

# تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات

دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم  
والاستشاريين في شركة سعد العامة

المدرس يوسف عبد الإله أحمد  
الكلية التقنية الادارية-بغداد



**المستخلص:**

انطلق هذا البحث من معضلة فكرية تجسدت في محاولة التعرف على المهارات القيادية المؤثرة في الاجتماعات وعلاقة تلك المهارات بمدى النجاح في ادارة الاجتماعات. يسعى البحث الحالي للربط بين المهارات القيادية ومراحل ادارة الاجتماعات في شركة سعد العامة. وقد اعتمد أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث من عينة قصدية والتي بلغت (34) فرداً تمثلوا بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلاً عن معاونيهم والاستشاريين والذين يعدون قادة اداريين ممارسين للإدارة الاجتماعات، ولغرض تحليل الاستجابات واختبار فرضيات البحث استخدم الباحث عدد من الوسائل الإحصائية منها النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات ارتباط سبيرمان واختباري (F,T) والانحدار الخطي البسيط و اختبار مان وتتي و اختبار كراوسكل واليز. وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات من أهمها ثبوت الفرضية الاولى والثانية التي تشير الى وجود علاقة وأثر لمعنوية المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماع.

**Abstract**

This research was launched from an intellectual dilemma embodied in an attempt to identify the leadership skills affecting the meetings and the relationship of these skills, the extent of success in management meetings. The current research seeks to link the leadership skills and stages of management meetings at Saad public company. Has adopted the style questionnaire as the main tool for data collection and information on variables search of an intentional sample, which amounted to (34) individuals internalized managers in the levels of middle and senior management as well as their assistants and consultants, who are the leaders of Adarein practitioners to manage meetings, for the purpose of analyzing responses and test research hypotheses used researchers a number of statistical methods including the percentage and the mean, standard deviation, and Spearman correlation coefficients and experiential (F, T) and simple linear regression and Mann-Whitney and Kruskal-Wallis. In light of the results obtained research found a set of the most important conclusions certified the first and the second hypothesis, which suggests the existence of a relationship and the impact of moral leadership skills in the stages of administration of the meeting.

**مقدمة:**

يلبي الفهم الراسخ لإدارة الاجتماعات والبراعة فيها متطلبات التطوير في المنظمات. فالعمل كمجموعة (أي متابعة المعلومات الجديدة وتبادل الافكار المختلفة واتخاذ القرارات وحل المشاكل والابتكار ودفع عجلة التطوير والنمو وخاصة في عصر تفجر التكنولوجيا الجديدة للمعلومات) يفرض ان تتوفر مهارات في القائد الاداري لإدارة الاجتماعات الذي يقود منظمتة الى تحقيق استثمارات من ناحية الزمن والفعالية، ويشهد رضى المشاركين وجود نتائج الحاصلة على ذلك. ويمكن من وصول المنظمة الى بر الامان وتحقيق اهداف بعيدة المدى. لذا فقد انطلق البحث من مشكلة أساسية تمثلت في حاجة الشركة الى اهتمام بالمهارات القيادية وضعف مواكبتها للاساليب الادارية كمنهجية إدارة الاجتماعات التي تقود الى النجاح.

بناء على ماسبق فان البحث الحالي يهدف الى بناء اطار فكري ميداني لاختبار مستوى التأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات في الشركة المبحوثة.

وقد استند البحث في تحديد افتراضاته على العلاقة المنطقية التي تربط بين المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات. وتحديد اثر حيازتها لشركة سعد العامة، وحدد الباحث عينة البحث بالسادة بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلاً عن معاونيهم والاستشاريين فيها كونهم قادة ادارة الاجتماعات، وجمعت بيانات البحث بواسطة الإستبانة وتم تحليلها بأستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وهي الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، توزيع (t)، توزيع (f)، معامل الارتباط، الانحدار البسيط، معامل التحديد و اختبار مان وتتي و اختبار كراوسكل واليز.

ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تم تقسيم البحث إلى خمسة مباحث، يختص الأول منه بمنهجية البحث، التي تناولت مشكلته، أهداف البحث، أهميته، نموذج البحث وحدود البحث، فرضياته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، والمبحث الثاني يختص بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، أما المبحث الثالث فقد ركز على التعرف بموضوعي المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات. ويأتي المبحث الرابع ليؤطر الجانب العملي بعرض وتحليل نتائج مستويات تطبيق المهارات القيادية في الشركة المبحوثة مراحل ادارة الاجتماعات، وكذلك نتائج اختبار فرضيات البحث، ويختم المبحث الخامس بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول - منهجية البحث

### 1. مشكلة البحث

أن الاجتماعات تستقطع وقتاً كبيراً من القائد الاداري فإنه يجب أن تتوفر لديه مهارة إدارة الاجتماعات لجعل اجتماعاته فعالة وللتقليل من إهدار وقت العمل. ويمكن القول بأن بعض الاجتماعات تعوزها الكفاءة والفعالية المطلوبة لتحقيق غاياتها واهدافها، ولعل السبب في ذلك يعود الى لافتقاد عدد من المهارات. وعليه فان مشكلة البحث تكمن في محاولة التعرف على المهارات القيادية المؤثرة في الاجتماعات وعلاقة تلك المهارات بمدى نجاح النجاح في ادارة الاجتماعات. ومن هنا فأن مشكلة البحث تتجسد بالتساؤلات الآتية:-

- أ- ما هو مستوى المهارات القيادية في شركة سعد العامة؟
- ب- ما مستوى تطبيق المراحل الرئيسية للتحضير للإدارة لاجتماعات في الشركة مجتمع البحث؟
- ت- هل هناك علاقة بين المهارات القيادية ومرحلة ادارة الاجتماعات في الشركة المبحوثة؟
- ث- هل هناك تأثير للمهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات في الشركة مدار البحث؟
- ج- هل هناك فروق معنوية بين الخصائص الشخصية في المهارات القيادية وفي مراحل ادارة الاجتماعات.

### 2- أهداف البحث

يرمي البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:.

- أ- بناء إنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث فيما بينها وتأثير بعضها في بعض بهدف الأستفادة منها في رفع مستوى اداء قياداتها الاستراتيجية للقطاع العام وامكانية استخدامه في الشركة المبحوثة.
- ب- تشخيص الواقع الفعلي للمهارات القيادية ومرحلة ادارة الاجتماعات في الشركة المبحوثة.

- ت- اختبار العلاقة بين المهارات القيادية ومراحل إدارة الاجتماعات في موقع البحث.  
 ث- اختبار أثر المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات في الشركة المبحوثة.  
 ج- تشخيص الفروق بين الخصائص الشخصية في المهارات القيادية وفي مراحل ادارة الاجتماع

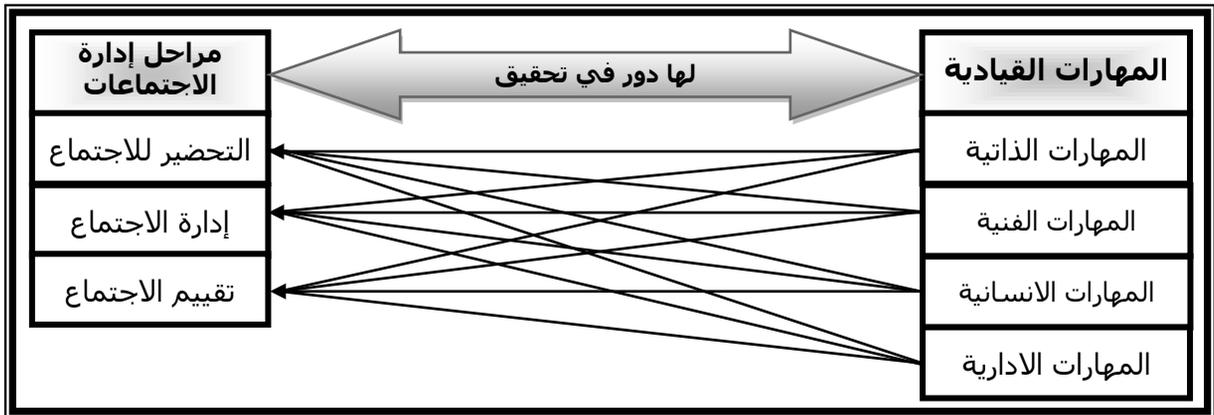
### 3- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من حساسية الاهداف التي يسعى انموذج البحث الى تحقيقها وتركيب متغيراته وحدائتها، ويتجلى ذلك في الآتي:

