



## مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية

تصدر عن جامعة بني وليد - ليبيا

Website: <https://jzhas-bwu.com/index.php/bwjzhas/index>

المجلد التاسع، العدد الثالث الصفحات (166-187) 2024م

### مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي

بمدينة بني وليد

أ. خديجة أمعر علي بصوص

قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة بني وليد، ليبيا

[khadijabarnoos@bwu.edu.ly](mailto:khadijabarnoos@bwu.edu.ly)

### The skill of managing school meetings among basic education school principals in the city of Bani Walid.

Khadija Ammar Ali Bassous

Department of Educational Administration and Educational Planning, College of Education, Bani Waleed University, Libya

تاريخ النشر: 2024-09-01

تاريخ القبول: 2024-08-07

تاريخ الاستلام: 2024-07-21

#### الملخص:

يهدف البحث للتعرف على دور مديري المدارس في إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد وتحديد مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات إدارة الاجتماعات المدرسية، وكذلك توضيح أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تنظيم اللقاءات المدرسية (قبل الاجتماع - أثناء الاجتماع - بعد الاجتماع) وأهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تنظيم اللقاءات المدرسية (قبل الاجتماع - أثناء الاجتماع) ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة مؤلفة من (15 عبارة) موزعة على ثلاثة مجالات لمهام مدير المدرسة في إدارته لمهارة الاجتماعات المدرسية، وتم تطبيقها على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي البالغ عددهم (30) مديراً ومديرة تعليم أساسي للعام الجامعي 2024\_2025، وأسفرت نتائج البحث إلى عدة توصيات مقترحة لي إتقان مهارة الاجتماعات بدقة وفي وقتها المحدد منها: ضرورة توفير برامج تدريبية لمديري المدارس الأساسية حول مهارات إدارة الاجتماعات، وتشمل هذه البرامج مهارات التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والمشاركة، والقدرة على اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وكذلك يجب إقامة دورات تدريبية قصيرة أثناء الخدمة بالتعاون مع كليات التربية لمديري المدارس للتزود - نظرياً - وعملياً - بالجديد في مجال إدارة الاجتماعات المدرسية، وأيضاً منح مديري مدارس التعليم الأساسي مزيداً من الصلاحيات بما يساعد على تفعيل دور الاجتماعات المدرسية في صنع واتخاذ القرارات لمصلحة المدرسة، أما أهم المقترحات التي أوصي به البحث: إجراء دراسة في فاعلية

مشاركة الطلاب في صنع واتخاذ القرار في الاجتماعات على مستوى المدرسة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلاب في المرحلة الإعدادية والثانوية.  
الكلمات الدالة: مهارة، إدارة الاجتماعات المدرسية، مديري المدارس، مرحلة التعليم الأساسي .

### Abstract

The aim of the research is to identify the role of the school principal in managing school meetings in basic education schools in the city of Bani Walid, as well as to reveal the extent to which the principals of basic education schools in the city of Bani Walid practice the skill of managing school meetings (before the meeting – during the meeting after the meeting), and to learn about the most important problems and difficulties that Basic school principals face it during their management of school meetings (before the meeting – during the meeting – after the meeting), and to achieve the research objectives, the researcher used the descriptive analytical method, and a questionnaire was constructed consisting of (15) statements (distributed among three areas of the school principal's tasks in his management of the school meetings skill It was applied to a sample of basic education school principals, numbering (30) basic education principals and principals, for the academic year 2024–2025. The results of the research resulted in several recommendations proposed for me to master the skill of meetings accurately and on time, including: The necessity of providing training programs for basic school principals about... Meeting management skills. These programs include planning, directing, and participation skills, the ability to make decisions, and solve problems. Short in-service training courses must also be held in cooperation with colleges of education for school principals to provide them theoretically and practically with what is new in the field of managing school meetings, and also to give basic education school principals more Powers that help activate the role of school meetings in making and taking decisions for the benefit of the school. The most important proposals recommended by the research: Conducting a study on the effectiveness of students' participation in making and decision-making in school-level meetings from the point of view of principals, teachers, and students in the middle and high school levels.

**Keywords:** skill – managing school meetings – school principals – basic education stage

### المقدمة:

أصبحت الاجتماعات المدرسية اليوم ذات أهمية متزايدة في جميع المؤسسات نظرا لدورها المهم والمؤثر في تطوير ونجاح المؤسسات، وتعتبر بمكانة التطبيق العملي لمبادئ اتخاذ القرار التشاركي في المؤسسات ولذلك يجب الاهتمام بإدارة المدرسة ودور المديرين في تنظيم الاجتماعات المدرسية وإنجازها في الوقت المحدد والتخطيط للاجتماعات في مختلف جوانبها حيث يؤثر عنصر واحد على بقية العناصر الأخرى "كالتنفيذ والمتابعة" ويزداد عدد الاجتماعات من خلال التركيز على أهم القضايا والمشكلات التي تعيق سير المؤسسة التعليمية.

( عبد اثم : 2009 ، 32 )

كما أنه في الاجتماعات المدرسية تكون سلطة اتخاذ القرارات في يد مدير المدرسة ولا ينبغي أن يحتكر هذه السلطة أي فرد مهما بلغت قدراته (كحيل : 2004 ، 48) وتعد مساهمة جميع الموظفين والمعلمين في الاجتماعات المدرسية ووضع الخطط والبرامج المطلوبة للمدرسة بحيث يشارك الجميع ويعملون على الاجتماعات المختلفة حتى ينفذ الجميع القرارات المتخذة في الاجتماعات وتحقيق النجاح المراد تحقيقه .

( عيسى: 2002 ، 17 )

وتعتبر الاجتماعات المدرسية مظهرا من مظاهر الديمقراطية في الإدارة والعمل الجماعي فضلا عن أنها من أهم أساليب الاتصال في المؤسسة التعليمية وهذا ما أكدت عليه دراسة ( العامري : 2012 ) على ضرورة أعطي فرصة للمعلمين لا ثبات حسن إدارتهم لمدارسهم ولكي يسهموا من خلال آرائهم في الاجتماعات المدرسية والمشاركة في تنفيذ قراراتهم. ( العامري : 2012 ، 77 )

ومن أهم أسباب عقد الاجتماعات المدرسية إذا كانت هناك مشاكل أو تحديات في المدرسة تتطلب المزيد من المراقبة أو التقييم المستمر، أو لتفعيل أفكار وآراء وخبرات الأعضاء المشاركين والمشاركة في المؤتمر الذي ترغب في تنسيقه مهام ومسؤوليات السلطات وتضافر الجهود لي أجاد أفضل الحلول. ( برهوم : 2006 ، 23 )

ولتفادي قصور الإدارة التعليمية بصفة عامة، وإدارة الاجتماعات المدرسية بصفة خاصة في مدرستا يجب علينا مواكبة التحولات المعرفية والعلمية والتقنية في الإدارة المدرسية وتنمية تقدير مديري مدارس للأدوار الموكلة إليهم صار من اللازم إجراء عملية تطويرية وبصفة دورية في النظام التعليمي المدرسي للحد من الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي قد تواجه مديري المدارس عند ادائهم لمهامهم ومسؤولياتهم داخل مدارسهم ، وذلك من خلال تقصي المهارات الأساسية التي ينبغي على مديري المدارس إتقانها عند ادارتهم للاجتماعات المدرسية وفق التطورات الحديثة لإدارة الاجتماعات المدرسية ، وهذا ما اشارت اليه دراسة (حبيل :2009) عن وجود علاقة موجبة بين فاعلية الاجتماعات المدرسية والتطورات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية أي بمعنى كلما كانت هناك اتجاهات وتطورات فكرية حديثة نحو تطوير أداء المديرين كلما زادت فاعلية إدارة الاجتماعات المدرسية وتطبيقه داخل مدرستا باحتراف ودقة . ( لحمادي : 2002 ، 23 )

#### مشكلة البحث: STUDY PROBLEM

تتبلور مشكلة البحث في التساؤل التالي : ما واقع مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد . ؟

#### تساؤلات البحث : STUDY QUESTIONS

1. ما دور مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد ( قبل الاجتماع \_ أثناء الاجتماع \_ بعد الاجتماع ) .؟
2. ما مدى ممارسة مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد ( قبل الاجتماع \_ أثناء الاجتماع \_ بعد الاجتماع ) .؟
3. ما أبرز المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد أثناء إدارتهم للاجتماعات المدرسية ( قبل الاجتماع \_ أثناء الاجتماع \_ بعد الاجتماع ) .؟

#### أهداف البحث: STUDY OBJECTIVES

- 1\_ التعرف دور مديري المدارس في إدارة الاجتماعات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة بني وليد ( قبل الاجتماع \_ أثناء الاجتماع \_ بعد الاجتماع ) .
- 2\_ الكشف عن مدى ممارسة مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد ( قبل الاجتماع \_ أثناء الاجتماع \_ بعد الاجتماع ) .

