. أما أهمية ممارسة تلك الأنماط فيرى كل من المديرين والمعلمين أنها متوسطة.
 - ٣ - يرى المديرون والمعلمون أن مرحلة تخطيط الاجتماعات تمارس بدرجة متوسطة.

٤ - يرى المديرون أن المعلمين يشاركون في الاجتماعات بدرجة متوسطة. ويرى المعلمون أن درجة مشاركتهم ضعيفة. فيما أجمع الفريقان أن الطلاب يشاركون في الاجتماعات بدرجة ضعيفة.

وأوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على مهارة إدارة الاجتماعات، العمل على منح مديري المدارس صلاحيات بما يساعد على تفعيل دور الاجتماعات المدرسية، وكذلك ضرورة متابعة الاجتماعات وتقويمها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية.

دراسة (المنيف، ١٤٢٠) بعنوان: أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتهما من وجهة نظر المديرات والمشرفات والإداريات. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها. طبقت الدراسة على (٥٠) مشرفة إدارية و (١١٤) مديرة مدرسة متوسطة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أنماط الاتصال الإداري النازل احتلت المرتبة الأولى.
- النشرات والتعاميم هي أكثر الوسائل استخداما.
- وسائل الاتصال الشفهي هي أقل الوسائل استخداما.
- الاستخدام المحدود جدا للتقنية في الاتصال الإداري.

وفي دراسة أعدها (قسم البحوث والدراسات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٢١هـ) حول أسباب عزوف بعض المشرفين التربويين عن حضور اللقاءات والندوات وكانت تهدف إلى التعرف على أسباب عزوف المشرفين التربويين عن حضور اللقاءات والندوات المتعلقة بكل من (المشرف التربوي، الموضوعات المطروحة، الإعداد والتنظيم، المحاضرين) وكانت عينة الدراسة جميع المشرفين التربويين في منطقة الرياض، وطبق الباحثون الاستبانة أداة لهذه الدراسة وجاءت النتائج مبينة أن من أهم أسباب عزوف المشرفين التربويين عن حضور الاجتماعات واللقاءات ما يلي:

- ١ - انشغال المشرف التربوي بآلية الإشراف.
 - ٢ - كثرة اللقاءات والندوات المقامة أثناء الفصل الدراسي.
 - ٣ - ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام بشأن إقامة اللقاءات والندوات.
 - ٤ - تركيز بعض المحاضرين على الطريقة الإلقائية.
- وأوصى الباحثون بأن تقام المحاضرات والندوات في الأيام التي تقل فيها فعاليات آلية الإشراف التربوي، وكذلك وضع حوافز لمن ينتظم في الحضور والمشاركة، وعدم الإكثار من اللقاءات والندوات.

الدراسات الأجنبية

ومن الدراسات الأجنبية دراسة (Long, 1994) بعنوان (مقترحات لمدير المدرسة: كيف تخطط لاجتماعات فاعلة وتديرها؟) أوضح فيها الباحث بعض الأمور الهامة التي يجب أن يسترشد بها مدير المدرسة حين عقد الاجتماعات مع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة وكان من أهم هذه الإرشادات:

- ١ - لا تخطط لاجتماع إلا إذا توافرت حاجة ماسة له.
- ٢ - تأكد من أن كل المطبوعات والأوراق المطلوبة موجودة، وأن الصوت يصل الجميع.
- ٣ - اطلع جدول الأعمال مقدما وبشكل جيد، وضع رقم الهاتف لمقابلة أي تطور في وقت أو مكان الاجتماع.
- ٤ - تأكد أن الاجتماع يبدأ في الوقت المحدد فهذا يعطي انطباعا بأن الاجتماع جاد ويتوقع منه نتائج مثمرة.
- ٥ - قدم الحضور وعرفهم بشكل مناسب، إذا كانوا لا يعرفون بعضهم.
- ٦ - ضع حدا لانتهااء الوقت، وكن حازما في ذلك.
- ٧ - لا تنتقد المداخلات ولا المتحدثين، فلا أحد يحب أن يهاجم.
- ٨ - استخدم الدعاية لتسيير الأمور بشكل حيوي.

٩ - إذا كان هناك معلومات ستوزع بعد الاجتماع وضح ما هي المعلومات، ومن سيوزعها، ومتى ستوزع، أشر إلى كل شئ يتطلب انتباها إضافيا.

وفي ختام البحث أكد الباحث على أن هذه التنبهات لن تضمن نجاح أي اجتماع، فإنه لن يكون هناك اجتماع مثمر بدون تفكير أو تخطيط. وكثير مما يحدث من نواتج لاحقة هي من آثار التخطيط.

وفي دراسة أعدها (Olson, 1997) بعنوان: جعل الاجتماعات فعالة. عرض فيها مجموعة من الأفكار التي تساعد على جعل الاجتماعات أكثر فعالية ومن ذلك أهمية التخطيط المسبق للاجتماعات والتأكيد على أهمية الأمور الثلاثة التالية: أن تكون المعلومات متوافرة، أن تقود الاجتماعات إلى التفكير الإبداعي، أن تنتهي باتخاذ قرار. أما عن مكونات الاجتماعات الناجحة والتي يجب أن تكون معدة مسبقا فهي:

جدول الأعمال، موجه ومنسق الاجتماع، أداة لضبط الوقت، مسجل للاجتماع، السهولة في التواصل بين المجتمعين وسماع الأصوات، وأن يكون قائد الاجتماع لديه مهارة لفك النزاعات التي تحصل في الاجتماع.

التعليق على الدراسات السابقة

وباستعراض الدراسات السابقة في مجال الدراسة الحالية فإن بعض هذه الدراسات تناول موضوع الاجتماعات المدرسية من جوانب عدة وتناول بعضها الآخر الاتصال الإداري بين إدارات التعليم وإدارات المدارس.

الدراسات المتعلقة بالاجتماعات تناولت جوانب مختلفة. دراسة قسم البحوث والدراسات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض كانت عن عوامل عزوف المشرفين التربويين عن حضور اللقاءات التي تعقد في إدارة التعليم وهي أقرب الدراسات إلى الدراسة الحالية لكنها كانت مطبقة على المشرفين التربويين كما أن اللقاءات التي تناولتها الدراسة هي اللقاءات والندوات التربوية التي هي وسيلة تدريبية أكثر منها وسيلة اتصال إداري.

دراسة السدحان (١٤١٨هـ) عن واقع الاجتماعات المدرسية ومقومات فعاليتها ترتبط بالدراسة الحالية من ناحية أنها تتناول الواقع ومقومات النجاح للاجتماعات كوسيلة مهمة من وسائل الاتصال الإداري في الميدان التربوي. دراسة (Long, 1994) شبيهة بدراسة السدحان إلا أنها ركّزت على مقومات فعالية الاجتماعات المدرسية. دراسة (Olson, 1997) هي أيضا عن عوامل فعالية الاجتماعات إلا أنها لم تكن في الميدان التربوي.

