



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي

مركز بحوث كلية العلوم الإدارية



**فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام
الأكاديمية بجامعة الملك سعود**

إعداد

أ.د. أحمد بن سالم العامري أ.د. بدران بن عبدالرحمن العمر

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي
مركز بحوث كلية العلوم الإدارية

فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود

إعداد

أ. د. أحمد بن سالم العامري

أ. د. بدران بن عبد الرحمن العمر

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود

دراسة علمية محكمة

٢٠٠٦م / ١٤٢٧هـ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي
مركز بحوث كلية العلوم الإدارية

فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود

إعداد

أ. د. أحمد بن سالم العامري

أ. د. بدران بن عبد الرحمن العمر

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود

دراسة علمية محكمة

١٤٢٧هـ / ٢٠٠٦م

جامعة الملك سعود، ١٤٢٧هـ

ح

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العامري ، احمد بن سالم

فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود .

/ أحمد بن سالم العامري ؛ بدران بن عبدالرحمن العمر - الرياض ،

١٤٢٧هـ

٣٥ ص، ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٥-٩٧٩-٣٧-٩٩٦٠

١- الجامعات والكليات - السعودية ٢- الاجتماعات - تنظيم وإدارة

أ. العمر ، بدران بن عبدالرحمن (مؤلف مشارك) ب. العنوان

١٤٢٧/١١٤٨

ديوي ٣٧٨،٥٣١

رقم الإيداع: ١٤٢٧/١١٤٨

ردمك: ٥-٩٧٩-٣٧-٩٩٦٠

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٧هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

تعد الاجتماعات من مظاهر العمل الإداري الحديث وذلك لأنها تعقد في جميع المنظمات ويشارك فيها معظم الموظفين. وعلى الرغم من كونها حتمية من حتميات العمل الإداري المعاصر ولا يمكن تصور وجود منظمة لا يعقد فيها اجتماعات ، إلا أنها تنتقد بأنها تستنزف الكثير من الوقت ، وتخرج بنتائج اقل من المتوقع ، ولا تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها بسبب سوء التخطيط والإعداد لها وضبطها وتنظيمها ومتابعة ما ينتج عنها من قرارات وتوصيات.

وإذا كان هذا هو حال إدارة الاجتماعات في المنظمات عموماً ، فإن لها طابع خاص في المؤسسات الأكاديمية على اعتبار أن العمل الأكاديمي في غالبه لا يتم إلا من خلال الاجتماعات سواء في اللجان أو مجالس الأقسام أو مجالس الكليات أو ما إلى ذلك. وبالتالي فإن حسن التخطيط والإعداد والتنظيم الجيد للاجتماع من شأنه أن يساهم في فاعلية العمل الأكاديمي وتحقيق أهدافه. من هنا فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على مدى فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس أقسام جامعة الملك سعود بالرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من حيث التخطيط ، والإعداد ، والتنظيم ، وكذلك استقصاء آرائهم حول السبل التي من خلالها يمكن تطوير وتحسين عملية إدارة الاجتماعات بما يمكنها من تحقيق أهدافها واستثمار وقت أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة

أولت البحوث والدراسات الإدارية أهمية كبيرة لموضوع الاجتماعات سواء قبل عقد الاجتماع أو أثناءه أو بعد عقده على اعتبار انه احد مظاهر عمل الإدارة الحديثة. وتوصلت هذه الجهود إلى العديد من الأسس والمقومات الضرورية لزيادة فاعلية هذه

الاجتماعات بدءاً من تحديد الاجتماع وانتهاء بتنفيذ القرارات. ويأتي الاهتمام بموضوع الاجتماعات نتيجة المشكلات التي وقعت فيها كثيراً من المنظمات بسبب عدم فاعليتها وفشلها في تحقيق أهدافها ، خاصة وأن المديرين يقضون معظم وقتهم في الاجتماعات كما تشير إلى ذلك بعض الدراسات التي تقول إنهم يقضون حوالي ٥٠ - ٧٠٪ من وقتهم في الاجتماعات (المنيف ، ٢٠٠٤).

وفي المؤسسات الأكاديمية ، تأخذ اجتماعات مجالس الأقسام أهمية كبيرة على اعتبار إنها من أهم المظاهر الإدارية الممارسة في هذه المؤسسات حيث تصنع فيها معظم القرارات والتوصيات. وبالتالي فإن نجاحها أو فشلها له آثار كبيرة على المنظومة التعليمية برمتها وعلى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها وتطلعاتها. وانطلاقاً من ذلك تولي هذه المؤسسات أهمية بالغة لعملية عقد الاجتماعات كونها الوسيلة التي من خلالها تنجز الأعمال وتتخذ القرارات والتوصيات والتي تهتم فئات مختلفة من أفراد المجتمع كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والفئات الأخرى ذات العلاقة وربما المنظمات الأخرى في المجتمع. وبذلك فإن فاعلية القرارات والتوصيات المنبثقة من هذه الاجتماعات وما يترتب عليها من آثار تعكس كيفية تخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه الاجتماعات.

من هنا فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود حول مدى فاعلية اجتماعات مجالس الأقسام الأكاديمية سواء من حيث إعدادها أو تنفيذها أو ما بعد عقدها وما يقترحونه من أجل زيادة فاعليتها في تحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها. وتتلخص أهم تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي:

١. ما مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حسن الإعداد لاجتماعات مجالس الأقسام من حيث تحديد مواعيد الاجتماعات ووضع جداول الأعمال؟

٢. ما مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على فاعلية إدارة اجتماعات مجالس الأقسام؟

٣. ما العوامل التي تؤثر في إدارة اجتماعات مجالس الأقسام في الجامعة؟

٤. ما مدى تقييم الأقسام لاجتماعات المجالس في الجامعة؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من حقيقة أنه لا يمكن تصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة بدون اجتماعات فاعلة، وكذلك من أهمية الاجتماعات للأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي التي تعد الوحدة الأساسية في البناء التنظيمي في هذه المؤسسات. فما يتخذ من قرارات في الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي عادة يأتي بناء على توصيات الأقسام الأكاديمية. وعليه فإن نجاح الاجتماعات أو فشلها يؤثر في القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة ككل. لذا فإن معرفة نقاط القوة والضعف في عملية عقد الاجتماعات في هذه المجالس من شأنه المساهمة في زيادة فاعليتها من خلال معالجة المشكلات وتزويد القائمين على هذه الاجتماعات برؤى تساعد على إنجاحها. أما الأهمية العلمية لهذه الدراسة، فننتقل من قلة الدراسة الميدانية في هذا المجال ولعل هذه الدراسة تحاول أن تسد ثغرة في الأدب الإداري العربي وتزود المكتبة العربية بدراسات تطبيقية في مجال إدارة الاجتماعات.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

١. التعرف على مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حسن الإعداد لاجتماعات مجالس الأقسام من حيث تحديد مواعيد الاجتماعات ووضع جداول الأعمال.

٢. التعرف على مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على فاعلية إدارة اجتماعات مجالس الأقسام أثناء انعقادها.
٣. الكشف عن أهم العوامل التي تؤثر في إدارة اجتماعات مجالس الأقسام في الجامعة.
٤. معرفة مدى تقييم الأقسام الأكاديمية في الجامعة لاجتماعات مجالسها.

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

تكتسب الاجتماعات أهميتها من كونها تمثل مظهماً من مظاهر العمل والمشاركة الجماعية وأسلوباً فاعلاً في توصيل المعلومات والخبرات بين الأفراد في المنظمات على اختلاف مستوياتهم الإدارية. ويجمع الكثيرون (زيدان ، ١٩٩٧ ؛ علي والسيد ، د.ت) على أن من أهداف الاجتماعات التالي :

- التعبير عن الآراء ومحاولة لإيجاد حلول ومقترحات بناءة لمشكلات تواجه الأفراد والمنظمات.
- الوصول إلى قرارات أكثر صدقا وموضوعية وبعيدة عن الأهواء الشخصية.
- تفاعل الخبرات والتخصصات والمستويات الإدارية المختلفة.
- الاتصال والتنسيق ومنع الازدواجية والتكرار في الأعمال.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تدريب الأعضاء المشاركين على المهارات الإدارية والتدريبية.