3\_ التعرف أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد أثناء إدارتهم للاجتماعات المدرسية ( قبل الاجتماع\_ أثناء الاجتماع\_ بعد الاجتماع )

### أهمية البحث : Study importance

تتمثل أهمية البحث في :

- الأهمية النظرية : يعتبر البحث إضافة علمية لمجموع البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الاجتماعات المدرسية وأهميتها في تطوير العمل الإداري داخل المدارس .
- الأهمية التطبيقية : وذلك من خلال تطبيق النتائج التي تم التحصل عليها خلال هذا البحث العلمي على أرض الواقع داخل مدارسنا بمدينة بني وليد .

### حدود البحث : Study limits وتتمثل في :

الحدود الموضوعية : " واقع مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد" .

الحدود البشرية : جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد والبالغ عددهم (30) مدير و مديرة مدرسة .

الحدود المكانية : جميع مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد .

الحدود الزمانية : تم تطبيق أداة البحث خلال العام الدراسي 2024 ف .

### مصطلحات البحث :

التعريف الإجرائي لمهارات إدارة الاجتماعات " هي ما يقوم به مديرو المدارس من ممارسات وعمليات قبل وبعد و أثناء الاجتماع، تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف الاجتماع " .

التعريف الإجرائي للاجتماعات المدرسية " هي اللقاءات العامة التي تتم أو تعقد بين مدير المدرسة والمعلمين لغرض تبادل الآراء والأفكار والتشاور حول العمل المدرسي داخل المدرسة للوصول إلى قرارات رشيدة تحقق الأهداف المنشودة " .

التعريف الإجرائي لمدير المدرسة " هو الموظف الإداري الأول بالمدرسة ، ويعتبر قائداً تربوي ومشرف تربوي مقيم بالمدرسة ، ومن مهماته اتخاذ القرارات المناسبة في تسيير العمل الفني والإداري بالمدرسة ، ويعمل على تطوير وتجديد العمل التربوي في المدرسة من خلال ممارسته للدور المنوط به " .

التعريف الإجرائي لمرحلة التعليم الأساسي "هي المرحلة التعليمية الأولى في السلم التعليمي التي تبدأ من دخول الطفل للمدرسة في الصف الأول وحتى نهاية الصف التاسع من التعليم الأساسي ، وهي على مرحلتين الأولى مدتها (ست سنوات ) والأخرى ( ثلاث سنوات ) بمدارس التعليم الأساسي .

### • الإطار النظري :

أولاً : مدير المدرسة :

تمهيد :

يعد مدير المدرسة هو القائد لفريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين والجهاز الإداري ، وهو المعاون المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة .

**وعرفه (العجمي : 2000 ، 237 )** أنه "المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها. ويعرفه (رباح : 2008 ، 9 ) بأنه " هو المسئول بشكل تام عن إدارة المدرسة وتنظيمها ورفع تقارير عن سيرها وعملها وكل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها " .

**وعرفه ( الأغبري :2000، 33)** بأنه" يمثل الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج وفقا لسياسات مرسومة ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتمشى مع التوجيهات العامة للدولة " .

#### صفات وسمات مدير المدرسة الأساسي :

لا توجد مجموعة ثابتة بعينها من السمات الشخصية والصفات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة الأساسي ، بحيث يمكن حصرها بدقة والوقوف عندها وذلك حسب رؤية كل من كتب في مجال التربوي أن كلاً من (عياصرة ،حجازين : 2008 ، 105،104 ) قد حددا سمات وصفات الشخصية التي سوف تتولى إدارة المدرسة كالاتي :

1. إن يكون متميزا بين أفراد أو مجموعة .
2. إن تكون له القدرة علي القيادة الجماعة .
3. إن يكون ذو بصيرة وحكمه .
4. إن يكون ذكيا ولبقا .

#### المهارات القيادية لمديري المدارس :

**\_ المهارات الشخصية :** ويعبر عنها بمجموعة الميول الجسدية والسلوكية التي يتميز بها المدير كما تتضمن مجموعة من الخصائص الجسدية والعقلية والعاطفية التي تحدد شخصية المديرين والقادة وتؤثر عليهم سواء كان فردا أو جماعة على سلوكهم وتصرفاتهم عند تعاونهم مع الآخرين.

**\_ المهارات الفنية:** يتم التعبير عنها في الأساليب والتقنيات التي يستخدمها المديرون للتعرف على المواقف التي تواجهها وتتطلب منه معلومات كافية ومبادئ عملية وفنية ضرورية لمهام الإدارة الناجحة وعلى هذا الأساس يجب أن يمتلك المدير نوعين من المهارات :

**أولاً :** استخدام الأساليب الفنية في مجالات الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتواصل والتتبع والتقييم.

**ثانياً:** استخدام مهارات التدريس بطريقة حديثة مثل التعليم بالوسائل التعليمية طرق التدريس ، إدارة الصف التقييم لكافة جوانب مهارات التدريس . (الرفاعي : 2010 ، 55 )

وتوضح الباحثة المهام الرئيسية لمدير المدرسة بأنه قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها والتي تتبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه ويفرض هذا العمل الحساس أدواراً مختلفة يجب على مدير المدرسة أن يضطلع بها ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة.

**أعمال مدير المدرسة (مسؤولياته) : أشار (الطبيب : 2006 ) في كتابه الإدارية المدرسة وتطبيقاتها المعاصرة إلى أعمال مدير المدرسة وهي كالآتي :**

**أولاً\_الأعمال الإدارية : وهي تنقسم إلى ثلاث مجموعات :**

\_أعمال إدارية داخل المدرسة : (وضع وتنفيذ السياسة العامة في للمدرسة ،الإشراف على الجدول التربوي  
\_أعمال إدارية تتعلق بجهة العمل : (تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العامة ،تقديم التقارير السنوية عن المعلمين ) .

\_أعمال إدارية بالبيئة : (التعاون مع كافة قطاعات المجتمع ،عقد مجالس الآباء بصورة دورية ) .

**ثانياً : الحياة الاجتماعية في المدرسة :**

تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف مدير المدرسة التي يجب عليه أن يتقنها بمهارة وأن يحافظ على جو متناغم بين الموظفين والمعلمين والطلاب بطريقتك وأسلوبك الخاص ولذلك فإن الحياة الاجتماعية فالعلاقات مع المدير والزملاء والتفاني في العمل يقوم المديرون ببناء علاقات مع زملائهم المعلمين والموظفين والطلاب على أساس الصدق والجدارة بالثقة والصراحة والمشورة سيكون هناك عدداً أقل من المشاكل والمزيد من الفهم والتفاني في العمل بالنسبة لمديري المدارس الذين يعتمدون على السلطة ويعاملون زملاءهم المعلمين والموظفين والطلاب بشكل غير عادل فإن هذا النوع يخلق الحزبية والارتباك داخل المدرسة مما يؤدي إلى الإهمال. والفوضى والتنسيق.

**ثالثاً: رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة :**

وبما أن مدير المدرسة هو المربي الرئيس للمدرسة وكذلك الرئيس الإداري والمعلم والقائد فإن من مسؤولية مدير المدرسة رفع أو خفض مستوى العملية التعليمية في المدرسة وإذا تمكن مدير المدرسة من القيام بذلك فسيكون قادراً على النهوض بالمدرسة، وخلق جو من الرعاية والحفاظ على المبادئ القيمة والأخلاق النبيلة والصدق والنزاهة وضبط النفس فإذا هبطنا إلى ما دون مستوى المسؤولية ولم نرسخ هذه المفاهيم والقيم لدى الموظفين والطلاب فإن المدارس ستعاني من النقص القيمي وانعدام الثقة مما سيؤثر على أخلاق الطلاب.