- أ- يعد البحث الحالي مساهمة علمية لاختبار العلاقة والأثر بين المهارات القيادية ومراحل إدارة الاجتماعات في الشركة المبحوثة، من أجل تشخيص أسباب التباين من عدمه والارتقاء بمهارات قياداتها، وبالتالي الخروج باستنتاجات منطقية يمكن أن تفيد عند تعميمها للمنظمات.  
 ب- يعد البحث الحالي محاولة للربط بين المهارات القيادية ومراحل إدارة الاجتماعات وذلك ما يحقق بعض الإضافة في المكتبة العراقية والعربية.  
 ت- يعد هذا البحث محاولة جادة تسهم في أدراك الإدارات العليا والوسطى في المنظمات عموماً، والمنظمة المبحوثة على نحو خاص نحو ضرورة الاهتمام تنمية المهارات القيادية للادارة الفاعلة والكفوءة للاجتماعات، وتوظيف آليات الاثر والارتباط بينها لتحسين مهارات القيادات الادارية للمنظمات العراقية.  
 ث- تعزز هذا البحث من جهود الدراسات السابقة، والتي اشارت و(على حد إطلاع الباحث) الى عدم وجود دراسة تجمع متغيرات البحث الحالي بشكل مباشر، وهذا البحث تعد من اوائل الجهود المتواضعة للبحث في علاقة المتغيرات التي جرى إختيارها.

### 4- أنموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة وأهداف البحث وإثبات أو نفي فرضياته المذكورة آنفاً، بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات المنطقية واتجاهات التأثير بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات،



شكل (1) أنموذج البحث

يتضح من الأنموذج وجود متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (المهارات القيادية) والمتغير التابع (مراحل إدارة الاجتماعات)، وأن كل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من ثلاثة متغيرات هي (المهارات الذاتية، الفنية، الانسانية، الادارية)، إذ يتم من خلالها معرفة مدى توافر المهارات القيادات في الشركة المبحوثة، وطبيعة اتجاه حركة العلاقة والتأثير؛ أما المتغيرات في المتغير التابع (مراحل ادارة الاجتماعات) والذي يتكون من أربعة متغيرات فرعية هي (التحضير للاجتماع، إدارة الاجتماع، تقييم الاجتماع).  
أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل من المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات وبالتالي سنحصل من جراء ذلك على علاقة التأثير الكلية للمهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات.

#### 5- فرضيات البحث

استرشاداً بأنموذج البحث، وما يتضمنه من علاقات ومتغيرات بنيت الفرضيات الرئيسة للبحث وكالاتي:.

1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية و مراحل ادارة الاجتماعات.
2. الفرضية الثانية: لا تؤثر المهارات القيادية تأثيراً ايجابياً ذات دلالة معنوية في مراحل ادارة الاجتماعات.
3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فئات (الجنس، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، العمر) في المهارات القيادية، وفي مراحل إدارة الاجتماعات.

#### 6- اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ. صدق الاستبانة:- جرى ذلك بإتباع طريقة الصدق الظاهري من خلال عرضها على (3) خبراء وكما هو مثبت في (ملحق 2)، في مجال الاختصاص لبيان صلاحية الفقرات المذكورة وإستناداً لأرائهم أصبحت الاستبانة بالشكل النهائي.

ب. ثبات الاستبانة:- استخدم اختبار ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا Alpha Coefficient إلى أن قيمة معامل الثبات لاختبار تحليل الثبات بلغت أكثر من (0,82) مما يعني أن جميع أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 7- منهج البحث

اعتمد البحث منهجاً تكاملياً يجمع بين المنهج التاريخي (في جانبه النظري) المعتمد في بناء الاطار النظري للبحث، والمنهج الاستطلاعي المسحي (في جانبه الميداني)، وذلك لتشخيص آراء افراد العينة في قوة المتغيرين، والمنهج الوصفي في تحليل نتائج البحث ثم التوصل الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات بشأنها.

#### 8- حدود البحث

أ- الحدود العلمية: حُدِّدَ البحث علمياً بما جاء بأهدافه وأهميته وتساؤلاته.

ب- الحدود الزمانية: إن مدة إعداد البحث الاستطلاعي في شركة سعد العامة، بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الإستبانة وإعادتها، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، وأهدافه، ومتغيراته للمدة من 2014/7/1 و لغاية 2014/12/15.

ت- الحدود المكانية: تم اختيار شركة سعد العامة، وهي إحدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان، الكائن في منطقة كرادة مريم/بغداد من بين عدد من الشركات التي زارها الباحث لتطبيق البحث باعتماد الأنموذج الفرضي.

ث- الحدود البشرية: اختيرت عينة قصدية تتمثل بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلاً عن معاونيهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الاداري ولهم باء في ادارة الاجتماعات للشركة المبحوثة، إذ بلغ مجموع (34) فرداً أي بنسبة 92 % من عددهم البالغ 37 فرداً. والجدول (1) يعرض وصفاً للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث.