١. مفهوم الاجتماع

لا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم الاجتماع ما قاد إلى تعاريف مختلفة له. فمثلا يعرفه أبو شيخة (١٩٨٢م) على أساس انه "الثام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد" (١٩٥). بينما يذهب علي والسيد (د.ت) إلى القول بان "الاجتماعات على كافة صورها وأشكالها تتمثل في عدد من الأفراد - قد يكونون اثنين أو أكثر - وقد يصل هذا العدد إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات حيث يجتمعون سويا بهدف مناقشة ودراسة موضوع مشترك يهمهم جميعا، والوصول إلى قرارات معينة بشأن هذا الموضوع" (٧٩).

أما المهوس (د.ت) فقد نظر لها على أنها: "مجموعة من الأشخاص تتكون من اثنين أو أكثر، وقد تصل إلى مائه مع وجود قائد، وتربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد ويناقشون موضوعا مهما لهم من اجل الوصول إلى قرارات أو مقترحات معينة حوله" (٢٢).

ومما سبق يمكن تعريف الاجتماع بأنه التقاء مجموعة من الأشخاص في زمان ومكان محددين بطريقة واعية ومقصودة من اجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

وعليه فان العناصر الأساسية للاجتماع تتضمن التالي:

- ١ - وجود مجموعة من الأشخاص (شخصين أو أكثر) لديهم أهداف يسعون لمناقشتها واتخاذ قرار أو توصية بشأنها.
- ٢ - وجود نوع من التفاعل بين الأعضاء المشاركين.
- ٣ - وجود قواعد وأنظمة ولوائح حتى ولو كانت محدودة وغير مدونة أو معلنة.
- ٤ - وجود التزام من قبل الأشخاص بمكان وزمان عقده.

٢. مراحل إعداد الاجتماع

إن إدارة وتنظيم الاجتماع تساهم مساهمة كبيرة في نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه. والاجتماعات التي تتم بدون ذلك ربما تقود إلى خلق مشكلات أكثر من مساهمتها في إيجاد حلول. وإجمالاً يمر إعداد الاجتماع بثلاث مراحل رئيسة هي:

أ- مرحلة ما قبل الاجتماع:

وتتضمن هذه المرحلة التأكيد على نقطتين:

أولاً: الحاجة لعقد الاجتماع:

وتعد هذه الخطوة أساسية حيث يتوجب على المسؤول عن عقد الاجتماع التأكيد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع ، كما أن عقد مثل هذا الاجتماع هو أنسب طريقة لتحقيق الأهداف المرجوة . ومن الأخطاء الشائعة في إدارة الاجتماعات اتخاذ قرار بعقد اجتماع ، ثم محاولة ملء جدول أعمال ذلك الاجتماع بينود ليس لها أهمية أو ضرورة لعقد الاجتماع . ويؤكد هاينز(١٩٨٨م) على ضرورة الحاجة إلى عقد الاجتماع لان كثيرا من الاجتماعات تعقد وما كان يجب أن تعقد. لذا فان على المسؤول التدبر في الهدف من وراء الاجتماع وما يمكن أن يحقق. وبعدها يمكن أنثارت التساؤل ما إذا كان الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق ذلك الهدف وهل هناك بدائل أخرى لعقد الاجتماع.

ثانياً: التخطيط للاجتماع:

تعد هذه الخطوة أيضا من أهم الخطوات ذلك لان نجاح الاجتماع أو فشله يتوقف على مقدار التخطيط الذي سبق الاجتماع. فكلما كان الاجتماع كبيرا ، وتتضمن مواضيع متعددة وأهداف عامة وعلى مستوى المنظمة أو القطاع ، فإن التخطيط يستغرق وقتا أطول. ولا ريب أن التخطيط يعتبر حجر الزاوية لنجاح

الاجتماعات وفي ذلك يقول كينان إن أكثر من (٨٠٪) من نجاح الاجتماع يتحدد قبل حصوله أو انعقاده من خلال وضع جدول الأعمال وإبلاغ المشاركين مسبقاً بموضوع الاجتماع (كينان ، ١٩٩٦ م).

وتشتمل عملية التخطيط للاجتماع الإجراءات الإدارية والتنظيمية التالية:

١. تحديد أهداف الاجتماع بصورة دقيقة وواضحة وواقعية من خلال رئيس الاجتماع.

٢. اختيار الأعضاء المشاركين من حيث عددهم ونوعيتهم.

٣. تحديد وقت الاجتماع بما يتناسب مع موضوع الاجتماع الذي عقد من أجله ورغبات الأعضاء المشاركين فيه.

٤. تحديد مكان الاجتماع ، فالتجارب والخبرات أثبتت أن إعداد قاعة الاجتماعات وتنظيمها لها دور كبير في تفاعل الأعضاء وتقديم أفضل النتائج ما جعل المنظمات والهيئات الحديثة تراعي أحسن المواصفات عند إنشاء المباني الحديثة بشكل عام وقاعات الاجتماعات بشكل خاص (المهوس ، د.ت). وتأخذ قاعات الاجتماعات عدد من الأشكال مثل حرف (U) أو حرف (V) أو على طاولة مستطيلة حيث يتقابل المشاركون عليها ويكون الرئيس على رأسها.

٥. إعداد جدول الأعمال والذي يمثل قائمة بكافة الموضوعات التي ستبحث أو تناقش في الاجتماع أو هو الخريطة أو الطريق المؤدي إلى نجاح الاجتماع في تحقيق الهدف المتوخى من عقده.

٦. عند إعداد قاعة الاجتماع يجب التأكد من اتساع مكان قاعة الاجتماع ،

وسلامة التكييف ، والوسائل السمعية والبصرية ، وكتابة أسماء الأعضاء المشاركين ، ووجود المستندات المطلوب توزيعها على المشاركين.

ب- مرحلة تنفيذ الاجتماع :

تبدأ هذه الرحلة من حيث انتهت مرحلة ما قبل الاجتماع وتشمل مرحلة تنفيذ الاجتماع ثلاث خطوات (كينان، ١٩٩٦) هي :

١- الافتتاح والمقدمة للاجتماع :

وتتضمن الخطة إلقاء التحيّة والترحيب بالمشاركين و تلاوة ملخص محضر الاجتماع السابق وجدول الأعمال. ويقوم بهذه المهمة الرئيس أو السكرتير أو احد أعضاء الاجتماع ، حيث يتم قراءة وقائع الجلسة السابقة إن وجدت ، و الموافقة على قراراتها ، وخاصة في اللجان الدائمة . ثم بعد ذلك يتم قراءة جدول الأعمال والوثائق والمستندات اللازمة لموضوع الاجتماع ، مع التركيز على أهداف الاجتماع الذي عقد من اجلها .

٢- إدارة المناقشات

تأخذ إدارة المناقشات أشكال مختلفة كالمناقشة الحرة ، وتوجيه الأسئلة ، وطريقة التوجيه. ففي المناقشة الحرة يترك رئيس الاجتماع المناقشة حرة تماما لا يتدخل فيها ولا يوجهها ، وكثيرا ما تخرج عن الموضوعات المعروضة ويحتمل ألا تصل إلى قرارات . أما أسلوب توجيه الأسئلة فيقوم الرئيس بتوجيه أسئلة للمجتمعين حول الموضوع المعروض ، ثم يقوم ببلورة الآراء التي تعبر عنهم ، ومن ثم تصل الجماعة إلى قرارات أو توصيات . أما الأسلوب الثالث فهو مزيج من الأسئلة والإيضاحات التي يعرضها الرئيس موضحا الموقف بصورة تحليلية ، ومقترحا للحل ، ثم يترك للأعضاء المجتمعين أن يوافقوا على الحل ، أو إجراء تعديلا عليه أو استبداله وفق ما يروونه مناسباً.