القسم الثاني من الدراسات السابقة هو الذي يتعلق بالاتصال الإداري بين إدارات التعليم وبين إدارات المدارس وهما دراستا الجضعي (١٩٩٦) والمنيف (١٤٢٠) عن أنماط الاتصال الإداري ومدى فاعليته ومعوقات الفعالية.

من ذلك كله، الملاحظ أنه لم تتم دراسة الاجتماعات كأسلوب من أساليب الاتصال الإداري بين مستويين في الهيكل التنظيمي في نظام التعليم العام في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض؛ بمعنى أن هذه المساحة في مجال الاتصال الإداري في الميدان التربوي في المنطقة ذاتها لم تتم تغطيتها بحثيا. لذا جاءت الدراسة الحالية لتلبية لهذه الحاجة.

وللمساهمة في تحقيق هذه الغاية، ركّزت الدراسة الحالية على البحث في ظاهرة عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات التي تعقدها إدارات التعليم أو مراكز الإشراف التربوي، كخطوة في سبيل تطوير واقع الاتصال الإداري في الميدان التربوي.

ثانيا: الإطار النظري للدراسة

الحديث عن هذا النوع من الاجتماعات التي تعقدها إدارات التعليم لمديري المدارس يستلزم تناولها كأسلوب من أساليب الاتصال الإداري الشفوي المباشر وذلك بتوضيح موقعه بين الأساليب الأخرى وتميّزه عنها. الجانب الآخر المهم الذي يستكمل به الموضوع هو مفهوم الاجتماعات وتخطيطها وإدارتها وتنظيمها وتقييمها.

١ - الاتصال الإداري: الاتصال في اللغة مشتق من الفعل "وصل" الذي يعني بلوغ الشيء والوصول إليه (الرازي، ١٩٧٣، ٧٢٥) و (مصطفى والزيات، ١٩٦٠، ١٠٤٨) و (ابن منظور، ١٩٧٨، ٦).

ويعرّف الاتصال الإداري بأنه: "الربط بين كائنين أو شخصين وهو يهدف إلى إشراك الآخرين في الفكرة، أو المعلومة، أو الاتجاه، وهو يعني أيضا النقل والتبادل للحقائق ولأفكار والمشاعر وتقدم الفعاليات" (العمامرة، ١٩٩٩؛ ١٢٩). ومن تعريفات الاتصال الإداري في مجال التربية: "عملية تفاعل بين طرفين داخل إطار إنساني يسوده الاحترام والتفاهم، لإكساب الخبرات وتبادل الأفكار والمعلومات والقرارات والتوجيهات التعليمية والإدارية من خلال المستويات المختلفة، والاتجاهات المتعددة وذلك باستخدام وسائل اتصال فاعلة، يمكن من خلالها تحقيق أهداف العملية التربوية" (المنيف، ١٤٢٠هـ: ١٤).

لقد استخدمت تعبيرات كثيرة في أدبيات الإدارة لإبراز وتأكيد أهمية الاتصال الإداري ودوره الفاعل في نجاح العملية الإدارية، فمنهم من وصفه "شريان الإدارة" (العريني، ٢٠٠٦: ١٥٧). ومنهم من وصفه "بالزيت" الذي يسهل عمليات الإدارة (ماهر، ٢٠٠٥: ١٣). كما وصف الاتصال "بالمادة اللاصقة" التي تعمل على تماسك المنظمات (Ivancevich and others, 2005: 420).

وللاتصال الإداري أهمية بالغة تنبع من دوره الرئيس في تمكين الإدارة في أي مجال من تحقيق أهدافها حيث "توجد صلة وثيقة بين فاعلية المدير وفاعلية الاتصال، فالاتصال الفعال يمكن القائد من تأدية مهامه بفاعلية أكبر ويسهل حركة المعلومات من كافة الاتجاهات ومختلف المستويات داخل المؤسسة وخارجها" (المنيف، ١٤٢٠هـ: ١٥-١٦). إن دور الاتصال وتأثيره المباشر على فاعلية الإدارة لا يقتصر على تسهيل حركة المعلومات وإنما هناك جوانب أخرى مهمة لهذا الدور أشارت لها (المنيف، ١٤٢٠هـ: ٢٠) وهي:

- التعرف على حاجات العاملين في المؤسسة وردود أفعالهم على القرارات والخطط، ورفع الروح المعنوية لديهم.

- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأعمال والنشاطات.
- تبصير العاملين بالسياسات ولأهداف والبرامج والخطط.
- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات الدقيقة لمواجهة المواقف واتخاذ القرارات الصائبة.
- يساعد الاتصال الفعال على بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة مما يسهم في تحفيز التعاون بين العاملين في المؤسسة (المنيف ١٤٢٠، هـ: ١٦-١٨).
- ولا شك أن إدارة المؤسسات التعليمية أحوج من غيرها إلى وجود اتصال إداري فاعل وذلك نظرا لطبيعة هذه المؤسسات من حيث تعدد وتعدد وتداخل العمليات فيها.
- لكن الاتصال الإداري قد يفقد هذا الدور المهم ويخفق في تحقيق هذه الإسهامات، ومن أهم مظاهر الإخفاق ما يلي:
- وجود خلل في الرسالة المراد إيصالها من حيث عدم اكتمالها أو عدم ملائمة صياغتها.
- عدم التوفيق في اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- الإخفاق في تلقي الرسالة كاملة وواضحة ودقيقة.
- إساءة فهم الرسالة (تيرني، ١٩٩٨: ٢١).
- هذه المظاهر إنما تنتج عن افتقار عملية الاتصال الإداري إلى التخطيط السليم والتنظيم المحكم.

٢ - الاجتماعات كأسلوب متميز للاتصال الإداري

تتحدث أدبيات الاتصال الإداري عن تميز الاجتماعات كأسلوب له أهميته وأفضليته على الأساليب الأخرى، لعل من أهم ما ذكر من ميزات لهذا الأسلوب هو كونه مباشرا ويتم وجها لوجه (المنيف ١٤٢٠، هـ: ٣٤) كما إن غزارة المعلومات من أبرز خصائص الاتصال المباشر وجها لوجه حيث أن "الوسيط الذي يوفر غزارة عالية في المعلومات مثل التفاعل وجها لوجه ينتج عنه قيما

مشتركة أكبر بين الأفراد (Ivancevich and others, 2005: 428). وهناك جوانب أخرى يؤكدّها (Pell, 1988: 20) عند ذكره لأفضلية الاجتماع الناجح على غيره من أساليب الاتصال الإداري: "إن الاجتماع المثمر يتيح لكل الأطراف المشتركين فيه أن يتصل بعضهم ببعض بسرعة ودقة، على نحو لا يحققه أي كم من الكتابة أو الاتصال الهاتفي أو أي نشاط آخر. والاتصال في الاجتماعات المثمرة دقيق ومتعدد القنوات، حيث يجعلنا نتعلم شفهيًا وغير شفهيًا، ذهنيًا وعاطفيًا. ويشير (Keenan, 1995: 22) إلى أن "الاجتماعات هي الطريقة البناءة لمشاركة الناس بأفكارك، فمن خلالها تتمكن من معالجة المواضيع المهمة بعمق، وتسمح لغيرك بإبداء اقتراحاتهم. وهناك من يرى استحالة "الإدارة بكفاءة ما لم تستخدم الاجتماعات (ماهر ٢٠٠٥، : ١٣). ويذكر (جف هونز) عددًا من النقاط تشكل مميزات للاجتماعات تؤكد أفضليتها على أساليب الاتصال الأخرى من أهمها: (هونز، ٢٠٠٦: ١٥٠).