(الطبيب :2006 ، 61\_64)

وبينما يضيف (عبد الحميد) أعمال ومسؤوليات أخرى تتعلق بمدير المدرسة منها :

\_الإشراف على النواحي الصحية .

\_الإشراف على النواحي المالية والإدارية .

\_تدريب الموظفين والمدرسين على المهارات الإدارية .

\_التوجيه الفني للمدرسين وتنسيق وجهودهم . (عبد الحميد : 2002 ، 42، 44 )

**كيف يتطور مدير المدرسة في مدرسته : يتمثل دور مدير المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من**

**خلال :**

1. متابعة أعمال المعلمين وتقويمها.
2. عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها .
3. متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين.
4. الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم. (عطوي : 2008 ، 77 )

**مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم :**

إن أي عمل جماعي يحتاج إلى شخص يوجه أداء العمل بمنتهى الدقة من أجل تحقيق أقصى فائدة تعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

فالمدير هو قائد تربوي مهمته تنسيق كافة الجهود وتوفير كافة الظروف والفرص لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها وذلك تتبع فلسفة التعليم وأهدافه ومتطلبات المجتمع الذي ينتمي إليه ويتطلب هذا العمل الدقيق العديد من الأدوار المختلفة التي يجب على مدير المدرسة توليها حتى يتمكن من تحقيق كافة الأهداف المرجوة. (الرفاعي : 2010 ، 73،74 )

**فمن خلال ما سبق تؤكد الباحثة :** بأن مدير المدرسة يقع على عاتقه في الوقت الحاضر العديد من المهام والمسئوليات المختلفة منها الفنية والإدارية والإشرافية ويعد المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته ولكي يضمن مدير المدرسة سلامة العمل الإداري في مدرسته لا بد وأن يكون هذا العمل مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي كما يجب أن يضع خطة عمل تغطي الأنشطة الإدارية كافة التي يقوم بها أثناء العام الدراسي من بدايته وحتى نهايته بحيث يكون التخطيط التربوي مبنياً على حاجات حقيقية فهو ليس غاية بل وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وأن تكون الخطة المدرسية أسلوب عمل لجميع العاملين بالمدرسة وتأخذ بعين الاعتبار جميع الأولويات بالمدرسة .

**ثانياً : الاجتماعات المدرسية :**

**تمهيد :**

تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المدرسة، فمن خلالها يتم منح الفرصة لجميع أعضاء المدرسة للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وتجاربهم، مما يعزز الروح المعنوية ويزيد الثقة بالنفس ويقوي العلاقات داخل المدرسة ويشجع الأعضاء على الشعور بأثر عملهم ويساعدهم على الشعور بذلك فهم جزء من منظمة العطاء .

**مفهوم الاجتماعات :** عرّف ( نيهان : 2021،44 ) الاجتماعات على أنها نشاط جماعي لمجموعة أشخاص يجري خلالها الحوار واتخاذ قرارات مرتبطة بأداء عمل معين، وتتضمن مداخلات ومناقشات تؤدي إلى اتخاذ المخرجات المطلوبة .

**عرف (المغدي:2018، 208 )** الاجتماعات بأنها: "وسيلة من وسائل الاتصال للقاء فكري، اجتماعي، وظيفي، تشاركي بين قائد المجموعة وأفراد المجموعة يتم من خلاله تداول الآراء نحو تفعيل الأداء، فمن خلال طرح

الآراء تتم معالجة الصعوبات والمعوقات والمشكلات، وعرض وجهات النظر بين أفراد المجموعة، من أجل التوصل إلى قرار يهدف إلى تحقيق الهدف المنشود".

\_ **ويعرف ( العامري: 2012، 499 )** إدارة الاجتماعات بأنها: "العملية التي يتم التخطيط المسبق لها من خلال التخطيط والتنظيم والتقويم والمتابعة كي يتم التفاعل وتبادل الأفكار والعصف الذهني بين المجتمعين للوصول إلى أفضل الحلول والنتائج للقضايا المطروحة على جدول العمال، ودون تسلط وشفافية كي يشعر الجميع بأنهم شاركوا في عملية صنع واتخاذ القرار".

\_ **عرفها ( رستم: 2000، 15 )** بأنها "مهارة من مهارات الاتصال وهي عملية اجتماعية بموجبها يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر حتى يصبح شريكا في هذه العملية، ومن خلال إدارة الاجتماعات المدرسية يمارس القائد فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع المدرسي

**أهداف الاجتماعات:** تُعدّ الاجتماعات فرصةً للتواصل البناء بين الأفراد العاملين في المدارس والمؤسسات مع المرؤوسين، ويظهر هذا الواقع من خلال أهدافها الآتية بحسب أحمد والحسن ( 2016، 302):

1. تنشيط عملية التواصل بين الرئيس والمرؤوس في فريق العمل وتعزيز العمل بروح الجماعة.
2. مساهمة الاجتماع في جعل المعلم على دراية بالمشاكل التي تواجهها العملية التعليمية والظروف التي تتأثر بها بشكل سلبي أو إيجابي، وفي التعاطي مع هذا الواقع بالأسلوب المناسب.
3. تعزيز المشاركة البناءة للمجتمعين ضمن أجواء ديمقراطية ومساعدة الميسر على التأثير في الآخرين وتشجيعهم على العمل، وحثهم على مراجعة معلوماتهم وتطويرها بما يسهم الوصول إلى نتائج عمل مرضية ويطور أداء المعلم والمدرسة.

**وتبين الباحثة:** بأن الاجتماعات الفعالة هي التي تحقق الأهداف المرجوة في أقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء .

**أهمية عقد الاجتماعات:** يرى ( برهوم: 2006، 84 ) أهمية عقد الاجتماعات من خلال النقاط الآتية :

1. يسهم اجتماع أفراد يمتلكون قدرات فكرية وعملية متنوعة في اتخاذ قرارات هادفة وقابلة للتنفيذ تساعد في تحسين إنتاجية المدارس.
2. إنّ القرارات الجماعية تكون صائبة ومدروسة أكثر من القرارات الفردية التي قد توصف بالتحيز والتسرع.
3. تسمح الاجتماعات للموظفين ذوي الخبرات المتواضعة بالتواصل مع كبار الموظفين والاستفادة من خبراتهم.
4. يستطيع المسؤولون والمشرفين من خلال الاجتماعات المدرسية شرح قراراتهم ووجهات نظرهم حول المواضيع المهنية كما يستطيع الموظفون من خلالها التعبير عن آرائهم وعرض المطالب التي تعينهم في العمل.
5. تلقي الضوء على قدرات مديري الاجتماع ومهاراتهم القيادية كما تساعد المشاركين في الاجتماع على إظهار قوة كفاءاتهم ومعلوماتهم وخبراتهم.

**وترى الباحثة:** بأن التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية تعطي أهمية كبيرة للاجتماعات وتزيد من تحقيق جميع أهدافه .



## تصنيف الاجتماعات: تصنف الاجتماعات بحسب عوامل عدة هي:

### • الصيغة: تتمثل:

1. **اجتماع رسمي:** وتتميز هذه الاجتماعات بقواعد وتقاليد وأنظمة إدارية محددة مثل الدعوات المسبقة للاجتماع ووضع جدول الأعمال والنصاب القانوني اللازم للموافقة على الاجتماع وطرق التصويت.
2. **الاجتماعات الأقل رسمية:** وتتميز بالمرونة في إدارة الاجتماعات واتباع إجراءات أقل رسمية في إدارة الاجتماعات المدرسية مثل سماع الأعضاء يتحدثون\_ أكثر من مرة\_ إذا سمح الرئيس بذلك يحدث هذا النوع عندما يكون عدد المشاركين صغيراً ويكون الاجتماع قصيراً وهذا النوع لا يعني عشوائية إدارة الاجتماعات المدرسية .

### ب- مستويات الإدارة: وهي:

1. **اجتماع الإدارة العليا :** هذا الاجتماع مفتوح لأعضاء الإدارة العليا فقط وهو اجتماع لمناقشة استراتيجية الإدارة وتطوير السياسات والموافقة على الخطة وتسمى هذه الاجتماعات "المجالس".
2. **اجتماعات المجالس:** تعد المجالس جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة وتتخصص المجالس في موضوعات محددة وتجمع الأشخاص ذوي الخبرة.
3. **اجتماع عام:** اجتماع يستكشف فيه الرؤساء والمرؤوسون رغبات واحتياجات بعضهم البعض .