٣- اختتام الاجتماع:

وهي الخطوة الأخيرة من مرحلة تنفيذ الاجتماع ، حيث تتم بعد الانتهاء من الحوار والمناقشات كتابة وثيقة أو تقرير الاجتماع والذي يصبح كدليل عمل لكل المشاركين في الاجتماع.

ج- مرحلة ما بعد الاجتماع

وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة أمور: توثيق الاجتماع ، متابعة تنفيذ ما اتخذ من قرارات وتوصيات ، وتقييم الاجتماع (كينان، ١٩٩٦). ففيما يتعلق بتوثيق الاجتماع يجب تدوين كل ما تم الموافقة عليه من خلال سكرتير أو أمين سر لا من قبل رئيس الاجتماع بحيث يتم التركيز على النقاط الأساسية. وبعد الانتهاء من الاجتماع يجب كتابة تقرير الاجتماع بحيث يتضمن موضوع الاجتماع وتاريخ انعقاده ، أسماء المشاركين والمعتذرين والغائبين ، وملخص ما تم إقراره عن كل بند من بنود جدول الأعمال. أما ما يتعلق بمتابعة القرارات والتوصيات فهو أمر في غاية الأهمية حتى يحقق الاجتماع الغرض من انعقاده لأن عدم القيام بهذه المتابعة يعني عدم التأكد من أن الاجتماع أنجز ما خطط له. ومن الأمور الأخرى التي يجب القيام بها بعد انتهاء الاجتماع تقييم الاجتماع نفسه. فالمشاركون عندما ينتهون من الاجتماع يحاولون الخروج بسرعة ولكن على رئيس الاجتماع قبل أن يسمح لهم بالمغادرة أن يطلب منهم تعبئة استمارة حول الفائدة من الاجتماع ، مدى رضاهم عنه ، وأي مقترحات أو تعليقات يرونها حول الاجتماع.

٣. مهارات إدارة الاجتماع

إن معيار نجاح الاجتماع هو الوصول إلى أهدافه ، وحتى يتم ذلك لا بد من توفر عدد من المهارات الإدارية والتي يمكن تنفيذها على النحو التالي (سيكينجس ، ١٤١٥):

- أ - مهارة التخطيط للاجتماع التي تتغلغل في جميع مراحل الاجتماع.
- ب - مهارة تنظيم الاجتماع من حيث الموضوع والمكان وطريقة النقاش...الخ.
- ج - مهارة القيادة والمتمثلة في رئيس الاجتماع وقدرته على إدارة دفة الأمور.
- د - مهارة إدارة وقت الاجتماع وذلك بإعطاء كل بند من البنود وقته المحدد.
- هـ - مهارة الاستماع والإصغاء إلى الأفكار التي يطرحها المشاركون في الاجتماع.
- و - مهارة التعامل مع المشاركين في ظل تناقض واختلاف طبائعهم.

٤. العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماع

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا مؤثرا في نجاح أو فشل الاجتماع والتي منها ما يختص برئيس الاجتماع ، والعضو المشارك ، والسكرتير. وسنعرض لهذه العوامل كل فيما يخصه.

أولا: رئيس الاجتماع: يعد رئيس الاجتماع العنصر الأساس في نجاح أو فشل الاجتماع نظرا لتعدد الأدوار التي يقوم بها والتي تؤثر على نتائج أو قرارات الاجتماع. ويقول بيل (١٩٨٨م) إن رئيس الاجتماع يضفي عليه إحساسا بوضوح الهدف وتحديد البواعث والمحافظة على استمراريتها، وتوجيه النقاش ، ومساعدة كل مشارك على الإسهام بأفضل ما عنده ، والمحافظة على النظام وتطبيق القواعد والإجراءات دون محاباة وتوضيح النتائج التي توصل إليها الاجتماع. ومن محددات نجاح الاجتماع المرتبطة برئيس الاجتماع التالي (أبو شيخة ، ١٩٨٢م : ٣٣- ٣٥):

١. أن يبدأ الجلسة في موعدها المحدد وهذا من شأنه جعل الأعضاء يحترمون الوقت ومن ثم الالتزام بقواعد وإجراءات الاجتماع.
٢. أن يحفظ النظام في الجلسة ويمنع التداخل في المناقشات بين الأعضاء ويركز على الشخص المتحدث فقط.
٣. أن يتأكد من أن الموضوع المطروح للمناقشة قد حظي بقدر كاف من التحليل قبل عرضه.
٤. أن يعطي الأعضاء المشاركين الحرية الكافية والفرص المتكافئة لطرح آرائهم حسب الوقت المحدد لكل بند.
٥. أن يتجنب الوعظ وإعطاء شعور التسلط على بقية الأعضاء.
٦. أن يعطي الأعضاء فرصة للمناقشة قبل دخوله في المناقشة حتى لا يؤثر عليهم برأيه.
٧. أن يوضح للأعضاء المشاركين أن نجاح الاجتماع هو مسؤولية الجميع.

ثانيا: الاعضاء المشاركون. يؤثر العضو المشارك في نجاح الاجتماع ما يتطلب مراعاة الأمور التالية (المهوس ، د.ت : ٣٣):

١. أن يلتزم بالوقت المحدد له حتى لا يحرم الأعضاء الآخرين من إبداء آرائهم.
٢. أن يكون منفتحاً على الآخرين من خلال الاستماع إلى آرائهم ووجهات نظرهم.
٣. أن لا يتعصب لرأيه أو فكره وأن لا يفرضها على الآخرين. ويقول علي والسيد (د.ت) أن من أهم العيوب التي يمكن أن يتسم بها أعضاء الاجتماع

- ، ويؤثر تأثيرا سيئا على فاعلية الاجتماع وقيمته تعصب بعض الأعضاء لرأيهم وإصرارهم على هذا الرأي حتى ولو ظهر خطئه.
٤. أن يركز ويوجه انتباهه وطاقاته نحو تحقيق هدف الاجتماع من خلال الحماس والدافعية للمشاركة في تحقيق الهدف.
٥. أن لا يدخل في مناقشات جانبية مع الأعضاء أثناء المناقشات.

ثالثا: سكرتير الاجتماع. يقوم سكرتير الاجتماع بدور مهم في معظم الاجتماعات نظرا لأهمية المهام والواجبات التي يختص بها. ويعد دوره الثاني من حيث الأهمية بعد رئيس الاجتماع. ومن الأمور التي يجب أن يقوم بها وتساهم في نجاح الاجتماع التالي:

١. أن يسجل ويحصر حضور الأعضاء المشاركين.
 ٢. أن يسجل ما يدور من مناقشات وكتابة القرارات والتوصيات.
 ٣. أن يتلو محضر الاجتماع السابق ، وجدول الأعمال والوثائق اللازمة لدعم أفكار وآراء معينة أو العكس ، والقرارات والتوصيات والاقتراحات التي تم التوصل لها (بيل ، ١٩٩٨).
- يستخلص من المناقشة السابقة إن للاجتماعات مراحل محددة ينبغي أن تمر بها ، ولها مقومات أساسية ينبغي أن تراعى لتأكيد نجاحها. وهذا يتطلب من المنظمات على اختلاف أشكالها أن تراعى ذلك حتى لا تكون الاجتماعات مظهرا من مظاهر استنزاف الوقت والجهد والمال وتكون مشكلة بدلا من أن تكون حلا لمشكلة.