- يتحصل كل شخص على الرسالة نفسها في الوقت نفسه.
- من الممكن أن يتم خلاله تقويم تفاعلات الناس وفهمهم.
- يتم حل المشكلات في الحال.
- تحفيز العمل كفريق.

والاجتماعات أنواع وهناك تصنيفان رئيسيان لها، أحدهما يقسمها حسب طبيعة النشاط الممارس فيها، حيث تقسم على هذا الأساس إلى: اجتماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات، واجتماعات التزويد بالمعلومات والتوجيهات (شانغ وكيهوا ٢٠٠١، ، ٨٩-٩٤؛ هاينز، ١٤٢٢هـ: ١٧؛ هونز، ٢٠٠٦: ١٥١؛ كينان، ١٩٩٥: ٢٣). والتصنيف الثاني للاجتماعات يقسمها حسب طبيعة إدارتها، وتقسم على هذا الأساس إلى: اجتماعات أوتوقراطية، واجتماعات ديموقراطية، واجتماعات حرة (ماهر، ٢٠٠٥: ١٥-٢٠). ولاشك أن أنواع الاجتماعات التي تتفق مع طبيعة نظام التعليم المركزي هي اجتماعات المعلومات والتوجيهات وتدار بطريقة أوتوقراطية.

ويمكن للاجتماعات أن تكون فعالة ومحقة لأهدافها عندما يهتم المسؤولون عن هذه الاجتماعات بتخطيطها وإدارتها وتقييمها. من أهم ما ذكر من مؤشرات على عدم فعالية الاجتماعات ما يلي؛ (هونز ٢٠٠٦، : ١٥٤):

- لم يتم وضع هدف محدد وواضح لجميع المشاركين.
- فشل الاجتماع في البدء والانتها في الوقت المحدد.
- عدم وجود برنامج محدد للاجتماع يعرفه الجميع.
- إهدار جزء كبير من وقت الاجتماع في اعتراضات ومقاطعات وأحاديث خارج موضوع الاجتماع.
- يجد المشاركون صعوبة في المشاركة.
- بيئة الاجتماع الحسية من مكان وتجهيزات غير ملائمة.
- افتقار جو الاجتماع إلى الثقة والحرية.
- لم يتم استخلاص أي نتائج تهم المشاركين من الاجتماع.

ويكون الاجتماع فعالا عندما يُنجز في أقصر وقت ممكن محققا أهدافه ورضا جميع الأطراف (هاينز، ١٩٤٢هـ: ١٤) لذلك تتأكد أهمية تخطيط وإدارة وتقييم الاجتماعات.

التخطيط للاجتماعات يتضمن محاور أساسية هي: تحديد الهدف أو الأهداف من الاجتماعات وجعلها واضحة للجميع، تأمين مستلزمات الاجتماع مثل المكان والتجهيزات وما يحتاجه المشاركون قبل الاجتماع أو أثناءه من مستندات وتقارير، واختيار المشاركين الذين لهم خبرة بموضوع الاجتماع ويتأثرون بنتائجه، وتوزيع الأدوار على المشاركين، وإعداد آلية تنفيذ الاجتماع وذلك بترتيب عناصر برنامجه (شانغ وكيهو، ٢٠٠١: ٢٦-٣٢)، ويضيف عليها بعضهم: تحديد ما سيستغرقه الاجتماع من وقت، وتحديد وسيلة إشعار المشاركين بزمان ومكان الاجتماع، وتحديد آلية متابعة ما بعد الاجتماع (ماهر، ٢٠٠٥: ٤١) جانب مهم في عملية التخطيط ينبغي عدم إغفاله هو تصوّر ما

يمكن أن يحدث في الاجتماع من بدايته حتى نهايته وخاصة ما قد يطرأ من معوقات تؤثر سلباً على سيره (Smith and Piele, 1989: 297).

أما الإدارة الناجحة للاجتماعات فتتلخص في عدة أمور من أهمها: البدء والانتهاء في الأوقات المحددة، ترتيب مواضيع الاجتماع حسب أهميتها وتوزيع الوقت عليها كما هو مخطط لها، إتاحة الفرصة للمشاركة الإيجابية وضبطها زمنياً، الحيلولة دون خروج الحديث عن مواضيع الاجتماع أو تكرار المقاطعات المضیعة للوقت، إشاعة جو من الثقة والحرية المحفزة للمشاركة، تدوين ما يتم في الاجتماع واستخلاص نتائجه وتوزيعها على المشاركين (هاينز، ١٤٢٢: ٥٥؛ ماهر، ٢٠٠٥: ٥٣؛ شانغ وكيهو، ٢٠٠١: ٤١).

ولضمان النجاح في تخطيط وإدارة الاجتماعات لابد من الاهتمام بتقييمها وذلك بالاستفادة من الأطراف القادرة على المشاركة في التقييم وباستخدام الأدوات الأفضل في جمع المعلومات المطلوبة. أما الأطراف فيمكن الاستفادة من منظمي الاجتماعات وموجهيها، ومن المشاركين في الاجتماعات المتأثرين بنتائجها، كما يمكن الاستفادة من مراقبين مستقلين من أهل الاختصاص في التقييم (شانغ وكيهو، ٢٠٠١: ٥٩-٧٠؛ هاينز، ١٤٢٢هـ: ١٠٩-١١٠). المشاركون في الاجتماعات هم "الزبائن" المتأثرون بنتائجها والمهتمون بنجاحها وهم إلى جانب ذلك الأطراف الذين يملكون المعلومة المباشرة (شانغ وكيهو، ٢٠٠١: ٥٩).