(المصري: 2000، 124\_128)

**وأكدت الباحثة :** إن هيكل الاجتماعات الرسمية وعملية تنظيمها وقوانينها وقواعدها محددة مثل (كيفية التصويت في الاجتماع والحق في اتخاذ القرارات بأغلبية الأصوات وعدد المرات التي يتحدث فيها الأعضاء والمدة التي يجب أن يتحدث فيها المشاركون) و \_ من ناحية أخرى\_ هناك أيضاً اجتماعات غير رسمية لا تنظمها قوانين أو لوائح محددة وتتميز بالمرونة والعرضية دون قواعد أو مبادئ تتعلق بكيفية إجراء المناقشات والقرارات.

**خطوات عقد الاجتماع :** استناد إلى كل من ( Zainal :2018، 66) و( الحسن: 2016، 89) تتم

مراحل الاجتماعات وفق ما يلي :

**المرحلة الأولى :** مرحلة "ما قبل الاجتماع": يفترض أن تكون هناك ضرورة ومصالحة مشتركة لكل أفراد المؤسسة التربوية في انعقاد الاجتماع ونذكر فيما يلي بعض النقاط التي يجب أن يلتزم بها مدير الاجتماع خلال **مرحلة التحضير له :**

- 1 . إن يمتلك المعلومات المرتبطة بمهام الاجتماع وينوده كافة.
- 2 . إن يحدّد أهداف الاجتماع ويتوقّع النتائج التي يمكن التّوصّل إليها ويحضّر في ضوءها جدول أعمال يحتوي على مهام مرتبطة مباشرة بالأهداف ويرتّب البنود بحسب الأولويات وينظّم أوقات الاستراحة والمدة المناسبة لمناقشة كل بند.
- 3 . إن يكن جدول الاجتماع دليل يسمح بتوضيح مسار الاجتماع كأن يذكر الهدف منه وتاريخه ومدته ومكان حدوثة وأسماء المشاركين فيه.

**المرحلة الثانية :** مرحلة "خلال الاجتماع": ويُطلب خلالها مراعاة ما يلي :

- 1 . تحقيق أهداف الاجتماع باعتماد الوضوح إن كان من ناحية الأهداف أو أدوار الأفراد وعملية المناقشة.

- 2 . تصويب المشكلات التي قد تطرأ خلال الاجتماع بالاعتماد على نقاش منظم يخدم أهداف الاجتماع.
  - 3 . تجنّب الخلط بين المواضيع والبنود أثناء الحوار أو الانتقال من بند لآخر قبل البت بما سبق وإلا ستعلق الموضوعات ما يؤد لإضاعة الوقت ويجعل نتائجه غير مرضية ومن دون إنجازات واضحة.
  - 4 . تشجيع المناقشة الفاعلة وفرض قواعد الحوار البناء وممارسة فن الإصغاء وعدم المقاطعة والتقدير لكل الأفكار المطروحة وخاصةً ما يطرحه الأفراد الجدد أو الذين لا يمتلكون القدرة الكافية على التّواصل وتقبّل الاختلاف في الرأي وإدارة مناقشتها بموضوعية وتجنّب إطلاق الأحكام السريعة.
  - 5 . توفير الجوّ التعاوني والإيجابي لتسهيل المداولات مع احترام المشاركين وعدم إخراجهم بأسلوب هزلي أو استجوابهم بأسئلة مبهمة وضرورة التوفيق بين الأفكار المتناقضة والتّناء على أداء المشتركين.
- وهناك أيضًا مجموعة من المبادئ التي تقع على عاتق المشاركين في الاجتماع وهي: العلم بهدف الاجتماع ودور المشارك فيه والإطلاع المسبق على المعلومات المرتبطة به، بالإضافة إلى الالتزام بوقت الاجتماع وفي حال التغيّب يجب إرسال من ينوب عنه، كما أنه يجب تجنّب المغادرة إلا لأسباب ضرورية أضف إلى ذلك احترام الأدوار وعدم مقاطعة الآخرين أثناء الحديث وتقبّل آرائه .

**المرحلة الثالثة:** مرحلة ما بعد الاجتماع : تتضمن هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين.

**الخطوة الأولى:** امتلاك الأدوات المناسبة لتقييم أدائك أثناء الاجتماع وتقييم النتائج وتلقي التعليقات المناسبة وهذا يحسن الأداء للمشرفين والمشاركين.

**الخطوة الثانية:** التحضير للاجتماع القادم بناءً على عملية مراقبة القرارات وتقييم التقدم المحرز في الاجتماع الحالي .

**مهارات رئيس الاجتماع :** تعتمد قدرة الاجتماع على تحقيق أهدافه على عدة مهارات يمتلكها القادة ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاث مجموعات:

1. **المهارات الفنية :** وتشمل القدرة على تنفيذ الأنشطة والمهام بشكل مناسب مثل القدرة على تخطيط وإدارة ومراقبة وتقييم الاجتماعات باختيار أفضل الوسائل.

2. **مهارات التعامل مع الآخرين :** قدرة قائد الاجتماع على التفاعل مع المشاركين وفهمهم واحترام آرائهم وتوجيه الاجتماع نحو أهدافه.

3. **المهارات العقلية :** القدرة العقلية للمدير على التعامل مع الأفكار المقدمة وفهمها والربط بين أجزائها.

(بعيره : 1991، 190)

وتؤكد الباحثة بأنه يعود قائد الاجتماع بشكل عام مرآة لأسلوب المدير العام كما أنه المدير الناجح هو من يريد أن يتعرف على معلميه ولا يهتم بعقد اجتماعات صغيرة مع مجموعات من المعلمين مثل بعض المديرين وهناك نوع آخر من المديرين الذين يخططون للاجتماعات المدرسية التأكد من إجراء الاجتماعات بطريقة تعزز التفكير الجماعي وإشراك الموظفين في اختيار موضوعات الاجتماع وتطوير القدرة على اختيار المواضيع بعناية والتواصل بنشاط مع المعلمين ويوجه تفكيرهم الجماعي ويتوصل إلى اتفاق جماعي حول موضوع ما ويخلق اجتماعه علاقة بينه وبين المجتمعين ويتحمل كل منهم المسؤوليات التي تأتي على عاتقه ويهتم باللجان الأساسية والثانوية

وينتهي الاجتماع بمشاعر متبادلة تقدر مثل هؤلاء المديرين الديمقراطيين المعتدلين وكذلك من أحد أدوار المدير الناجح في اجتماعاته هو الشخص الذي يراقب بأمانه عمل اجتماعه وينظم كافة قوانين اجتماعه .

### مشاركة المعلمين في الاجتماعات المدرسية :

تعد مشاركة المعلمين في الإدارة على مستوى المدرسة والمشاركة في الاجتماعات علامة تدل على ديمقراطية الإدارية ومشاركة المعلمين في صنع القرار على مستوى المدرسة فعندما يشارك المعلمون في الاجتماعات تحدث العديد من النتائج الإيجابية ويتم من خلالها مناقشة العديد من القضايا والمشكلات التي تعيق سير العملية التعليمية داخل المدرسة وتتم عملية المشاركة من خلال التفاعل أثناء الاجتماع وقد تشمل:

1. **التخطيط للاجتماع والتحضير له:** يتم تشجيع المعلمين على المساهمة من خلال اقتراح المواضيع التي يعتقدون أنه من الضروري تقديمها ويسهم المعلمون الذين يهتمون بجدول الأعمال في عملية المشاركة والتفاعل في صنع القرار ويبحثون فيه أيضا قبل الاجتماع مشاركتهم في التحضير له بشكل دقيق .

2. **إدارة الاجتماع:** ستنعكس مشاركتهم في التزامهم بالحضور في الوقت المحدد والمساهمة الفعالة في

المناقشة.

3. **متابعة الاجتماع:** مشاركتهم لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه في الاجتماع ومعرفة ما تم التواصل فيه.

4. **تقييم الاجتماع :** مشاركتهم في تقديم الملاحظات الإيجابية والسلبية حول ما حدث في الاجتماع

والغرض منه تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف و\_ من ناحية أخرى \_ فإن طبيعة المجموعتين ومواقفهما في الاجتماع تختلف بين هؤلاء الأفراد.