ثانيا: الدراسات السابقة

تتصف الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع إدارة الاجتماعات بأنها قليلة نسبيا على الرغم من كونها احد مظاهر الإدارة الحديثة والتي لا تخلو منظمة من المنظمات من وجودها ، وتقل هذه الدراسات بوجه خاص عن المؤسسات الأكاديمية. فمن خلال البحث في الأدب الإداري المتوفر في هذا المجال تم رصد عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. فقد خلص بدر (١٩٩٤) إلى أن هناك قصور في التخطيط لإدارة الاجتماعات في المنظمات التي قام بدراستها متمثلا ذلك القصور في التحضير والوصول إلى أجندة واضحة قبل بدء الاجتماعات بمدة كافية ، ومد الأعضاء بالمعلومات اللازمة قبل الاجتماع. كما كشفت الدراسة عن أوجه ضعف أخرى تتعلق بمدى قيام رئيس الاجتماع والأعضاء بأدوارهم كما ينبغي مثل منع سيطرة احد الأعضاء على النقاش ، والسماح لظهور الرأي المعارض ومناقشته بشكل كاف ، ومنع مقاطعة الأعضاء بعضهم البعض ، وأيضا دور العضو عند اختلاف رأيه مع الغالبية.

من جانب آخر تناول العثيمين (١٩٩٧) في دراسة له عن فاعلية الاجتماعات في الأجهزة الحكومية السعودية أهم المقومات الأساسية لتطوير وتحسين أسلوب إدارة الاجتماعات ووجدها تتمحور حول العوامل التالية : اختيار أعضاء الاجتماع ، واختيار رئيس الاجتماع ، والإعداد والتحضير للاجتماع ، واختيار الوقت والمكان المناسبين ، ووضوح الأهداف والحاجة لعقد الاجتماع.

أما McNamara (١٩٩٩م) وفي دراسة له عن أسس عقد الاجتماعات الفاعلة ، فقد توصل إلى ضرورة تحديد أعضاء الاجتماع المناسبين والذي يعتمد اختيارهم

على أهداف الاجتماع ؛ وإعداد جدول أعمال بالتنسيق مع بعض الأعضاء المهمين بحيث يتضمن المخرجات المرغوبة والنشاطات الضرورية للوصول لهذه المخرجات ؛ وأن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد وأن يرحب بالحاضرين ؛ وأن تحدد القواعد العامة للاجتماع كالمشاركة ، التركيز ، الدافعية ، إنهاء المناقشة في وقتها ، والمحافظة على السرية ؛ وأن يدار وقت الاجتماع ويطلب مساعدة الأعضاء عندما يشارف الوقت على الانتهاء للمساهمة في الحل ؛ وأن يقيم الاجتماع أثناء عقده بدلا من عمل ذلك في نهاية الاجتماع لمعرفة ردة فعل الأعضاء ؛ وأن ينهي الاجتماع في الوقت المحدد وبطريقة إيجابية.

كما يرى Lowell (٢٠٠١) أيضا إن فاعلية الاجتماعات تحدد من خلال القواعد التالية :

- أن يعقد الاجتماع عندما يكون الأعضاء المهمين موجودين ومستعدين ، والموضوع أكبر من أن يحل من شخص واحد ، والعمل يحتاج إلى تقسيم ، ووسائل الاتصال من تلفون ، وفاكس ...الخ لا يمكنها حل المشكلة ، وهناك أكثر من حل ، والنتائج المتوقعة من الاجتماع أكبر من تكاليفه.

- أن تحدد ادوار ومسؤوليات الحضور مثل : من يعد جدول الأعمال ، من يقود الاجتماع ، من يراقب وقت الاجتماع ، من يدون مداورات الاجتماع.

- أن يتم إعداد وتوزيع جدول الأعمال بحيث يرسل إلى كل من يتوقع حضوره ويوضح فيه التاريخ والمكان ووقت الاجتماع متى يبدأ وينتهي ، وأهداف الاجتماع ، وما على المشاركين عمله قبل الاجتماع ، والمواضيع التي ستطرح للاجتماع وترتيبها.

- أن يعقد الاجتماع بحيث يبدأ وينتهي في الوقت المحدد ، وأن يتم التقيد بجدول الأعمال ، وتشجع المشاركة المتوازنة ، وتقدم الموضوعات السهلة في البداية والمهمة والصعبة في المنتصف ، وينهى الاجتماع في مناقشة الموضوعات سهلة نسبيا وبطريقة ايجابية.

كذلك يتفق Kara (٢٠٠١) مع الدراستين السابقتين في أسس عقد اجتماعات فاعلة حيث توصل إلى الآتي :

- تحديد الحاجة إلى عقد الاجتماع وهل بالإمكان حل المشكلة بدون ذلك.
- إرسال جدول الأعمال بوقت كاف لجعل المشاركين أكثر استعدادا.
- الطلب من الحاضرين قفل أجهزة تلفوناتهم ما يجعلهم أكثر تركيزا.
- الالتزام بجدول الأعمال ومناقشة الموضوعات واحد تلو الآخر.
- حض جميع الحاضرين على المشاركة.
- تلخيص النتائج قبل إنهاء الاجتماع.
- إرسال محضر الاجتماع إلى جميع المشاركين وتحديد مسؤولياتهم والتزاماتهم.

من جانب آخر يرى Messmer (٢٠٠٢) إن عدم فاعلية الاجتماعات تكلف المنظمات الكثير من الوقت والمال ، ويذكر في دراسته لإحدى المنظمات أن المديرين يقضون حوالي ٨ ساعات كل أسبوع في اجتماعات غير ضرورية. وينصح لزيادة فاعلية الاجتماع بالتالي : التأكد من الحاجة إلى الاجتماع ، مناسبة مكان الاجتماع لأغراضه ، الاختيار الصحيح للأعضاء ، وجود جدول أعمال ، إتباع جدول الأعمال كما هو مخطط له ، تشجيع النقاش المفتوح ، التركيز على

موضوع النقاش ، تدوين الملاحظات أولاً بأول ، مراقبة تفاعل الأعضاء مع بعض ، وأخيراً البحث عن طريق لتحسين الاجتماع من خلال الاستماع لآراء الآخرين.

ومن جانب أهمية تقييم الاجتماع ، يؤكد Alonzo (٢٠٠٤) أن تقييم الاجتماع أساسي لتحسين جودة وفعالية الاجتماع ويذكر بهذا الخصوص ثمانية ممارسات مهمة عند بناء استراتيجية التقييم. تتمثل هذه الممارسات بالتالي: تطوير خطة التقييم قبل بدء الاجتماع ، وبناء أهداف قابلة للقياس ومرتبطة ببعض ، وإيجاد نموذج تنفيذي يحدد ما ينبغي عمله مع مواعيد تنفيذه ، ووضع معايير محددة لإنجاز الأهداف ، وتحديد مصادر البيانات ، وتصميم منهجية مناسبة للإجابة على أسئلة التقييم ، ووضع خطة لمشروع التقييم ، واستخدام النتائج لتحسين الاجتماعات المستقبلية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد قلة الدراسات حول إدارة الاجتماعات في مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً في مجالس الأقسام الأكاديمية التي تعد حجر الأساس في عمل الجامعات ومنها تنطلق التوصيات والقرارات. وعليه فإن هذه الدراسة ستحاول التعرف على فعالية إدارة الاجتماعات في هذه الأقسام مركزين في ذلك على جامعة الملك سعود في الرياض وما يقترح من أجل تفعيلها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها. ويؤمل في هذه الدراسة أن تسد ثغرة في الأدب الإداري العربي في مجال إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية.

منهجية الدراسة

منهج البحث

استناداً إلى طبيعة أهداف وتساؤلات الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي و المكتبي ؛ وهذا المنهج يمكن الباحث من تقديم وصف وافٍ للظاهرة محل الدراسة بغرض استكشاف واقع الظاهرة المدروسة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها المختلفة فقد تم استخدام أسلوب الاستقصاء المسحي لآراء مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات في جامعة الملك سعود لاستطلاع وجهات نظرهم حول رؤيتهم لكيفية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام (مصادر أولية للمعلومات). ويعد هذا الأسلوب من انطباق أساليب البحث العلمي خصوصا إذا كان المجتمع كبيرا وعدد المتغيرات كثيرة كما هي الحال في هذه الدراسة. كما تم استخدام الأسلوب المكتبي لبناء أدبيات الدراسة ومراجعة ما كتب حول إدارة الاجتماعات ، حيث تم الرجوع إلى العديد من الدراسات النظرية والميدانية باللغتين العربية والإنجليزية (المصادر الثانوية للمعلومات).

مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض الذين يحملون مراتب: أستاذ ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد. ونظرا لان عدد الأعضاء يربو على ٣٠٠٠ عضو هيئة تدريس ما يجعل أمر استقصاء آرائهم جميعا من الصعوبة بمكان ، فقد تم اختيار عينة من عدد من الكليات حسب المعادلة التالية (القحطاني وآخرون ، ١٤٢٥هـ : ٢٨٤):

حجم العينة = [الدرجة المعيارية (Z) ² (نسبة المجتمع المدروس) (النسبة المكتملة)] /
خطأ المعاينة ² = [(1.96) ² (0.05) / (0.05) ²] = 384.

وحرصاً على تمثيل مجتمع الدراسة فقد تم توزيع 500 استبانة على أعضاء هيئة التدريس كان العائد منها والصالح للتحليل 381 استبانة (نسبة العائد 76.2%).

أداة جمع البيانات

بالإضافة لمصادر البيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة لتغطية الجانب المكتبي (أو الوثائقي) فقد تم استخدام استبانة خاصة تخدم أهداف الدراسة بحيث تستخدم كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة، وذلك لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة. وسيتم تناول الاستبانة على النحو التالي:

- بناء أداة جمع البيانات

اشتملت أداة جمع البيانات (الاستبانة) على جزأين تناول الأول منها الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الدرجة الأكاديمية، الكلية التابع لها، الدورات التدريبية، دور المجيب في الاجتماع، نوع الاجتماع الذي يشارك فيه). تلا ذلك الجزء الثاني من الاستبانة، والذي اشتمل خمسة فروع تتعلق بمواعيد الاجتماعات، وجدول أعمال الاجتماعات، ودور الرئيس والأعضاء، والعوامل المؤثرة في الاجتماع، ومدى تقييم الاجتماعات. وقد اشتمل هذا الجزء على 35 عبارة. وقد تم استخدام

مقياس ليكرت (likert) الخماسي (غير موافق بشدة=١ ، غير موافق=٢ ، محايد=٣ ، موافق=٤ ، موافق بشدة=٥) للإجابة على عبارات هذا الجزء.

- صدق أداة جمع البيانات

الصدق هو "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس ، قياس ما هو مطلوب قياسه" (عطفية، ١٩٩٦م، ص ٢٦٠)، ويعني ذلك أنه إذا استطاعت أداة جمع البيانات قياس الغرض الذي صممت له، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ١٤١٦هـ، ص ١٧٩). أما الصدق الظاهري وهو أحد أنواع الصدق فيعرف على أنه قدرة المقياس على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة"، بينما يعني صدق المحتوى مدى قدرة محتوى المقياس على قياس خصائص الشيء المراد قياسه (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م، ص ٢١٠ و ٢١٢). ولضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة، فقد تم إتباع الخطوات التالية (Bauman, 1980) :

- ١ - القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى لأداة جمع البيانات.
- ٢ - عرض المسودة الأولى لأداة جمع البيانات على عدد من المحكمين في مجالات الإدارة والإحصاء والبحث العلمي من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات

الاستبانة؛ وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى المسودة الثانية.

٣ - بعد ذلك تم إجراء دراسة أولية على عينة استطلاعية مكونة من مفردات تنطبق عليهم مواصفات مفردات الدراسة حيث تم توزيع (٢٠) استبانة على ٢٠ عضو هيئة تدريس بالجامعة - لم يتم إدخالهم ضمن عينة الدراسة -
- كان العائد منها (١١). لقد كان الهدف من هذا الإجراء هو الإطلاع على آرائهم ومقترحاتهم حول لغة ووضوح ومحتوى أداة الدراسة. وقد تمت الاستفادة مما ورد من ملاحظات واقتراحات، وبذلك تم التوصل للشكل النهائي لأداة الدراسة.

- ثبات أداة جمع البيانات

يعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة" (البداينة، ١٤١٩هـ، ص١٣٧)، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية. وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات ٠,٨٦٣. وتعتبر هذه القيمة مقبولة (العمر، ٢٠٠٤م، ص٧٢).

معالجة البيانات

بعد جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة تم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل. بعد ذلك تم تغذيتها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss). ولتحليل البيانات وللإجابة على

تساؤلات الدراسة استخدم التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري نظراً لطبيعة الدراسة الوصفية.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: الصفات الشخصية لمفردات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (١) أن النسبة العظمى من مفردات الدراسة كانت من المتزوجين (٩٦%)، ومن السعوديين (٦٥,١%)، ومن الأساتذة المساعدين (٤٥,٧%)، ولم يسبق لهم الالتحاق بدورات تدريبية في مجال إدارة الاجتماعات (٧٧,٧%). كما كان دور أغلب المحيين (٨٠%) في الاجتماعات هو دور "عضو" ومعظم مشاركتهم في مجالس الأقسام (٨٧,٩%). وأتضح أيضاً أن النسبة العظمى منهم من كليات الطب والعلوم الإدارية والتربية (٥٣,٣%).

جدول رقم (١)

التوزيع التكراري والنسبي للبيانات الشخصية للمحيين

النسبة (%)	التكرار	المتغير
٦٥,١%	٢٤٦	١- سعودي.
٣٤,٩%	١٣٢	٢- غير سعودي.
٩٦,٠%	٣٦٣	١- متزوج.
٤,٠%	١٥ (أعرب ١٢، مطلق ٣)	٢- غير متزوج.
٢٨,٣%	١٠٨	١- أستاذ.
٢٦,٠%	٩٩	٢- أستاذ مشارك.
٤٥,٧%	١٧٤	٣- أستاذ مساعد.

النسبة (%)	التكرار	المتغير
٤,٠%	١٥	الكلية: ١- العمارة والتخطيط.
٤,٠%	١٥	٢- الهندسة.
١٧,٥%	٦٧	٣- العلوم الإدارية.
١٢,٧%	٤	٤- الزراعة.
١٦,٧%	٦٣	٥- الأدب.
١٧,٥%	٦٦	٦- التربية.
١٨,٣%	٦٩	٧- كلية الطب.
٩,٥%	٣٦	٨- الصيدلة.
		هل سبق أن التحقت بدورة تدريبية في مجال إدارة الاجتماعات؟
٢٢,٣%	٨١	١- نعم.
٧٧,٧%	٢٨٢	٢- لا.
		ما هو دورك في الاجتماع؟
٩,٥%	٣٠	١- الرئيس.
٦,٧%	٢١	٢- نائب الرئيس.
٨٠,٠%	٢٥٢	٣- عضو.
٣,٨%	١٢	٤- مقرر.
		ما هي الاجتماعات التي تشارك فيها؟
-	-	١- مجلس الكلية.
٨٧,٩%	٣٠٦	٢- مجلس القسم.
١٢,١%	٤٢	٣- كلاًهما.

كما تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) أن مفردات الدراسة قد تراوحت أعمارهم بين ٢٨ سنة و ٦٥ سنة بمتوسط حسابي للعمر قدره ٤٦ سنة تقريباً وبانحراف معياري قدره ٨ سنوات تقريباً. بينما تراوحت الخبرة العملية للمجيبين بين سنة واحدة و ٣٩ سنة بمتوسط حسابي بلغ ١٤ سنة تقريباً وانحراف معياري بلغ ٩ سنوات تقريباً.