أدوات التقييم التي يمكن أن تستخدم في تقييم الاجتماعات هي إما أدوات مغلقة كالاستبيانات التي تحتوي على الجوانب المهمة في إدارة وتنظيم الاجتماعات يجب عليها المشاركون، وإما أدوات مفتوحة باستخدام نماذج يذكر فيها المشاركون السلبيات والإيجابيات في حقلين منفصلين وتترك لهم حرية كتابة ملاحظاتهم واقتراحاتهم. ميزة الأداة المغلقة سهولة تعبئتها من قبل المشاركين وإمكانية تحليلها آلياً، كما أنها تحتوي على سلم درجات يمكن من مقارنة النتائج السابقة باللاحقة. الأداة المفتوحة في المقابل توفر ثراء في

المعلومات وعمقا في التحليل. من المفيد جدا عدم الاقتصار على أداة واحدة في التقييم وأن نزيد من فعالية التقييم باستخدام كلا النوعين المغلق والمفتوح (شانغ وكيهو، ٢٠٠١: ٦٣).

ثالثا: إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من قسمين هما:

١ - جميع مسئولي الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض وهم: مدير عام التربية والتعليم ومساعديه وجميع مديري الإدارات ومراكز الإشراف ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية والتعليمية، وعددهم (٣٨ مسؤولا) (إدارة التربية والتعليم بالرياض، ١٤٢٤هـ).

٢ - جميع مديري المدارس العامة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض بمراحلها الثلاث: الثانوية؛ والمتوسطة؛ والابتدائية، وعددهم (٦٥٨ مديرا) (إدارة التربية والتعليم بالرياض، ١٤٢٤هـ).

عينة الدراسة:

تتكون العينة من قسمين هما:

١ - جميع مجتمع القسم الأول وهم المسئولون، ويبلغ عددهم (٣٨ مسؤولا) وتم استعادة (٢١) استبانة مكتملة البيانات.

٢ - عينة عشوائية من مديري المدارس بمنطقة الرياض ويبلغ عددهم (٦٥٨ مديرا) وتم اختيار عينة منهم تمثل (٢٠٪) من المجتمع الأصلي بعدد قدره (١٣٢) وتم استعادة (٨٦) استبانة مكتملة البيانات. وتبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (١)

أفراد الدراسة حسب العمل والمرحلة

مديرو المدارس				مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام		
المجموع	ابتدائي	متوسط	ثانوي	المجموع	مدير مركز أو رئيس قسم	مدير إدارة
٨٦	٤٣	٢٦	١٧	٢١	١٢	٩
١٠٧						مجموع أفراد الدراسة

يتبين من الجدول رقم (١) أن عدد أفراد الدراسة (١٠٧) منهم (٢١) من المسؤولين في إدارة التعليم و (٨٦) من مديري المدارس للمراحل الثلاث.

الجدول رقم (٢)

أفراد الدراسة حسب المؤهل والخبرة

المؤهل الدراسي		الخبرة في العمل الحالي	
دبلوم	١٤	من ١-٥ سنوات	٢١
بكالوريوس	٨١	من ٦-١٠ سنوات	١٤
ماجستير أو دكتوراه	١١	من ١١-١٥ سنة	٢٢
لم يحدد	١	أكثر من ١٥ سنة	٤٥
---	---	لم يحدد	٥
المجموع	١٠٧	المجموع	١٠٧

يتبين من الجدول رقم (٢) أن من أفراد الدراسة (١٤) يحملون مؤهل دبلوم و (٨١) يحملون مؤهل بكالوريوس فيما يحمل (١١) مؤهل الماجستير أو الدكتوراه، كما أن أحد أفراد الدراسة لم يحدد مؤهله.

كما يتبين من الجدول رقم (٢) أن من أفراد الدراسة (٢١) خبرتهم بين (١-٥) سنوات و (١٤) خبرتهم بين (٦-١٠) و (٢٢) خبرتهم بين (١١-١٥) سنة و (٤٥) خبرتهم أكثر من (١٥) سنة، فيما لم يحدد (٥) أفراد خبرتهم.

أداة الدراسة وتطبيقها:

تمثل أداة الدراسة إستبانه لجمع المعلومات تتكون من (٢٥) عبارة، تمثل العبارات الأسباب التي تجعل مديري المدارس يعزفون عن حضور الاجتماعات مقسمة على بعدين البعد الأول الأسباب المتعلقة بمدير المدرسة والبعد الثاني الأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم.

لبناء الإستبانه قام الباحثان بدراسة استطلاعية موسعة شملت مساعدي مدير عام التربية والتعليم وكافة مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام والشعب وعينة كبيرة من مديري المدارس تجاوزت (٥٠٠) مدير مدرسة من مديري مدارس منطقة الرياض. وهذه الدراسة الاستطلاعية عبارة عن سؤال مفتوح هو:

- ما أهم أسباب عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف. من وجهة نظرك؟

وبعد إعادة الاستطلاع تم تفرغ بياناته وتنظيم العبارات التي ذكرها المستجيبون وحذف المكرر حيث بلغت (٣٠) عبارة وتم تقسيمها إلى بعدين يتعلق الأول بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة والبعد الآخر يتعلق بالأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم. وبعد التحكيم تم اختصار العبارات لتصبح (٢٥) عبارة موزعة على البعدين.

وبعد إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة تم توزيعها على أفراد الدراسة من مسئولي الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض وعينة من مديري مدارس منطقة الرياض العامة بمراحلها الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي.

صدق الاستبانه: استخدم الباحثان الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانه بعد إعدادها الإعداد المبدئي على مجموعة من المحكمين المختصين

من كليات التربية ومن منسوبي إدارة التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم، وتعديلها في ضوء المقترحات والملاحظات المناسبة.

كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط حيث تم قياس ارتباط كل عبارة بالبعد التابعة له، ثم قياس ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة. تبين من ذلك أن أكثر العبارات جاءت دالة عند $(0,01)$ فيما جاءت بعضها دالة عند $(0,05)$.

كما تم قياس ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة تبين أنها دالة عند $(0,01)$ ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٣)

قياس ارتباط درجة الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	درجة الارتباط
درجة ارتباط البعد الأول	٠,٧٨
درجة ارتباط البعد الثاني	٠,٧٨
درجة ارتباط كامل الاستبانة	٠,٩١

ثبات الاستبانة: لتحقيق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثان معامل (ألفا كرونباخ) وجاءت قيمة ألفا تساوي $(0,86)$ وهذه إشارة إلى ارتفاع ثبات الاستبانة. ويبين ذلك التفصيل التالي:

الجدول رقم (٤)

التحقق من ثبات الاستبانة وفق معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	قيمة ألفا
قيمة ألفا للبعد الأول	٠,٧٥
قيمة ألفا للبعد الثاني	٠,٨٣
قيمة ألفا لكامل الاستبانة (الثبات الكلي)	٠,٨٦

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمنهج البحث، وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والرتب. وتم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) للتعرف على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وكذلك معامل (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثباتها.