- الشخصية الإيجابية: تسعى جاهدة إلى إبداء الرأي الجيد في موضوع اللقاء.
- الشخصية الإشكالية: تتجادل دائماً وتختلف مع الاقتراحات والقرارات.
- الشخصية الهادئة: الشخص الذي لا يشارك إطلاقاً بسبب عدم الرضا أو عدم الثقة.
- شخصية القزم: الشخص الذي يحاول استجواب رئيس الاجتماع أشعر بالحرج أمام الاجتماع.
- الشخصية الثرثرة: هو كثير الكلام والتحدث. ( أبورية، 2002 ، 48 )

### مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية :

تتيح مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية الفرصة للتعبير عن احتياجات الطلاب ومقترحاتهم ومناقشتها ومن ثم تحفيز الاقتراحات الجيدة لتحقيق أهداف المدرسة وتحث وزارة التربية والتعليم على أهمية مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية بما يلي: "يراعي الطلاب في المرحلتين الإعدادية والثانوية المضامين التربوية للمشاركة في نقاشات القضايا التعليمية التي تهمهم ويراعي رؤيتهم لذلك وينشط أهدافهم ويوضح رؤيتهم ويسهم في تحقيق ما يطلب منهم تحقيقه من الناحية الأهداف وتقريب الطلاب من الواقع من ناحية مناقشة قضاياهم في الاجتماع وتتم المشاركة من خلال مناقشة الطلاب في هاتين المرحلتين جميع القضايا التي تؤثر على الحياة المدرسية للطلاب في الاجتماعات المدرسية وإعلامهم بالنتائج المحققة في إنجاح الاجتماع وأهمية الدور الذي يلعبه مشاركة الطلاب في صنع القرارات من خلال حل مشكلاتهم وقضاياهم في الاجتماعات المدرسية .

( الحسن :2016، 56 )

عوامل فشل الاجتماعات المدرسية: ويذر (الحسن: 1016) و(برهوم: 2006) بعض الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاجتماعات نذكر منها :

1. الافتقار إلى الإعداد المناسب للاجتماع: قد يؤدي الفشل في وضع جدول أعمال أو أهداف واضحة إلى اجتماعات فوضوية وضعف أداء الميسر وذلك لأنه يمس قضايا هامشية وقد يؤدي إلى الارتباك والصراع بين المشاركين.

2. المبالغة في عدد المشاركين وعدد الاجتماعات: إن كثرة المشاركين تقلل من فرص طرح الأفكار وقد يتردد البعض في المشاركة خوفاً من الإحراج مما قد يقلل من عدد الأفكار الإبداعية أو عدم تنوعها كما أن عقد اجتماعات متكررة يمكن أن يجعل المشاركين متعبين ومنزعجين و إن تكرار الاجتماعات المدرسية لمناقشة التفاصيل يزيل الإحساس بالجدية.

3. النقد : النقد يخلق جواً من الاستياء والتوتر والخوف لا توجد مشاركة أو تبادل للأفكار وتنتهي الاجتماعات بقرارات ضعيفة وغير متعاونة.

4. عدم المتابعة : عدم المتابعة بالشكل المطلوب وخلال مدة زمنية معينة يشكل فشلاً ويؤدي إلى تكرار نفس الأهداف في اجتماعات مدرسية لاحقة، مما يجعل الاجتماع غير مجدي ويعيق سير العمل داخل الفريق، وسوف يتأخر التنظيم. (برهوم : 2006 ، 128\_132)

المشكلات أو الصعوبات التي تواجه إدارة الاجتماعات المدرسية : تواجه المدير صعوبات عديدة في إدارة الاجتماع نتيجة سلوك بعض الأفراد ومنها:

1. المناقش: ينتقد هذا الشخص بشكل سلبي جميع وجهات النظر من باب الرغبة في الإدلاء ببيان أو تسوية القضية وفي هذه الحالة يجب على المدير الالتزام بالهدوء ومراقبة سير الاجتماع .

2. المشاغب: هذا الشخص يحضر جلسة مناسبة تختلف عن القاعدة وتختلف عن الآخرين وفي هذه الحالة يحتاج المدير إلى الالتزام بالهدوء وتجنب جعل الطرف الآخر يشعر بأنه يتخذ الموقف المعاكس والتأكد من أن الاجتماع يسير بالطريقة التي يريدها .

3. رجل المطالبات: يحاول هذا الشخص إظهار رأيه وقدراته من أجل جذب الانتباه ودور المدير هنا هو الحد من تدخل هذا الشخص من خلال طرح الأسئلة الصعبة.

4. الشخص الثرثار: هذا الشخص يستغرق وقتاً طويلاً في الحديث وفي هذه الحالة يجب أن تقاطعه بهدوء و\_ دون حرج .

5. الأشخاص الخجولون: يخافون من التعبير عن آرائهم لأنهم يفتقرون إلى الثقة ولا يشاركون في المناقشات. (هلال: 2001، 170)

6. الهمس: الشخص الذي يقاطع سير الاجتماع بعد أن تحدث مع زميل وجذب انتباه الآخرين.

7. الشخص المزعج: هذا الشخص لا يهتم بالآراء والأفكار والاقتراحات التي يقدمها الآخرون.

8. الشخص الذي لا يستطيع الكلام: الشخص الذي لديه أفكار جيدة وآراء صحيحة ولكنه غير قادر على التعبير عنها بوضوح ويواجه صعوبة في إيصال آرائه وأفكاره. (الأغبري: 2000، 368) وتؤكد الباحثة : بأن

النتيجة الإجمالية للاجتماع تعكس دائماً درجة نجاح هذه الاجتماعات المدرسية والتي تعتمد غالباً على عاملين رئيسيين : مدى تنفيذ المهام الموكلة بشكل مباشر - مدى وصول القرارات المتخذة في الاجتماع إلى المستوى المطلوب للأطراف والأشخاص المعنيين وتنفيذ ما ورد في الاجتماع .

#### العلاقة بين الاجتماعات والمهارات القيادية :

يؤكد (أحمد : 2016، 45) بأن الأعداد للإدارة الاجتماعات يتطلب مهارات قيادية لذي مديري الاجتماعات لتنظيم جلسات نقاش فعالة وناجحة وجعل بيئة الاجتماع بيئة تعاونية تشجع على العمل والمشاركة ويوضح هذا الجدول العلاقة بين خطوات الإعداد للاجتماع والمهارات الإدارية المطلوبة .

مراحل الاجتماع	المهام المطلوبة من ميسر الاجتماع	مهارات ميسر الاجتماع المرتبطة بكل مرحلة
قبل الاجتماع	تحديد أهداف الاجتماع تحضير جدول بينود الاجتماع. إعلام المشاركين بأهداف وبنود جدول الأعمال.	القدرة على إدراك الوقائع وتحليلها . المعرفة بكل الجوانب المحيطة بعمله. التفاوض بتحقيق الأهداف. القدرة على تحضير خطط بأهداف واضحة وعملية.
خلال الاجتماع	الالتزام بالوقت تنظيم وإدارة الحوار . تشجيع الأفراد على المشاركة. اتخاذ القرارات المناسبة.	تحفيز الأفراد العاملين معه. القدرة على حلّ المشكلات والصعوبات واتخاذ القرارات. القدرة على إدارة وقت الاجتماع ومناقشات الأفراد.
بعد الاجتماع	متابعة تنفيذ القرارات . تقويم الاجتماع. التخطيط للاجتماع المقبل.	الإيمان بتحقيق الأهداف. القدرة على التّوقّع وتنظيم خطط بعيدة المدى. القدرة على التّواصل بشكلٍ فعّال . القدرة على إدراك الوقائع وتحليلها . المعرفة بكل الجوانب المحيطة بعمله.