جدول رقم (٢)

الإحصاءات الوصفية لتغيري العمر وسنوات الخبرة للمجيبين

التغير	ن	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري
العمر	٣٦٠	٢٨	٦٥	٤٥,٦٩	٧,٩٣٢
سنوات الخبرة	٣٧٢	١	٣٩	١٤,٢٧٤	٨,٩٠١

ثانياً: اتجاهات مفردات الدراسة نحو مواعيد الاجتماعات

يتضح من الجدول رقم (٣) ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة بشدة على أن مواعيد اجتماعات الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الملك سعود يتم تحديدها في الأيام والأوقات المناسبة. كما يوافقون المجيبون بشدة على أنه يتم تحديد مواعيد هذه الاجتماعات في أوقات مناسبة أيضاً؛ حيث تجاوزت قيم الأوساط الحسابية لهذه العبارات القيمة ٤.٢ ولم تكن قيم الانحرافات المعيارية كبيرة حيث تراوحت بين ٠.٦٧ و ٠.٧٩ مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين إجابات مفردات الدراسة.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٣) انقسام مفردات الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة على أنه يتم تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع حيث كانت نسبة الموافقون بشدة على تحديد وقت البداية والنهاية ١٧.٦٪ ونسبة الموافقون ٣٨.٤٪ في مقابل ٣٦.٨٪ ممن لم يوافقوا أو لم يوافقوا بشدة على ذلك. كما أن النتائج تبين انقسام المحيين أيضاً فيما يتعلق بتحديد مواعيد الاجتماعات في كل اجتماع؛ حيث وافق على ذلك ٣٥.٥٪ من المحيين ولم يوافق ٥٠.٨٪.

جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري والنسي والوسط الحسابي والانحراف المعياري
لاتجاهات المحيين نحو مواعيد اجتماعات الأقسام الأكاديمية في الكليات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق شدة (١)	غير موافق (٢)	لا أدري (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
٠,٦٦٩	٤,٣٣٩	-	١٢ %٣,١	٦ %١,٦	٢٠٤ %٥٣,٥	١٥٩ %٤١,٧	١- يتم تحديد مواعيد الاجتماع في الأيام المناسبة.
٠,٧٧١	٤,٢٦٢	٣ %٠,٨	١٢ %٣,٢	٢١ %٥,٦	١٨٩ %٥٠,٠	١٥٣ %٤٠,٥	٢- يتم تحديد مواعيد الاجتماع في أوقات مناسبة.
٠,٧٩٣	٤,٣٠٢	-	١٨ %٤,٨	٢٤ %٦,٣	١٦٢ %٤٢,٩	١٧٤ %٤٦,٠	٣- يتم الإبلاغ بموعد الاجتماع قبل وقت كاف.
١,٢٥٢	٣,٣٠٤	٢٤ %٦,٤	١١٤ %٣٠,٤	٢٧ %٧,٢	١٤٤ %٣٨,٤	٦٦ %١٧,٦	٤- يتم تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع.
١,٢٧٧	٢,٨٦٣	٤٥ %١٢,١	١٤٤ %٣٨,٧	٥١ %١٣,٧	٨١ %٢١,٨	٥١ %١٣,٧	٥- يتم تحديد مواعيد الاجتماعات في كل اجتماع.

ثالثاً: اتجاهات مفردات الدراسة نحو جدول أعمال الاجتماعات

يتضح من الجدول رقم (٤) ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة بشدة على أن بنود جدول الأعمال يتم إعدادها بطريقة تحقق أهداف الاجتماع ؛ حيث تجاوزت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات القيمة (٤.٢) ولم تكن قيمة الانحراف المعياري كبيرة حيث بلغت ٠.٧٤ مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين إجابات مفردات الدراسة على هذه العبارة ، ويؤكد ذلك نسبة الموافقين والموافقين بشدة على هذه العبارة حيث بلغت ٩٠.٦٪ من المجيبين.

وتشير نتائج الجدول أيضاً إلى ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أنه يتم إرسال جدول أعمال الاجتماع إلى جميع الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف ، وعلى أنه يتم الالتزام بجدول أعمال الاجتماع فقد بلغت قيمتي الوسط الحسابي لهاتين العبارتين ٤.١٨ و ٣.٩٣ على التوالي ويؤكد ذلك أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارتين بلغت ٨٩٪ و ٨١٪ على التوالي.

وتشير نتائج الجدول رقم (٤) أيضاً إلى انقسام المجيبين بين الموافقة وعدم الموافقة على أنه يتم طلب تأكيد حضور العضو للاجتماع من عدمه ضمن جدول الأعمال ، وعلى أنه يتم وضع وقت محدد لمناقشة كل بند من بنود الاجتماع ، فقد كانت قيمتي الوسط الحسابي ٣.٣١ و ٣.٠٧ على التوالي. ويؤكد ذلك أن نسبيتي الموافقين والموافقين بشدة على العبارتين بلغت ٦٣.٦٪ و ٤٣.٢٪ على التوالي.

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاتجاهات مفردات الدراسة نحو دور الرئيس والأعضاء في الأقسام الأكاديمية في الكليات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	لا ادري (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
٠,٨٧١	٤,١٧٦	٣ %٠,٨	٢١ %٥٥,٦	٣٣ %٨,٨٠	١٦٨ %٤٤,٨	١٥٠ %٤٠,٠	١١- بحث رئيس القسم الأعضاء بمناقشة الموضوعات المطروحة بشفاافية تامة.
٠,٧٧٣	٤,٢١٣	٦ %١,٦	٦ %١,٦	٢٧ %٧,١	٢٠٤ %٥٣,٥	١٣٨ %٣٦,٢	١٢- يقوم رئيس القسم بيت روح التعاون بين الأعضاء.
٠,٧٦٣	٤,١٣٥	٣ %٠,٨	٩ %٢,٤	٤٢ %١١,١	٢٠٤ %٥٤,٠	١٢٠ %٣١,٧	١٣- التأكد من فهم الأعضاء لأهداف الاجتماع.
٠,٨٦٨	٤,٠٦٤	٣ %٠,٨	٢٧ %٧,٢	٣٠ %٨,٠	١٩٨ %٥٢,٨	١١٧ %٣١,٢	١٤- مساهمة الأعضاء ب تقديم المعلومات اللازمة.
٠,٧٨٦	٤,٣٢٣	٣ %٠,٨	٩ %٢,٤	٣٠ %٧,٩	١٥٩ %٤١,٧	١٨٠ %٤٧,٢	١٥- يتم إعطاء الحرية لجميع أعضاء القسم لطرح آرائهم.
٠,٨٩٣	٣,٦٨٨	٦ %١,٦	٣٣ %٨,٨٠	٩٠ %٢٤,٠	١٨٩ %٥٠,٤	٥٧ %١٥,٢	١٦- أقوم بدور مهم في الاجتماعات.
١,٠٥١	٣,٩٧٦	٦ %١,٦	٥١ %١٣,٦	٢١ %٥,٦	١٦٥ %٤٤,٠	١٣٢ %٣٥,٢	١٧- يتم الاستماع للشخص المتحدث بدون مقاطعة.
١,٠٥٣	٢,٩٩٢	١٥ %٤,١	١٢٩ %٣٥,٥	٩٠ %٢٤,٨	١٠٢ %٢٨,١	١٨ %٧,٤	١٨- تمنع الانتقادات قبل الانتهاء من طرح الأفكار.
١,١٠٧	٢,٦٠٢	٤٨ %١٣,٠	١٦٨ %٤٥,٥	٥١ %١٣,٨	٨٧ %٢٣,٦	١٥ %٤,١	١٩- يطلب من الأعضاء إبداء ملاحظاتهم كتابة.
٠,٩٤٣	٣,٧٥٠	٩ %٢,٤	٣٦ %٩,٧	٦٠ %١٦,١	٢٠١ %٥٤,٠	٦٦ %١٧,٧	٢٠- بشكل عام هناك ارتفاع في مستوى جودة المناشات.
٠,٨٨٤	٣,٨٤٧	٦ %١,٦	٣٠ %٨,١	٥١ %١٣,٧	٢١٣ %٥٧,٣	٧٢ %١٩,٤	٢١- هناك موضوعية في طرح الأفكار.
٠,٨٥٧	٤,٢٢٢	٦ %١,٦	١٨ %٤,٨	١٥ %٤,٠	١٨٦ %٤٩,٢	١٥٣ %٤٠,٥	٢٢- يتم التصويت على الموضوعات المطروحة عند الاختلاف في وجهات النظر.
٠,٦١٥	٤,٤٨٠	-	٣ %٠,٨	١٥ %٣,٩	١٥٩ %٤١,٧	٢٠٤ %٥٣,٥	٢٣- يتم إعداد وكتابة محضر الاجتماع.
٠,٩٧٥	٤,١٨٣	٣ %٠,٨	٣٣ %٨,٧	٣٣ %٨,٧	١٣٢ %٣٤,٩	١٧٧ %٤٦,٨	٢٤- يتم توزيع الأعضاء على الحضر بعد قراءته.