كما استخدم الباحثان اختبار (ت) لدلالة الفروق واختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين غير مستقلتين. كما تم استخدام تحليل التباين لاختبار الفروق بين أكثر من متغيرين.

رابعاً: نتائج الدراسة وتوصياتها

في هذا الجزء من الدراسة يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

إجابة السؤال الأول:

ما أسباب عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها لهم إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، كما يراها مديرو الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في منطقة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب العبارات التي تمثل الأسباب تنازلياً، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب ويبين ذلك الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥)

أسباب عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدتها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف كما يراها مديرو الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام والشعب، مرتبة تنازليا

ترتيب الأسباب	عبارات الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ضعف النتائج التي تتوصل إليها الاجتماعات.	٢,٦٧	٠,٦٦
٢	الرتابة المملة في الاجتماعات.	٢,٦٢	٠,٦٧
٣	قلة الفائدة المرجوة من الاجتماعات.	٢,٥٢	٠,٧٥
٤	الاعتماد في الطرح على أسلوب المحاضرة.	٢,٤٣	٠,٧٥
٤ مكرر	عدم قناعة المدير بهذه الاجتماعات.	٢,٤٣	٠,٧٥
٦	طول وقت الاجتماع.	٢,٣٨	٠,٧٤
٦ مكرر	ضعف محاسبة المتأخرين عن حضور الاجتماعات.	٢,٣٨	٠,٧٤
٨	التأخر في أخذ محتويات صناديق البريد من قبل المدارس.	٢,٣٨	٠,٦٧
٩	أسلوب الاجتماعات القائم على التوجيه واللوم.	٢,٣٨	٠,٨٦
١٠	كثرة الاجتماعات التي يدعى لها مدير المدرسة.	٢,٣٣	٠,٧٣
١١	تأخر وصول الدعوة إلى المدارس.	٢,٢٩	٠,٨٥
١١ مكرر	حصول الاجتماعات فجأة.	٢,٢٩	٠,٨٥
١٣	عدم إعطاء مداخلات المديرين وقت كاف.	٢,٢٤	٠,٨٣
١٣ مكرر	كثرة الأعمال في المدرسة.	٢,٢٤	٠,٨٣
١٥	عدم وجود حوافز مشجعة لمن يستمر في حضور الاجتماعات.	٢,١٩	٠,٩٣
١٦	بعد الطرح عن الواقع.	٢,١٩	٠,٨١
١٧	بعد مكان اللقاءات.	٢,١٠	٠,٧٧
١٨	ضعف التنظيم الإداري في المدرسة.	٢,٠٥	٠,٦٩
١٩	اللامبالاة من مدير المدرسة.	٢,٠٥	٠,٨٠
١٩ مكرر	ضعف امتلاك مدير المدرسة لمهارة التفويض.	٢,٠٥	٠,٨٠
٢١	ضعف مهارة المدير في إدارة الوقت.	٢,٠٠	٠,٨٤
٢٢	صعوبة المواصلات لمكان الاجتماع أو اللقاء.	١,٧١	٠,٨٥
٢٣	ضعف الثقة في إدارة الوكيل للمدرسة.	١,٥٧	٠,٦٨
٢٤	ظروف المدير الصحية.	١,٥٧	٠,٨١
٢٥	ظروف المدير العائلية.	١,٢٩	٠,٦٤

يتبين من الجدول رقم (٥) أن أول الأسباب التي تؤدي إلى عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدتها الإدارة ومراكز الإشراف، من وجهة نظر مديري الإدارات ومراكز الإشراف ورؤساء الأقسام هو (ضعف النتائج التي تتوصل إليه الاجتماعات) حيث حصلت عبارته على متوسط حسابي (٢,٦٧) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التعليم وهذه النتيجة يؤيدها ما ذكره هونز من أن عدم استخلاص نتائج تهم المشاركين هو من المؤشرات القوية على عدم فعالية الاجتماعات (هونز، ٢٠٠٦: ١٥٤). جاءت في المرتبة الثانية (الرتابة المملة في الاجتماعات) بمتوسط حسابي (٢,٦٢) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التعليم ولعل هذا ناتج عن استخدام أساليب تقليدية تعتمد على الإلقاء من قبل مدير الاجتماع وضعف مشاركة الحضور. وفي المرتبة الثالثة جاءت (قلة الفائدة المرجوة من الاجتماعات) بمتوسط حسابي (٢,٥٢) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التعليم. جاءت في المرتبة الرابعة (الاعتماد في الطرح على أسلوب المحاضرة) بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٣) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التعليم، وقد يكون في هذه النتيجة ما يدعم التفسير السابق المتعلق بطابع الرتابة المملة للاجتماعات، وهذا يتفق مع دراسة قسم البحوث والدراسات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (١٤٢٠هـ)، كما يتفق مع ما ذكره تيرني من أن من عوامل فقد الاتصال الإداري لفعاليته هو عدم التوفيق في اختيار الوسيلة المناسبة لإيصال الرسالة (تيرني، ١٩٩٨: ٢١) وأن سيادة استخدام أسلوب المحاضرة أثناء الاجتماعات له دلالة على ضعف مشاركة مديري المدارس فيها.

جاءت في المرتبة الرابعة مكرر عبارة: (عدم قناعة المدير بهذه الاجتماعات) بمتوسط حسابي (٢,٤٣) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الأول الخاص بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة. وجود مثل هذه القناعة عند مديري المدارس قد يعزى إلى كون هذه الاجتماعات في غالبيتها تعقد بهدف

إملاء التعليمات والتزويد بالمعلومات، الأمر الذي يمكن تحقيقه بأساليب أكثر توفيراً لوقت مدير المدرسة وجهده.

ويلاحظ أن الأسباب التي حصلت على الرتب المتقدمة حسب رأي المسؤولين متشابهة حيث تركز على أن الاجتماعات رتيبة ومملة وقليلة الفائدة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (قسم البحوث، ١٤٢٠هـ) وتهدف إلى التعرف على أسباب عزوف المشرفين التربويين في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات من وجهة نظرهم، حيث كانت العوامل التي تشير إلى ضعف القناة وضعف الدافعية لدى المشرف التربوي في مقدمة أسباب العزوف عن حضور الاجتماعات.

وجاءت في الترتيب الأخير من عبارات أسباب عزوف المديرين عن حضور الاجتماعات واللقاءات عبارة السبب: (ظروف المدير العائلية) بمتوسط حسابي (١,٥٧) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الأول الخاص بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة. وفي الترتيب قبل الأخير عبارة: (ظروف المدير الصحية) بمتوسط حسابي (١,٢٩) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الأول الخاص بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة، وفي هذا إشارة أن المتعلقة بالاجتماعات تخطيطاً وتنظيماً وإدارة هي الأقوى تأثيراً في ظاهرة عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات، وأن العوامل الغير مرتبطة بالاجتماعات هي الأقل تأثيراً.