#### • الدراسات السابقة وتعقيب عليها :

تعدّ البحوث والدراسات السابقة المرجعية التي رجعت إليها حتى أكون على بيئة من الحقائق المتعلقة بمجال بحثي من حيث الهدف وتصميم المنهج وتحديد العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة ومن أهم النتائج المرتبطة بالبحث الحالي وهي:

\_ دراسة (نور الدين : 2002) بعنوان : واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمهم " وهدفت الدراسة الي التعرف على واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم ،واعتمد الباحث في دراسته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وخان يونس بحيث بلغت العينة (10مدارس من محافظة غزة ) ( 10 من محافظة خان يونس ) و(384) معلم ومعلمة ، وأسفرت الدراسة بعدة نتائج أهمها : إن قدرة إدارة الاجتماعات

المدرسية لدى مديري المدارس في محافظة غزة من وجهة نظر معلمهم جاءت عالية وأكثر من نسبة قدرة إدارة الاجتماعات لدى مديري محافظة خان يونس ، كما توجد فروق فردية لدى مديري مدارس بعد عملية التنظيم والتخطيط قبل بدء الاجتماع بينما العكس بعد انتهاء الاجتماع ، كما أنه توجد فروق فردية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة \_ **دراسة (الصغير : 2010)** بعنوان: توظيف الاجتماعات المدرسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس ، وهدفت الدراسة للتعرف مدى ممارسة أسلوب الاجتماعات المدرسية في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس ، وأيضاً للتعرف على أهم الصعوبات التي تحول دون توظيف أسلوب الاجتماعات المدرسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس ، واتباع الباحث دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام الاستبانة كأدائه لجمع البيانات الخاصة بدراسته ، وتكون المجتمع من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس والبالغ عددهم ( 282 مديراً ومديره ) و ( 15346 معلم التعليم الأساسي ) وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بنسبة (30%) من عدد المعلمين ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : ممارسة مديري مدارس لا أسلوب إدارة الاجتماعات المدرسية قليل بمدارس التعليم الأساسي ، كما أنه معظم مديري مدارس التعليم الأساسي يتمتعون بخبرة طويلة نسبياً في مجال عملهم .

\_ **دراسة (للعامري: 2012 )** بعنوان: تقييم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الاجتماعات المدرسية من قبل مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وتحديد الفروق في استجابات مديري المدارس الثانوية على أساس الجنس وبما أن عينة فريق البحث كانت من المعلمين والمعلمات (378 فرداً) وكانت نسبتهم إلى مجتمع البحث (5%)، فقد اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي وجاءت أهم نتائج الدراسة هي كما يلي: يتبنى أعضاء هيئة التدريس اتجاهاً إيجابياً في الاجتماعات ويتجنبون الاتجاهات السلبية التي قد تظهر أثناء الاجتماعات المدرسية .

**تعقيب عام على الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها :**

**أولاً: أوجه الاتفاق بين دراسة الحالية والدراسات السابقة:**

. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها في موضوع البحث إدارة الاجتماعات المدرسية .

. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداء البحث كونها الأداء الملائمة لدراسة

الظاهرة.

**ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة المحلية والدراسات السابقة.**

. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العينة الطبيعية التي طبقت عليها البحث فمنها ما كانت

عينته على مديري المدارس ومنها ما كانت عينته على المعلمين .

. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالمدة الزمنية التي تم توزيع الاستبانة بها .

**ثالثاً: ماذا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة :**

. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي في :

. في اختيار منهج البحث.

. في بناء أداة البحث المناسب .

. في طريقة عرض مناقشة النتائج وتفسيرها.

• الإجراءات الميدانية :

منهج البحث :

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث ولما يوفره من إمكانية التوصل إلى البيانات والظروف القائمة المتعلقة بموضوع البحث وقد تم تحليل النتائج وتوزيع البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، واختبار T.

مجتمع البحث وعينته :

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة بني وليد والبالغ عددهم (30) مديراً ومديرة مدرسة تعليم أساسي .

أداة البحث :

قامت الباحثة بإعداد أداة البحث لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتم إعداد استبانة يتكون من (خمس عشرة فقرة ) موزعة على (ثلاثة محاور) وهي: (مهارة قبل الاجتماع \_ ومهارة أثناء الاجتماع \_ ومهارة بعد الاجتماع ) هذا بالإضافة إلى استخدام الباحثة لنموذج ( ليكرا الثلاثي ) للإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة الموزعة على ثلاثة محاور .

أسلوب جمع بيانات البحث :

اعتمدت الباحثة على الاستبانة للحصول على بيانات للبحث وذلك بعد تحكيمها من قبل عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال وعددهم (6 محكمين ) من كلية ( التربية ) بجامعة بني وليد وذلك لتقدير مدى مناسبة عبارات الاستبانة لأهداف البحث ومن ثم قامت الباحثة بتعديل بعض العبارات وإضافة أخرى بناء على طلب المحكمين وبعدها تم توزيع عدد (30) استمارة على مديري مدارس التعليم الأساس بمدينة بني وليد وتمكنت الباحثة من استلام (30) استمارة أي بنسبة ( 100% ) صالحة للتحليل .

معامل الثبات وصدق الاختبار:

لتحديد معامل الثبات لقياس مدى ثبات الاستبانة من ناحية الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة تم استخدام معادلة (كرو نباح ألف ) وطبقت على البنود الثلاثة بالإضافة للأداة ككل وبلغت قيمته (0.992) لكامل الاستبانة كما هو مبين في جدول (1).

جدول رقم (1) يوضح الاستبيان ككل

المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	معامل الثبات(ألفا كر ونبا ح )
الاستبيان ككل	15 فقرة	0.992	% 99.3

وقد عدت هذه المعاملات مرتفعة وبهذا فهي مقبولة لإظهار ثبات أداة البحث إحصائياً والمدعومة أيضاً بأراء المحكمين ولتحديد صدق الأداة تم اعتماد جذر معامل الثبات وتوضيح البيانات ارتفاع قيمة معامل الثبات مما يعكس صلاحية أداة القياس المستخدمة في البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج .

## الإجابة على تساؤلات البحث :

أولاً : يوضح الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الرتب لمهارة مدير المدرسة

قبل الاجتماع :

العبءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
أولاً : قبل الاجتماع			
يحدد للمعلمين أهداف الاجتماع بوضوح.	65.5 %	0.344	
يرسل للمعلمين المشاركين جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ	72.4 %	0.275	7
يشرك المعلمين في تحديد موعد الاجتماع.	55.1 %	0.447	
يحدد وقت بدايات الاجتماع ونهايته بشكل دقيق.	41.3 %	0.588	

جدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف والقيمة T والمستوي لمهارة قبل الاجتماع :

المحور	المتوسط الحساب للنسبة	الفرق بين متوسط النسبة	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية T-Test	قيمة الدلالة الاحصائية	م عنوية الفروق	المستوي
بل الاجتماع	56.708	5.60443	14.538	0.848	0.421	غير معنوي	متوسط

## اختبار الفرضية الاولى :

تبين نتائج الاختبار غير دالة، أي أن الاستجابات لمهارات ما قبل الاجتماع تشير إلى أن مدير المدرسة لا يمتلك المهارات اللازمة لإدارة الاجتماع وبالتالي، فإن المحور الأول الإجمالي كانت النتيجة "غير جيدة أي بمعنى غير داله" ولعل ما يفسر ذلك عدم قدرة مديري مدارس التعليم الأساسي على إتقان مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية بدقة، وعدم قدرتهم على مناقشة المواضيع المتعلقة بمشاكل المدرسة ووضع الحلول لها، وكذلك ضعفهم في تعلم واكتساب مهارات الاتصال والحوار في الاجتماعات المدرسية وفشلهم في صنع القرارات بسبب عدم التخطيط والتنظيم لها بشكل دقيق قبل بدا موعد الاجتماع.

## تحليل البيانات الخاصة بالجانب قبل الاجتماع :

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (2) والفقرة رقم (4) أكد أغلبية أفراد العينة ونسبة (41%) أن أوقاتا ما قبل البدء والانتها من الاجتماع قد تم تحديدها بشكل دقيق.

وأظهرت تحليل البيانات للنقطة رقم (3) على التوالي ونسبة (55%) تؤكد ويقوة على مشاركة كافة المعلمين في اختيار وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية.

وتشير تحليل البيانات للنقطة رقم (1) على تأكيد جميع المشاركين في العينة ونسبة (65%) على ضرورة تحديد الهدف من الاجتماع بشكل واضح للمعلمين وجميع المشاركين في الاجتماعات المدرسية.



في حين جاءت على التوالي الفقرة رقم (2) وبنسبة (72%) التي تؤكد على تواصل جميع المعلمين ذوي العلاقة بجدول الأعمال قبل وقت كاف من الاجتماع للتتظيم والبيت في أهم القضايا الخاصة باجتماع المدرسة وحللت كافة العراقيل التي تواجه سير العملية التعليمية داخل المدرسة .