خامسا: اتجاهات مفردات الدراسة نحو العوامل المؤثرة في الاجتماع

يتبين من نتائج الجدول رقم (٦) أن معظم مفردات الدراسة يوافقون على أن الاجتماع يتأثر سلباً بعدم مشاركة الأعضاء في اللجان الفرعية ، وأنه يتأثر سلباً بعدم وجود البيئة المريحة والتجهيزات اللازمة لقاعة الاجتماعات ، كما يوافقون على أن بعض الأعضاء يتأثرون بآراء بعض الأعضاء ممن لهم منصب في الجامعة مثل (وكيل جامعة ، عميد ، وكيل كلية...الخ). فقد بلغت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات ٣.٤٤ و ٣.٥٨ و ٣.٤٠.

كما يشير الجدول إلى أن مفردات أن معظم مفردات الدراسة يوافقون على أن الاجتماع يتأثر عند عدم حضور العضو حيث كانت قيمة الوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة ٢.٥٨. وتبين أيضاً انقسام المجيبين بين الموافقة وعدم الموافقة حول العبارات المتعلقة بكون الأعضاء يتأثرون بآراء رئيس القسم ، أو بآراء الأعضاء الأقدم في القسم ، أو بآراء الأعضاء من نفس التخصص ، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارات بين ٢.٩٠ و ٣.٣٣. والتوزيع التكراري والنسبي للإجابات تؤكد اتجاهات المجيبين المذكورة أعلاه.

جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري
لاتجاهات المحيين حول العوامل المؤثرة في اجتماعات الأقسام الأكاديمية في الكلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	لا أدري (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
,١٠٧	٣,٤٠١	٢١ %٥,٧	٦٣ %١٧,١	٨٧ %٢٣,٦	١٤٤ %٣٩,٠	٥٤ %١٤,٦	٢٥- يتأثر البعض بآراء بعض الأعضاء ممن فهم منصب في الجامعة مثل (وكيل جامعة، عميد، وكيل كلية... الخ).
,٠٤٧	٣,١٥٠	٩ %٢,٤	١٢٣ %٣٢,٣	٨٤ %٢٢,٠	١٣٢ %٣٤,٦	٣٣ %٨,٧	٢٦- يتأثر البعض بآراء رئيس القسم.
,٩٨٧	٣,١٨١	١٢ %٣,١	٩٩ %٢٦,٠	٩٩ %٢٦,٠	١٥٠ %٣٩,٤	٢١ %٥,٥٠	٢٧- يتأثر البعض بآراء الأعضاء الأقدم في القسم.
,٩٠٧	٢,٨٩٨	٦ %١,٦	١٥٠ %٣٩,٤	١١١ %٢٩,١	١٠٥ %٢٧,٦	٩ %٢,٤	٢٨- يتأثر البعض بآراء الأعضاء الأعلى مرتبة أكاديمية.
,٩٠٠	٣,٣٣١	٦ %١,٦	٨١ %٢١,٣	٨٧ %٢٢,٨	١٩٥ %٥١,٢	١٢ %٣,١	٢٩- يتأثر البعض بآراء الأعضاء من نفس التخصص.
,٠٧٥	٢,٥٨١	٦٣ %١٦,٩	١١٧ %٣١,٥	١٢٣ %٣٣,١	٥١ %١٣,٧	١٨ %٤,٨	٣٠- يتأثر الاجتماع عند عدم حضوري.
,٠١٩	٣,٤٤٠	٩ %٢,٤	٧٥ %٢٠,٠	٧٨ %٢٠,٨	١٦٨ %٤٤,٨	٤٥ %١٢,٠	٣١- يتأثر الاجتماع سلباً بعدم مشاركة الأعضاء في الدجان الفرعية.
,١٣١	٣,٥٧٧	١٥ %٤,١	٧٥ %٢٠,٣	٣٠ %٨,١	١٨٠ %٤٨,٨	٦٩ %١٨,٧	٣٢- يتأثر الاجتماع بعدم وجود البيئة المرغوبة والتجهيزات اللازمة لقاعة الاجتماعات.

سادسا: اتجاهات مفردات الدراسة نحو تقييم الاجتماعات

يتبين من قيمة الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بأن مفردات الدراسة وبشكل عام منقسمون بين الموافقة وعدم الموافقة على أن هناك تقييم لتتائج اجتماعات الأقسام الأكاديمية في الكليات حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي ٢,٩٣ وبانحراف معياري قدره ٠,٨٤ مما يشير إلى وجود تباين بين إجابات المجيبين. وبالنظر إلى العبارات المكونة لهذا المحور يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) أن مفردات الدراسة منقسمون بين الموافقة وعدم الموافقة على أنه يتم تقييم نتائج الاجتماعات بشكل عام، وعلى أنه يتم تقييم مشاركة كل عضو في الاجتماع، فقد بلغت قيمتي الوسط الحسابي لهاتين العبارتين ٣,٣٧ و ٢,٧٩. وتوضح أيضاً أن مفردات الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على أن رئيس القسم يقوم بمقابلة الأعضاء في وقت لاحق لتقييم الاجتماع السابق فقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة ٢,٥٧.

جدول رقم (٧)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري

على تقييم اجتماعات الأقسام الأكاديمية في الكلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	لا أدري (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات	
١,٠٤٠	٣,٣٧١	١٢ %٣,٢	٨١ %٢١,٨	٧٥ %٢٠,٢	١٦٥ %٤٤,٤	٣٩ %١٠,٥	٣٣- يتم تقييم نتائج الاجتماعات بشكل عام.	
١,٠١٨	٢,٧٨٩	٢٧ %٧,٣	١٣٨ %٣٧,٤	١٠٨ %٢٩,٣	٧٨ %٢١,١	١٨ %٤,٩	٣٤- يتم تقييم مشاركة كل عضو في الاجتماع.	
١,٠٠٣	٢,٥٧٤	٤٨ %١٣,١	١٣٨ %٣٧,٧	١١٤ %٣١,١	٥٤ %١٤,٨	١٢ %٣,٣٠	٣٥- يقوم رئيس القسم بمقابلة الأعضاء في وقت لاحق لتقييم الاجتماع السابق.	
٠,٨٣٥	٢,٩٢٦	الكلي						

النتائج والتوصيات

بالنظر في نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وفي ضوء تساؤلات الدراسة يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بالتالي:

أولاً: يوافق معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على أن مواعيد الاجتماعات تحدد بشكل مناسب وبوقت كاف من حيث الأيام والأوقات، لكن هناك من لا يوافق على أن الاجتماعات تحدد بدايتها ونهايتها بشكل دقيق، وأنهم لا يحددون الاجتماع القادم في كل اجتماع. ولعل الملفت في هذه النتيجة هو أن الاجتماع لا يبدأ في الوقت المحدد له كما انه يمتد لوقت طويل وهذا ما يصف اغلب اجتماعات مجالس الأقسام الأكاديمية حيث لا تحدد نهايتها ولا يتم التقييد بذلك مما يسبب الكثير من الإزعاج لأعضاء هيئة التدريس، ويريبك برامجهم والتزامهم الأخرى.