يمكن الاطلاع على الجدول (رقم ٥) لمتابعة رتب العبارات الممثلة لبقية الأسباب.

إجابة السؤال الثاني:

ما أسباب عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها لهم إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي، كما يراها مديرو المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم ترتيب العبارات التي تمثل الأسباب تنازلياً. وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب ويبين ذلك الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)

أسباب عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي كما يراها مديرو المدارس، مرتبة تنازليا

ترتيب الأسباب	عبارات الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	كثرة الأعمال في المدرسة.	٢,٦٧	٠,٥٧
٢	ضعف النتائج التي تتوصل إليها الاجتماعات.	٢,٦١	٠,٥٨
٣	عدم وجود حوافز مشجعة لمن يستمر في حضور الاجتماعات.	٢,٦١	٠,٦٠
٤	الرتابة المملة في الاجتماعات.	٢,٤٩	٠,٧١
٥	الاعتماد في الطرح على أسلوب المحاضرة.	٢,٤٣	٠,٧٠
٦	تأخر وصول الدعوة إلى المدارس.	٢,٣٩	٠,٦٤
٧	أسلوب الاجتماعات القائم على التوجيه واللوم.	٢,٣٩	٠,٧١
٨	كثرة الاجتماعات التي يدعى لها مدير المدرسة.	٢,٣٤	٠,٧٢
٩	بعد الطرح عن الواقع.	٢,٣٤	٠,٦٩
١٠	طول وقت الاجتماع.	٢,٣٣	٠,٦٨
١١	حصول الاجتماعات فجأة.	٢,٢٧	٠,٧٣
١٢	عدم إعطاء مداخلات المديرين وقت كاف.	٢,٢١	٠,٧٥
١٣	قلة الفائدة المرجوة من الاجتماعات.	٢,١٤	٠,٧٧
١٤	التأخر في أخذ محتويات الصناديق.	٢,٠٩	٠,٧٣
١٥	بعد مكان اللقاءات.	١,٩٩	٠,٧٥
١٦	ضعف محاسبة المتأخرين عن حضور الاجتماعات.	١,٩٤	٠,٨٠
١٧	صعوبة المواصلات لمكان الاجتماع أو اللقاء.	١,٨٣	٠,٧٣
١٨	عدم قناعة المدير بهذه الاجتماعات.	١,٧٤	٠,٧٧
١٩	ضعف التنظيم الإداري في المدرسة.	١,٦٦	٠,٧٥
٢٠	ظروف المدير الصحية.	١,٥٥	٠,٨٢
٢١	ظروف المدير العائلية.	١,٤٣	٠,٧٠
٢٢	ضعف الثقة في إدارة الوكيل للمدرسة.	١,٤٠	٠,٦٣
٢٣	ضعف امتلاك مدير المدرسة لمهارة التفويض.	١,٣٤	٠,٥٥
٢٤	ضعف مهارة المدير في إدارة الوقت.	١,٣٣	٠,٥٢
٢٥	اللامبالاة من مدير المدرسة.	١,٢٣	٠,٤٨

يتبين من الجدول رقم (٦) أن أول الأسباب التي تؤدي إلى عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة ومراكز الإشراف، من وجهة نظر مديري المدارس هو (كثرة الأعمال في المدرسة) حيث حصلت عبارته على متوسط حسابي قدره (٢,٦٧) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الأول الخاص بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة. هذه نتيجة يؤكددها الواقع الميداني حيث تشير الدراسات حول عمل مدير المدرسة إلى تزايد أعبائه (الحبيب، ١٤٢٥هـ: ١). فيما عدا هذه العبارة، فقد كانت العبارات التي تلتها في الترتيب من وجهة نظر مديري المدارس متوافقة بشكل كبير مع إجابات مديري الإدارات والأقسام والمراكز المعروضة في جدول رقم (٥)، جاء في المرتبة الثانية (ضعف النتائج التي تتوصل إليها الاجتماعات) بمتوسط حسابي قدره (٢,٦١) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التعليم، وفي المرتبة الثالثة (عدم وجود حوافز مشجعة لمن يستمر في حضور الاجتماعات) بمتوسط حسابي قدره (٢,٦١) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، وفي المرتبة الرابعة (الرتابة المملة في الاجتماعات) بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٩) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، فيما جاء في المرتبة الخامسة (الاعتماد في الطرح على أسلوب المحاضرة) بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٣) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الثاني الخاص بالأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم.

ويلاحظ أن الأسباب التي حصلت على الرتب المتقدمة حسب رأي مديري المدارس تركز على أن الاجتماعات رتيبة ومملة وقليلة الفائدة وتعدم فيها المشاركة. وتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قسم البحوث والدراسات التربوية ١٤٢٠هـ).

وجاءت في الترتيب الأخير من عبارات أسباب عزوف المديرين عن حضور الاجتماعات واللقاءات عبارة: (ضعف مهارة المدير في إدارة الوقت) بمتوسط حسابي

قدره (١,٢٣) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الأول الخاص بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة. أما في الترتيب قبل الأخير، فقد جاءت عبارة: (اللامبالاة من مدير المدرسة) بمتوسط حسابي قدره (١,٢٣) من أصل (٣) درجات، وتنتمي للبعد الأول الخاص بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة. مجيء الأسباب المتعلقة بمدير المدرسة نفسه في آخر القائمة من وجهة نظر مديري المدارس، نتيجة تؤكد إجابات مديري الإدارات والمراكز المعروضة في جدول رقم (٥).

ويمكن الاطلاع على الجدول (رقم ٦) لمتابعة رتب العبارات المثلة لبقية الأسباب.

إجابة السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد المحاور فيما يتعلق بالأسباب المتعلقة بمدير المدرسة والأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، نظرا لاختلاف العمل (مدير إدارة ومركز ورئيس قسم - ومدير مدرسة)؟
للتعامل مع هذا السؤال، تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور أ و ب و ج، طبقاً للموقع الوظيفي.

أ - الاختلاف في أبعاد الدراسة تبعاً للعمل (مدير إدارة أو رئيس قسم):
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مترابطتين (غير مستقلتين) ويوضح ذلك الجدول رقم (٧):

الجدول رقم (٧)

اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مترابطتين (غير مستقلتين) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات الأبعاد حسب الوظيفة (مدير إدارة ورئيس قسم)

العدد	البعد الأول		البعد الثاني		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف		
٢١	٢,٠٢	٠,٤٠	٢,٣١	٠,٤٧	٣,٢١	دالة ٠,٠٠٤

يتبين من الجدول رقم (٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات الأبعاد لصالح البعد الثاني وهو الأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم وهذا يعني أن العينة الأولى من الدراسة (مدير إدارة ومركز ورئيس قسم) يرون أن الأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم هي الأكثر تأثيراً في عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تقيمها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف.