**تانيا : يوضح الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الرتب لمهارة مدير المدرسة**

أثناء الاجتماع :

تانيا : أثناء الاجتماع			
العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لرتبة
يحضر الاجتماع مبكراً لتأكد من التجهيزات الاجتماع .	89.66 %	0.107	
يلتزم بالوقت المحدد لمناقشة الموضوعات دون تداخل بينها.	31.9 %	0.338	
يتصرف بحكمة مع الخلافات التي تحصل في الاجتماع.	66.9 %	0.239	
ينهي الاجتماع في الوقت المحدد.	69.4 %	0.113	
يختم الاجتماع بطريقة ودية ولطيفة.	15.9 %	0.398	
يكلف أمين المجلس بتسجيل أهم وقائع الاجتماع	44.6 %	0.279	6

جدول رقم ( 5 ) يبين المتوسط الحسابي والانحراف والقيمة T والمستوي لمهارة أثناء الاجتماع :

المحور	المتوسط الحسابي للنسبة	الفرق بين متوسط النسبة	الانحراف المعياري	القيمة القيدية الاحصائية T-Test	الدلالة الاحصائية	عنوية الفروق	المستوي
أثناء الاجتماع	60.87632	4	75	420	0.173	غير معنوي	متوسط

**اختبار الفرضية الثاني :**

ويبين اختبار الفرضية الثانية : الأثر الغير الجيد على أداء الباحثين ، ويتبين ذلك من خلال الجدول أن الاختبار غير معنوي " غير جيد " وهذا يشير إلى التأثير السلبي لمهارات مديري المدارس أثناء الاجتماع ويرجع السبب إلى عدم تخطيطهم الجيد للاجتماع وصعوبة تبادل المعلومات وتوصيلها بدقة وعدم القدرة على حل النزعات التي تحدث داخل قاعة الاجتماعات المدرسية وعدم اشتراك جميع العاملين في صنع القرارات المدرسية وعدم الاهتمام بمواعيد الاجتماعات .

**تحليل البيانات الخاصة بإثناء الاجتماع :**

فمن خلال تحليل البيانات الخاصة بمهارة الاجتماع المدرسي والتي كانت أغلب مجموعة عينة البحث أجابت عليها ب( لا ) كانت الفقرة رقم (1) وبنسبة ( 89% ) والتي تنص على عدم حضور مدير المدرسة للاجتماع المدرسي بوقت مبكراً لترتيب وتجهيز جميع بنود الاجتماع قبل موعد الاجتماع بساعة أو ساعتين.

\_ وجاءت على التوالي في المرتبة الثانية بالفقرة رقم ( 4 ) ونسبة ( 69% ) حيث يؤكد بعض أفراد العينة على ضرورة إنهاء الاجتماع المدرسي في الوقت المحدد.

\_ في حين جاءت الفقرة رقم ( 3 ) ونسبة ( 66% ) يؤكدون جميع أفراد العينة على أن مدير المدرسة غير قادر على التصرف بحكمة مع الخلافات التي تحصل في الاجتماع المدرسي .

\_ وجاءت الفقرة رقم ( 6 ) على التوالي ونسبة ( 44% ) جميع أفراد العينة يصرون على عدم تكليف أمين لمجلس بتسجيل وتنظيم أهم وقائع الاجتماع المدرسي .

\_ وجاءت من خلال تحليل البيانات الفقرة رقم ( 2 ) ونسبة ( 31% ) حيث لا يهتمون بالالتزام بالوقت المحدد لمناقشة الموضوعات دون تداخل بينها أثناء الاجتماع .

\_ وعلى التوالي جاءت الفقرة رقم ( 5 ) ونسبة ( 15% ) بعض مديري المدارس لا يختمون الاجتماع بطريقة ودية واحتراميه أثناء اجتماعهم بالمعلمين والكوادر الفنية بالمدرسة بل العكس صحيح .

**ثالثاً : يوضح جدول رقم ( 6 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الرتب لمهارة مدير المدير المدرسة بعد الاجتماع :**

ثالثاً : بعد الاجتماع :			
المرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات
3	0.10	89.6 %	يحرص على تقييم الاجتماع من وجهة نظر المعلمين
9	0.68	31.3 %	يوفر الإمكانيات والاحتياجات المطلوبة لتنفيذ القرار
9	0.37	62.8 %	يوزع محضر الاجتماع وتوصياته على جميع المعلمين المشاركين
6	0.44	55.8 %	يتابع تنفيذ قرارات وتوصيات الاجتماع
3	0.31	68.9 %	يستفيد من تقييم الاجتماع في تعديل وتطوير اجتماعات أخرى.

جدول ( 7 ) يبين المتوسط الحسابي والانحراف والقيمة T والمستوي مهارة بعد الاجتماع :

المحور	المتوسط الحساب للنسبة	الفرق بين متوسط النسبة	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية T-Test	قيمة الدلالة الاحصائية	معنوية الفروق	المستوي
بعد الاجتماع	66.091	16.0	13.534	3.658	0.067	معنوية	ج

#### اختبار الفرضية الثالث :

يدل الاختبار على عدم وضوح أداء المبحوثين إذا تبين فرضية الاختبار الثالث أن الاختبار "غير معنوي" ويدل على الأثر "الغير الجيد" لمهارة مدير المدرسة في حللت المشاكل المدرسية بعد تأديت اجتماعه

المدرسي ولعل ما يفسر ذلك عدم قدرة مدير المدرسة على مسؤولية إدارة مدرسته بشكل الصحيح وأيضاً عدم قدرته على اعطاء الفرصة لمشاركة كافة العاملين في ابداء آرائهم داخل قاعة الاجتماعات المدرسية ومساهماتهم في حللت العراقيل التي تواجه مدرستهم ، وكذلك ضعف خبرة المدير لقلّة كفاءته المهنية والفنية وعدم وضع أهداف واجندة الاجتماع وأشعار جميع العاملين بالمدرسة بها مسبقاً ، عدم تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع ، وأيضاً نقص الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين .

### تحليل البيانات الخاصة بـ الاجتماع :

\_ فمن خلال تحليل البيانات الخاصة بمهارات إدارة الاجتماعات المدرسية، فقد اختلف بعض أفراد العينة المحددين في الفقرة رقم (1) وبنسبة (89%) على أن بعضاً من مديري المدارس يحاولون بعد الاجتماع تقييم كافة وجهات نظر جميع المشاركين في الاجتماع المدرسي ووضع أفضل الحلول لمشاكل التي تواجههم خلال عامهم المدرسي .

\_ ومن ناحية أخرى، جاءت الفقرة رقم (5) أفادت وبنسبة (68%) من أفراد العينة بأنهم لا يستفيدون من تقييمهم للاجتماع، وهذا لا يساعدهم في عملية التخطيط والتطوير والتنظيم للاجتماعات الأخرى التي ستعقد خلال الفصول الدراسية القادمة .

\_ وعلى الرغم من أن تحليل البيانات مأخوذ من الفقرة رقم (3)، إلا أن نسبة معينة من أفراد العينة (62%) ترى أنه لا يجب على مدير المدرسة المشاركة في محضر الاجتماع وتوصياته مع جميع المعلمين المشاركين في اجتماع المدرسة وليس من الضروري توزيعه أول بأول على جميع المشاركين في الاجتماع .

\_ وتشير تحليل البيانات في الفقرة رقم (4) وبنسبة (55%) إلى عدم اهتمام المديرين بمتابعة تنفيذ القرارات والتوصيات الاجتماعات السابقة وعدم التأكد على تنفيذها أول بأول .

\_ وأظهرت نتائج الفقرة الأخيرة (2) التي تؤكد أغلبية أفراد عينتها وبنسبة (31%) أنه بعد الانتهاء من الاجتماع لا يسعان مدير المدرسة إلى توفير الفرص والاحتياجات اللازمة لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في اجتماعاتهم ووضعها موضع التنفيذ .

### النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

1. أظهرت نتائج الاختبار الأول أن الاختبار لم يكن معنوياً، مما يدل على أن الاستجابات لمهارات ما قبل الاجتماع تشير إلى عدم إتقان المديرين لمهارات الاجتماعات بشكل جيد ، ولعل ما يفسر ذلك عدم قدرة مديري مدارس التعليم الأساسي على إتقان مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية بدقة ، وعدم قدرتهم على مناقشة المواضيع المتعلقة بمشاكل المدرسة ووضع الحلول لها ، وكذلك ضعفهم في تعلم واكتساب مهارات الاتصال والحوار في الاجتماعات، وفشلهم في صنع القرارات بسبب عدم التخطيط \_ و التنظيم لها بشكل دقيق قبل بدا موعد الاجتماع
2. كما بينت نتائج الفرضية الثانية الأثر الغير الجيد على أداء المبحوثين ، ويذل ذلك إلى أن الاختبار غير معنوي " غير جيد " ، وهذا يشير إلى التأثير السلبي لمهارات مديري المدارس أثناء الاجتماع ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم تخطيطهم للاجتماع بشكل جيد ، وصعوبة تبادل المعلومات وتوصيلها بدقة أثناء الاجتماع ،

وعدم القدرة على حل النزعات والمشاكل التي تحدث بالاجتماع وأيضا عدم اشتراك جميع العاملين بالمدرسة في صنع القرارات وعدم الاهتمام بمواعيد الوقت للاجتماع .

3. وأظهرت نتائج الفرضية الثالثة أن الاختبار يدل على عدم وضوح أداء المبحوثين و هذا يبين بأن الأثر الغير الجيد لمهارة مدير المدرسة في حللت المشاكل المدرسية بعد تأذيت اجتماعه المدرسي ولعل ما يفسر ذلك عدم قدرة مدير المدرسة على مسؤولية إدارة مدرسته بشكل الصحيح وأيضا عدم قدرته على اعطاء الفرصة لمشاركة كافة العاملين في ابداء آرائهم داخل قاعة الاجتماعات المدرسية ومساهماتهم في حللت العراقيل التي تواجه مدرستهم ، وكذلك ضعف خبرة المدير لقلته كفاءته المهنية والفنية وعدم وضع أهداف واجندة الاجتماع وأشعار جميع العاملين بالمدرسة بها مسبقا ، عدم تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع ، وأيضا نقص الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين .

#### **التوصيات التي توصي بها الباحثة : بناء على هذا البحث أوصي بما يلي :**

1. ضرورة تقديم برامج تدريبية حول مهارات إدارة الاجتماعات لمديري مدارس التعليم الأساسي ، وتشمل هذه البرامج كيفية التدريب على التخطيط\_ والتنظيم\_والقيادة\_ والاتصال\_ والمشاركة\_ وصنع القرار \_ ومهارات حل المشكلات.
2. عقد دورات تنشيطية قصيرة بالتعاون مع كلية التربية حتى يتمكن مديرو المدارس من اكتساب المعرفة النظرية والعملية حول كل ما هو جديد في مجال إدارة الاجتماعات المدرسية.
3. تمكين مديري مدارس التعليم الأساسي والمساعدة في تعزيز دور المجالس المدرسية في اتخاذ القرارات لمصلحة المدرسة.
4. يجب أن تكون الاجتماعات المدرسية أحد مكونات التقييم لي أداء مديري المدارس وذلك لي أنهم "المسؤولين الإداريين الأولين على تقييم مدرستهم " ، وكما أنه لا يكتفون بمجرد تسجيل محاضر الاجتماعات المدرسية فقط ، بل يحتاجون أيضا إلى حضور وتقييم واكتساب الخبرات وتوفير مهارة الاتصال وصنع القرارات وحل المشكلات ووضع الحلول مستعجلة لبعض المشاكل التي تحدث داخل قاعة الاجتماعات المدرسية .

#### **المقترحات التي تقترحها الباحثة :**

1. إجراء دراسة في مدى استعداد المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار وصنع القرارات على مستوى المدرسة وقنوات الاتصال التي يمكن من خلالها تحقيق هذه المشاركة.
2. إجراء دراسة في فعالية اتخاذ القرار على المستوى المدرسي ومشاركة الطلاب في صنع القرار من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وجميع طلاب المرحلتين التعليم الأساسي والثانوي .

#### **قائمة المصادر والمراجع :**

1. أبو ريه، صبري ( 2002 ) : التخطيط للمؤتمرات وإدارتها، للنشر والتوزيع دار المعرفة، الإسكندرية ، مصر .
2. أحمد، يوسف(2016): تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات\_ دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة ، مصر .

3. الأغبري ، عبد الصمد ( 2000 ) الإدارة المدرسية \_ البعد التخطيطي المعاصر ، للتوزيع والنشر دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .
4. برهوم، أحمد (2006): واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيله \_ رسالة ماجستير \_ كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة .
5. بعيره، أبو بكر مصطفى وآخرون ( 1991 ) : الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
6. حويل ، أمحمد حويل ( 2009 ) : اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الاجتماعات " \_ دراسة تطبيقية على الشركة العامة للإلكترونيات \_ رسالة ماجستير غير منشورة \_ أكاديمية الدراسات العليا \_ طرابلس .
7. الحسن ، إبراهيم. (2016): كيفية إدارة الاجتماع لتحقيق أهدافه. دراسات تربوية العدد الخامس، 144-170.
8. رباح ، سامي عوض الله جاد الله ( 2008 ) : دور مديري المدارس الأساسي بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة .
9. رستم ، رسمي ( 2000 ) إدارة الاجتماعات ونظم اتخاذ القرارات وتشغيل اللجان ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، غزة .
10. الرفاعي، رجب (2010) : السلوك الإداري الأسس والنظريات، مصر، اسبوط ، للنشر والتوزيع مطبعة محمد عبده ، الطبعة الرابعة .
11. الصغير ، محمد علي ( 2010 ) توظيف الاجتماعات المدرسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس .
12. الطيب ، أحمد محمد (2006) : الإدارة المدرسية وتطبيقاتها المعاصرة ، للنشر والتوزيع الوكالة الليبية .
13. العامري، محمد عامر جميل ( 2012 ) : تقويم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات \_ للنشر مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 102 ، العدد49، مصر .
14. عبد الحميد ، صلاح (2002) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثالثة .
15. عبدالدائم ، عمر سالم (2009) : أساليب الاتصال المستخدمة من قبل مدير بمدارس مرحلة التعليم الأساس ودورها في تحسين العلاقات المهنية بين العاملين بالمدرسة بمدينة زليتن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، ليبيا .
16. العجمي ، محمد حسين ( 2000 ) : الإدارة المدرسية الحديثة ، للنشر والتوزيع دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى .
17. عطوي ، جودت عزت (2008): الإدارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، للنشر والتوزيع دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الطبعة الثانية ، عمان .
18. عياصرة ، علي ( 2008 ) : القرارات الإدارية في الإدارة التربوية \_ للنشر والتوزيع دار ومكتبة الحاق \_ عمان .

19. عيسى ،صالحين فرج (2002):أدارة الاجتماعات المدرسية وأثرها على فاعلية أتحاد القرارات " \_ دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الخدمية بمدينة طرابلس \_ رسالة ماجستير غير منشورة \_أكاديمية الدراسات العليا \_ طرابلس .

20. كحيل ، أمل عثمان (2004) : القيادة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية ، دراسة ميدانية بجامعة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، مصر

21. لحمادي ، علي ( 2002 ) : فن إدارة الاجتماعات \_ للنشر والتوزيع دار ابن حزم \_ طنطا \_ مصر .

22. لمصري، أحمد محمد ( 2000 ) : الاتصالات والقرارات وفاعليتهما في الإدارة، للنشر والتوزيع دار القلم ، دبي.

23. المغيدي، الحسن محمد ( 2013 ) : الإشراف التربوي الفعال. للنشر والتوزيع دار الخالدية ، جدة ، الطبعة الثالثة.

24. نبهان ، تماضر(2021): درجة فاعلية الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة على الأداء العام في مدارس مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية \_ للنشر مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 29، العدد 3 ، مصر .

25. نور الدين ،رامي ( 2002 ) : واقع إدارة الاجتماعات لدى مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم " \_ رسالة ماجستير \_ للنشر مكتبة جامعة الأقصى \_ كلية التربية \_ غزة .

26. هلال ، محمد عبد الغني حسن ( 2001 ) : مهارات إدارة الاجتماعات ، القاهرة ، مصر .

#### المصادر الأجنبية:

1. Zainal ,R. bin. (2018). Effective Meeting Management System. International Journal o Academic Research in Business and Social Sciences ،8(7) ،1137–1143. Re.