ثانياً: يوافق معظم أفراد العينة على أن بنود جدول الأعمال توضع بما يحقق أهداف الاجتماع، وترسل إلى الأعضاء بوقت كاف مع التزام واضح بجدول الاجتماع، لكن هناك من لا يوافق على وضع وقت زمني محدد لكل بند من بنود جدول الاجتماع، وهذه نتيجة منطقية حيث يمتد النقاش في بعض البنود إلى وقت طويل نسبياً إما بسبب طبيعة الموضوع أو لحساسيته مما يستنزف الكثير من الوقت.

ثالثاً: كشفت الدراسة أن رؤساء مجالس الأقسام يثنون الأعضاء على مناقشة الموضوعات المطروحة بشفافية ويثنون روح التعاون بين الأعضاء، ويعملون على جعل الأعضاء يدركون أهداف الاجتماع، ويؤكدون على إعطاء الحرية الكاملة للأعضاء لإبداء وجهات نظرهم. وهذا من شأنه أن يساهم في الطرح الجيد للأعضاء والوصول إلى القرارات والتوصيات المأمولة. ويؤكد ذلك موافقة أفراد العينة على انه يتم الاستماع للشخص المتحدث دون مقاطعة، ويتم طرح الأفكار

موضوعية، ويشيرون إلى أن المناقشات على مستوى عالي من الجودة. وعلى الرغم من ذلك فهناك من يقول بان الانتقادات توجه قبل الانتهاء من طرح الأفكار ، و أنه لا يطلب من الأعضاء كتابة مرثياتهم.

رابعا: وبخصوص العوامل المؤثرة سلبا على الاجتماع، يرى أفراد العينة أن عدم مشاركة الأعضاء باللجان الفرعية، وعدم وجود البيئة المريحة والتجهيزات اللازمة لقاعة الاجتماعات، وتأثير بعض الأعضاء ممن لهم مناصب في الجامعة مثل (وكيل جامعة، عميد، وكيل كلية... الخ) له تأثير سلبي على الاجتماع. أما بقية العوامل كالتأثر برأي رئيس القسم، أو الأعضاء القدامى، أو الأعضاء الأعلى مرتبة أكاديمية، فقد كان هناك انقسام في الرأي بين الموافقة وعدم الموافقة وربما يعود ذلك إلى اختلاف في وجهات نظر أفراد العينة أو طبيعة الأقسام الأكاديمية.

خامسا: لا يوجد اتفاق بين أفراد العينة على وجود تقييم لنتائج الاجتماعات. فهناك رأيان مختلفان، رأي يقر بوجود تقييم لاجتماعات مجالس الأقسام ورأي يقول بعدم وجود مثل ذلك. ولعل مرد هذا الاختلاف إلى الأقسام الأكاديمية نفسها حيث تهتم بعض الأقسام بتقييم نتائج اجتماعاتها بينما أقسام أخرى لا تهتم بهذا الأمر. لكن من المؤكد أن طبيعة قرارات مجالس الأقسام التي تأخذ شكل توصيات وليس قرارات تنفيذية يعد أحد أهم الأسباب التي تجعل الأقسام لا تهتم كثير بتقييم نتائج الاجتماعات.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، فإننا نوصي بالتالي:

أولاً: ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام في مجال إدارة الاجتماعات تتضمن كيفية تخطيطها وإعدادها وإدارة المناقشات واتخاذ القرارات وإعداد محاضر الاجتماعات ومتابعة القرارات والتوصيات وما إلى ذلك.

ثانياً: حض رؤساء الأقسام الأكاديمية على ضرورة تحديد بداية ونهاية لكل اجتماع، وتحديد وقت زمني لكل بند من بنود جدول الأعمال وان يتم التقيد

بذلك لمنع تدمير أعضاء هيئة التدريس من طول الاجتماعات واستنزافها لوقتهم دون فائدة. هذا من شأنه أن يحفز أعضاء هيئة التدريس حضور الاجتماعات بدلا من التهرب من حضورها وهو ما يلاحظ في كثير من الأقسام الأكاديمية.

ثالثا: إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في لجان القسم المختلفة ومناقشة القضايا المطروحة عليها يساهم مساهمة كبيرة في نجاح اجتماعات القسم، لذا فإن على الجامعة إلزام أعضاء هيئة التدريس بضرورة حضور هذه اللجان والمشاركة بها بفاعلية من خلال ربط المشاركة فيها بتقويم الأداء الوظيفي وحصول عضو هيئة التدريس على المزايا الأخرى كحضور المؤتمرات والندوات والعمل كمستشار خارج الجامعة... الخ.

رابعا: على الجامعة الاهتمام بقاعات اجتماعات مجالس الأقسام وتزويدها بكل التجهيزات المكتبية الحديثة ، فهناك الكثير من الأقسام التي يعوزها وجود قاعات مهيأة لعقد الاجتماعات ما يؤثر سلبيا على عملية عقد الاجتماع.

خامسا: ينبغي أن يوضع آلية لتقييم الاجتماعات لمعالجة مواطن الخلل فيها وتصحيح الأخطاء وحفز الأعضاء على المشاركة بفاعلية في الاجتماع حيث يركن البعض إلى عدم المشاركة في المناقشات ويكون حضوره شكليا ما يؤثر سلبا على الاجتماع.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- (١) البداينة، ذياب. ١٤١٩هـ. المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٢) أبو شيخة، نادر أحمد. ١٩٨٢م. إدارة الاجتماعات. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- (٣) بدر، حامد أحمد. ١٩٩٤م. قراءات في السلوك التنظيمي: مع رؤية إسلامية لبعض القرارات. القاهرة دار النهضة العربية.
- (٤) بيل، مالكوم. ١٩٨٨م. الاجتماعات كيف نجعلها ناجحة. (ترجمة: مشيرة عبدالرحمن محمود). الرياض: مطابع أطلس للأفست.
- (٥) زيدان، جمال غانم. ١٩٩٧. تنظيم وإدارة الاجتماعات. بيروت: دار الجيل.
- (٦) سيكنجس، ديفيد. ١٤١٥هـ. كيف تنظم مؤتمرات واجتماعات فعالة. (ترجمة: حسن ابشر الطيب). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٧) عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبدالرحمن؛ عبدالحق، كايد. ١٤١٦هـ. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. دار أسامة للنشر
- (٨) العثيمين، فهد سعود. ١٩٩٧م. الاجتماعات: وفعاليتها في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة التوبة.

- ٩) عطفية، حمدي. ١٩٩٦م. منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- ١٠) العمر، بدران عبدالرحمن. ٢٠٠٤م. التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS. الرياض، معهد الدراسات الصحية.
- ١١) القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ والعمر، بدران. ١٤٢٥هـ. منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ١٢) كينان، كيت. ١٩٩٦م. قواعد إدارة الاجتماعات. (ترجمة: مركز التعريب والترجمة). بيروت: الدار العربية للعلوم.
- ١٣) المتيف، إبراهيم عبدالله. ٢٠٠٤م. وظيفة المدير العام. الرياض: دار الراجعية الشرقية للنشر والتوزيع.
- ١٤) المهوس، عبدالرحمن. د.ت. إدارة الاجتماعات والمؤتمرات في الإسلام. الرياض: مطابع القوات المسلحة.
- ١٥) هاينز، ماريون. ١٩٨٨م. دليل شامل للإشراف الفعال. (ترجمة محمود مرسي وآخرون). الرياض معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية

- 1) Alonozo, Vincent. 2004. "Evaluating your meeting". *Successful Meetings*, vol. 53, no. 6: 33
- 2) Bauman, K. E. 1980. *Research Methods for Community Health and Welfare: An Introduction*. Oxford University Press, New York and Oxford.
- 3) Kara, Kurylłowicz. 2001. "How to run an effective meeting". *Profit Periodical*, vol. 20, no. 3: 9.
- 4) Lowell, Fran. 2001. "Holding effective meetings take planning and rules". *Pacific Business News*, vol.39, no. 5: 29.
- 5) McNamara, Carter.1999. "Basic guide to conducting effective meetings". www.mapnp.org/library/misc/mtgmgmnt.htm.
- 6) Messmer, Max. 2002. "Conducting effective meetings". *National Public Accountant*, p. 15.