ب - الاختلاف في أبعاد الدراسة تبعاً للعمل (مدير مدرسة):

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مترابطتين (غير مستقلتين) ويوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٨)

اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مترابطتين (غير مستقلتين) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات الأبعاد حسب الوظيفة (مدير مدرسة)

العدد	البعد الأول		البعد الثاني		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف		
٨٣	١,٧٢	٠,٣٢	٢,٣٢	٠,٣٨	١٥,٩١	دالة ٠,٠٠٠

يتبين من الجدول رقم (٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأبعاد لصالح البعد الثاني وهو الأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم وهذا يعني أن العينة الثانية من الدراسة (مديرو المدارس) يرون أن الأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم هي الأكثر تأثيراً في عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تقيمها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف.

ج - الاختلاف في أبعاد الدراسة تبعاً للعمل (مدير إدارة أو رئيس قسم وبين مدير مدرسة)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مترابطتين (غير مستقلتين) ويوضح ذلك الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)

اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مترابطتين (غير مستقلتين) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات الأبعاد حسب الوظيفة (مدير إدارة ورئيس قسم وبين مدير مدرسة)

العدد	البعد الأول		البعد الثاني		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف		
١٠٧	١,٧٨	٠,٣٦	٢,٣٢	٠,٤٠	١٤,٧٦	دالة ٠,٠٠٠

يتبين من الجدول رقم (٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأبعاد لصالح البعد الثاني وهو الأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، وهذا يعني أن كامل أفراد الدراسة (مدير إدارة ومركز ورئيس قسم- ومدير مدرسة) يرون أن الأسباب المتعلقة بإدارة التربية والتعليم هي الأكثر تأثيراً في عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تقيمها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف.

إجابة السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرتهم لأسباب باختلاف متغيرات الدراسة:

أ - المؤهل العلمي: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيمة (ف) لدرجات الاختبار باستخدام تحليل التباين ويوضح ذلك الجدول رقم (١٠)

الجدول رقم (١٠)

تحليل التباين لقياس دلالة الفروق بين متوسطات المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠,٢٠	٠,١٠	١,١٣	٠,٣٣ غير دالة
داخل المجموعات	١٠٢	٨,٩٥	٠,٠٩		
المجموع	١٠٤	٩,١٥	---		

يتبين من الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) أو أقل بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في نظرتهم للأسباب تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويعني هذا أنه لا تأثير للمؤهل في نظرة أفراد الدراسة في ترتيب الأسباب. وقد يكون السبب في ذلك التقارب في المؤهلات وكذلك أن أكثر أفراد الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس.

ب - سنوات الخبرة في العمل الحالي: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيمة (ف) لدرجات الاختبار باستخدام تحليل التباين ويوضح ذلك الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١)

تحليل التباين لقياس دلالة الفروق بين متوسطات

الخبرة في العمل الحالي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	٠,٢٣	٠,٠٧	٠,٨٤	٠,٤٧ غير دالة
داخل المجموعات	٩٨	٨,٧٣	٠,٠٩		
المجموع	١٠١	٨,٩٥	---		

يتبين من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) أو أقل بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في نظرتهم للأسباب تبعا لمتغير الخبرة في العمل الحالي، ويعني هذا أنه لا تأثير للخبرة في نظر أفراد الدراسة في ترتيب الأسباب، وقد يعزى ذلك إلى وضوح المشكلات الملحة التي تؤدي إلى تغيب المديرين عن الاجتماعات واللقاءات.

ج - المرحلة الدراسية التي يعمل بها مديرو المدارس: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيمة (ف) لدرجات الاختبار باستخدام تحليل التباين ويوضح ذلك الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢)

تحليل التباين لقياس دلالة الفروق بين متوسطات

المرحلة الدراسية لمديري المدارس

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٢	٠,٩٨ غير دالة
داخل المجموعات	٨٤	٧,١٠	٠,٠٨		
المجموع	٨٦	٧,١١	---		

يتبين من الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) أو أقل بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في نظرهم للأسباب تبعا لمتغير المرحلة بالنسبة للقسم الثاني من العينة وهم مديرو المدارس، ويعني هذا أنه لا تأثير للمرحلة (ابتدائي- متوسط- ثانوي) في نظر القسم الثاني من أفراد الدراسة في ترتيب الأسباب، وفي نظر الباحثان قد يعود ذلك لتشابه ظروف المراحل الدراسية في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية.

التوصيات والمقترحات

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هناك بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في الحد من عزوف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها إدارة التربية والتعليم ومراكز الإشراف، ومن ذلك:

- ١ - تبين من نتائج الدراسة أن مشكلة العزوف عن الاجتماعات واللقاءات موجودة لدى مديري المدارس وتبين ذلك من الدراسة الاستطلاعية التي أكدت وجود الظاهرة وحددت أسبابا متعددة لها.

لذا يُوصى بما يلي:

أ - تشكيل فريق عمل من إدارة التربية والتعليم بالرياض بمشاركة مجموعة من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس للقيام بوضع خطط قريبة وبعيدة المدى للحد من هذه الظاهرة، وتذليل الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في هذا الجانب وتحديد مواطن الخلل والمحاسبة عليها.

ب - الإفادة من نتائج هذه الدراسة في التعرف على الأسباب وتوصيات العلاج.

٢ - تبين من نتائج الدراسة اتفاق بين عيني الدراسة (مديرو الإدارات ومراكز الإشراف ورؤساء الأقسام - ومديرو المدارس) أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات هي: (ضعف النتائج التي تتوصل إليها الاجتماعات - الرتبة المملة في الاجتماعات - الاعتماد في الطرح على أسلوب المحاضرة)

لذا يُوصى بتطوير أسلوب الاجتماعات التقليدي وذلك بالاهتمام بالتخطيط لهذه الاجتماعات وتنظيمها وإدارتها تبعاً للاتجاهات الحديثة في هذا المجال، كما أنه لا بد من التأكيد على جانب تقييم الاجتماعات بشكل شامل ومستمر وأن يكون لمديري المدارس دور رئيسي في عملية التقييم..

٣ - كما تبين من نتائج الدراسة أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات كما يراها مديرو المدارس (كثرة الأعمال في المدرسة)

لذا يُوصى بما يلي:

أ - أن تقوم لجنة من ذوي الخبرة بزيارة ميدانية للمدارس لتحديد الأعمال التي يمكن أن يعفى منها مدير المدرسة كالعهددة وعقد الإيجار والصيانة ... وغيرها من المسؤوليات الإدارية، وتدريبه على مهارات يمكن أن توفر له الوقت الكافي للقيام بمهام جوهرية ملحة مثل مهارات التفويض وترتيب الأولويات وإدارة الوقت.

- ب - أن تقوم إدارة التعليم بجدولة الاجتماعات من بداية العام الدراسي وفق إطار زمني محدد ويزود مدير المدرسة بمواعيدها.
- ٤ - كما تبين من نتائج الدراسة أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عزوف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات واللقاءات كما يراها مديرو المدارس (عدم وجود حوافز مشجعة لمن يستمر في حضور الاجتماعات).
- لذا يُوصى أن يحسب حضور مدير المدرسة للفعاليات المثمرة كالاجتماعات كنقاط في سجله الوظيفي تقيده في المفاضلات، يكون هناك شهادات حضور للاجتماعات نظير ما يحدث في حضور الندوات في الجامعات والجمعيات المتخصصة، وتكون هذه الشهادة إضافة للسيرة الذاتية للمدير يحسب لها نقاط في المفاضلات.

المقترحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يُقترح ما يلي:
- ١ - تشكيل لجنة دائمة في إدارة التربية والتعليم تهتم بدراسة المشكلات في المدارس والسعي إلى إيجاد الحلول بالتعاون مع مديري المدارس.
- ٢ - تشكيل مجلس للبحوث ينبثق من قسم البحوث في إدارة التطوير التربوي يشترك فيه أساتذة من الجامعات ومن مراكز البحث الأهلية في منطقة الرياض، تكون مهمته تحديد أوليات البحث العلمي الملحة والتي تعالج قضايا التربية وقضايا المدارس بشكل خاص.
- ٣ - توفير ميزانية مناسبة لدعم البحوث التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.
- ٤ - إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تهتم بقضايا ومشكلات أخرى في المدارس.

Causes of School Principals' Failure to Attend the Meetings Held by the Ministry of Education in Riyadh Area

Dr. Abdulrahman M. Alhabeeb

Educational Management Dept.
College of Education
King Saud University
K.S.A

Dr. Abdulaziz A. Al Orainni

Education & Psychology Dep.
Qassim University
K.S.A

Abstract

The study aims to identify the causes of school principals' failure to attend the meetings held by the General Department of Education and the Supervising Centers. To achieve such objective, an investigation was conducted using a questionnaire. The questionnaire comprised two sections: the first directed to principals themselves, while the other to the Educational Department and the Supervising Centers

The sample consisted of (21) supervising centers directors as well as the directors of departments at the General Department of Education in Riyadh, in addition to (86) school principals; primary, intermediate, and secondary levels in Riyadh Area.

The study results revealed that the most important causes for failure of the school principals to attend the meetings, as deemed by the departments directors and division heads is attributed to (the weak results obtained by the meetings). The most important reason, as deemed by the school principals, is attributed to (over work-load at the school).

The study results showed statistically significant differences between the study section factors, in favour of the second factor related to departments and supervising centers..

Furthermore, it has been elicited that there are no statistically significant differences between the two groups their point of view as of to the study variables: the academic qualification, job experience, and the type of school.

المراجع

- ١ - ابن منظور، جمال الدين محمد (١٩٧٨). لسان العرب، بيروت: دار صادر.
- ٢ - الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (١٤٢٤هـ) دليل التعليم العام. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.
- ٣ - بيل، مالكوم (١٩٨٨). الاجتماعات، كيف تجعلها ناجحة، ترجمة مشيرة محمود عبدالرحمن. الرياض: مطابع أطلس للأوفست.
- ٤ - تيرني، اليزابيث (١٩٩٨). فن تفعيل مهارات الاتصال، ترجمة مركز التعريب والبرمجة. بيروت: الدار العربية للعلوم.
- ٥ - الجضعي، خالد بن سعد (١٤١٦هـ). مدى فاعلية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- ٦ - جوتمان، جوانا (٢٠٠٢). إعداد محاضر الاجتماعات، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ٧ - الحبيب، عبدالرحمن محمد (١٤٢٦هـ). ترتيب مديري مدارس التعليم العام لأولويات عملهم. مجلة كليات المعلمين، المجلد الخامس، العدد الثاني.
- ٨ - الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٧٣). مختار الصحاح. القاهرة: دار المعارف.
- ٩ - السدحان، عبدالله بن سعد (١٤١٨هـ). واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياض: جامعة الملك سعود.
- ١٠ - شانغ، رتشارد ي وكيفن كيهو (٢٠٠١). كيف تكون الاجتماعات فعالة، ترجمة ميساء دياب. مكتبة العبيكان، الرياض.

- ١١ - صائغ، عبدالرحمن بن أحمد (١٩٩٥). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. حوثية كلية التربية، جامعة قطر، كلية التربية، ٢٧٩-٢٣٠.
- ١٢ - العريني، عبدالعزيز عبدالله (٢٠٠٦). معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين، والحلول المقترحة لها. مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢١ (٢٣).
- ١٣ - العميرة، محمد حسن (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.
- ١٤ - قسم البحوث والدراسات التربوية (١٤٢٠هـ) أسباب عزوف بعض المشرفين التربويين عن حضور اللقاءات والندوات. بحث غير منشور، قسم البحوث والدراسات التربوية، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.
- ١٥ - كينان، كيت (١٩٩٥). أسس الإدارة الناجحة، ترجمة نعمت سليمان. بيروت: الدار العربية للعلوم.
- ١٦ - ماهر، أحمد (٢٠٠٥). مهارات إدارة الاجتماعات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ١٧ - مصطفى، إبراهيم و حسن الزياد (١٩٦٠)، المعجم الوسيط. القاهرة: مطبعة مصر.
- ١٨ - المنيف، نورة محمد علي (١٤٢٠هـ). أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها، ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١٩ - هاينز، ماريون (١٤٢٢هـ). فن تنظيم وإدارة الاجتماعات، ترجمة باهر عبدالهادي. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

- ٢٠ - هونز، جف (٢٠٠٦). المهارات الإدارية في المدارس، ترجمة نهير منصور نصرالله. دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.
- ٢١ - وزارة المعارف (١٤٢٠هـ). القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- 22 - Calabrese, Raymond L., Short, Gary; & Zepeda, Sally J. (1996). **Hands-on leadership tools for principals**, Princeton, Eye on Education, Inc.
- 23 - Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert; & Matteson, Michael T. (2005). **Organizational Behavior and Management, seventh edition**, Irwin < USA >, Mc Graw-Hill.
- 24 - Long, Louie J. (1994). (Tips for Principals) How To Plan and Manage Effective Meetings. **Journal Nassp**, Nov, 1994.
- 25 - Olson, Jennifer; McMurray, Cari-L. (1997). Making Meetings Work. SOURCE (JOURNAL CITATION) **Children-and-Families**, 16(3), 26-28.
- 26 - Smith, Stuart and Piele, Philip K. (1989). **School Leadership; Handbook for Excellence**, second edition. ERIC Clearinghouse on Educational Management, College of Education, University of Oregon.