الجدول (1) وصف الافراد المبحوثين في الشركة قيد البحث

المركز الوظيفي									
إدارة عليا		إدارة وسطى				المعاونين ومستشارين			
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
8	23%	20	59%	6	18%				
التحصيل الدراسي									
معهد		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراة	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
3	9%	22	65%	1	2%	5	15%	3	9%
مدة الخدمة في الموقع الحالي سنة									
10-5 سنة		15-11 سنة		20-16 سنة		25-21 سنة		30-26 سنة	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
7	21%	7	21%	5	14%	7	21%	8	23%
متوسط العمر									
30-20 سنة		40-31 سنة		50-41 سنة		51 فأكثر سنة			
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية		
2	6%	4	12%	19	56%	9	26%		

يشير الجدول (1) الى المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين إذ تبين إن الادارة العليا للشركة قيد البحث تمثل (23%) في حين أن الادارة الوسطى مثلوا (59%) والمعاونين والاستشاريين شكلت (6%) من اجمالي الافراد المبحوثين. ويدل مؤشر المركز الوظيفي للأفراد على إنهم كانوا من مختلف المستويات الادارية للشركة قيد البحث وهذا مؤشر حسن يُشير الى عدم حصر الاستبيان بمستوى اداري واحد دون آخر إذ تم الحصول على آراء القيادات الادارية في مختلف المستويات. وكما يشير الجدول في اعلاه الى التحصيل الدراسي للمديرين مرتفع إذ يبلغ (91%) حاصلين على شهادة البكالوريوس والدراسات العليا يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم. ويشير الجدول الى مدة خدمة الافراد المبحوثين إذ تبين إن (91%) من الافراد المبحوثين لديهم خدمة لاكثر من عشر سنوات في مجال الاداري وهذه سنوات تشير الى الدراية الجيدة والممارسة من قبل القادة الاداريين في ادارة الاجتماعات. وتدل على أن غالبية أعمار العينة من الفئات العمرية الناضجة،

وهذه الصفة تعني أن القيادة الادارية تتسم بالكفاءة لما تمتلكه من معرفة ومهارة نتيجة الخبرة المتراكمة، وامكانية نقل التجارب والمهارة القيادية في مجال ادارة مراحل الاجتماع والمجالات الاخرة الى الاجيال الاخرى.

### 9- أساليب جمع البيانات

تمثلت عملية جمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث في جانبين رئيسيين هما:

**أولاً:** الجانب النظري: اعتمد الجانب النظري من البحث على ما توافر من المراجع والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات فضلاً عن الرسائل الجامعية التي أتاحت للباحث الإطلاع عليها والتي ساعدت في أغناء هذا الجانب.

**ثانياً:** الجانب العملي: اعتمد البحث على مصادر عدة في جمع البيانات والمعلومات وهي:

**أ- استمارة استبيان (Questionnaire):** والتي تم إعداد عباراتها المتعلقة بمتغيرات المهارات القيادية من آراء ودراسات بعض الكتاب منهم: (أبو زعيتر، 2009) (القمي، 2008) (الأغا، 2008) أما مراحل ادارة الاجتماعات فقد استند الباحث على آراء ودراسات: (فياض، 2010) (الحميري، 2010) (عبد القادر، 2004) (أبو شيحة، 2002) ، فقد جرى توزيع (37) استبانة وتم استبعاد (3) منها لعدم استيفائها للشروط ليصبح عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل والاختبار (34) استمارة فقط، وهذا يعني أن نسبة الاسترداد بواقع (92%).

**ب- المقابلات الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من المدراء في الشركة وكما موضحه في الملحق رقم (1).

### 10- الأدوات المستخدمة في البحث

استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-0.17) في توصيف البيانات وتحليلها وإعداد التقارير التحليلية لنتائج الإستبانة، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تتسجم مع فرضيات البحث والمتوافرة في البرنامج المذكور، وهي كما يأتي:

1. استخدام الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يستخدم في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.
2. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة تشتت أو الانسجام في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي لكل من مهارات القيادة ومراحل إدارة الاجتماعات، ويستفاد منه لأغراض التحليل والمقارنة.
3. استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): لقياس دقة فقرات الإستبانة واتساقها، للتأكد من ثبات إجابات العينة.
4. استخدام توزيع (t): لاختبار معنوية الاختلاف بين المهارات القيادية ومراحل إدارة الاجتماعات.
5. استخدام توزيع (f): لاختبار معنوية التباين بين المهارات القيادية و مراحل إدارة الاجتماعات.
6. استخدام معامل الارتباط (Spearman Correlation): لتحديد العلاقة المعنوية وقوتها واتجاهها ما بين المهارات القيادية و مراحل إدارة الاجتماعات، ومن جهة أخرى لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات. ولتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.

7. استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لقياس اتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل في المتغير التابع.
8. استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) (Coefficient of determination): لقياس مقدار مساهمة المتغير المستقل (X) في المتغير التابع (Y)، أي تذبذب (اضطراب) المتغير المستقل (X) في تفسير المتغير التابع (Y) وذلك لوجود متغيرات أخرى تؤثر عليه.
9. اختبار مان وتتي (Mann-Whitney): لتحري الفروق بين متوسط عينتين مستقلتين في الاختبارات المعلمية.
10. اختبار كراوسكل واليز (Kruskal-Wallis): لتحري الفروق بين متوسط أكثر من عينتين مستقلتين في الاختبارات المعلمية.

### المبحث الثاني -الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً موجزاً لاهم الدراسات والبحوث المرتبطة بشكل مباشر بموضوع البحث أو بفقراته الرئيسة والتي لها دور كبير في اغناء البحث.

### ثانياً: المهارات القيادية:

1. Mumford et al., 2007

المهارات القيادية لستار بلوكس: متطلبات مهارة القيادة عبر المستويات التنظيمية	عنوان البحث
The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels	عنوان البحث
انطلقت مشكلة الدراسة لكي تبين إن لكل مستوى اداري في المنظمة له متطلبات مختلفة من المهارات القيادية.	مشكلة الدراسة
التوزيع التكراري، والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط سبيرمان براون، اختبار (t)، تحليل المسار.	الوسائل الإحصائية
ان القادة بحاجة الى تكامل المهارات والمتمثلة بـ (مهارة التخطيط الاستراتيجي، المهارات الادارية، الانسانية) وبمختلف المستويات من اجل تحقيق اهداف المنظمة.	أبرز الاستنتاجات
تنمية المهارات القيادية المختلفة من خلال التدريب والتحفيز ولمختلف المستويات التنظيمية بما يسهم في تمكينهم في العمل.	أبرز التوصيات

2. الاغا، 2008

المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصال الخليوي الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري	عنوان البحث
التعرف على أهم المهارات القيادية التي ينبغي توافرها في مسؤولين شركة الاتصالات الخليوي الفلسطينية؟ وما مدى توافرها في المسؤولين الحاليين؟	مشكلة الدراسة
الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل سبيرمان براون، اختبار (F)، اختبار (T).	الوسائل الإحصائية
إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوافر لدى المسؤولين في شركة جوال.	أبرز الاستنتاجات
العمل على الوصول بجميع المهارات المتوفرة لدى المسؤولين الى درجة أهميتها.	أبرز التوصيات

ثانياً: ادارة الاجتماعات:

## 1. Raisanen, 2008

التنمية المستدامة في ادارة الاجتماعات: دراسة حالة في شبكة إجتماعات بولاريس Sustainable Development in Meeting Management Case: Polaris-network Meeting	عنوان البحث
التعرف على كيفية التخطيط للتنمية المستدامة الاجتماعات الالكترونية من خلال شبكة بولاريس	مشكلة البحث
النسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط، اختبار (t) ، اختبار (f).	الوسائل الإحصائية
عدم قدرة المسؤولين على ادارة الاجتماعات الالكترونية بسبب قلة تدريبهم على الوسائل الالكترونية الحديثة.	أبرز الاستنتاجات
يجب على المنظمات التوجه وبشكل متزايد الى انتهاج الاجتماعات الالكترونية وذلك لتقليل من الهدر في الموارد المالية والوقت من خلال تدريب المدراء على استعمال الوسائل الالكترونية الحديثة.	أبرز التوصيات

## 2. عبد القادر، 2004

أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات بالاجهزة الحكومية بمدينة الرياض	عنوان البحث
محاولة التعرف على اهم العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات من وجهة نظر المديرين ومعرفة آرائهم عن كفاءة الاجتماعات التي تعقد في اجهزتهم وهل هي فعالة بالقدر الذي يؤهلها للاستمرار في تأدية أعمالها بالقدر الكافي.	مشكلة البحث
النسب المئوية والتكرارات، اختبار الفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسن، اختبار مولومجروف-سمرنوف، اختبار t بين عينتين مستقلتين ومرتبطين، اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين ثلاث عينات فأكثر، واختبار شفافية الفروق المتعددة بين التوسطات.	الوسائل الإحصائية
تم ترتيب العوامل المؤثرة بحسب اهميتها كما يأتي: مكان عقد الاجتماع، اختيار رئيس الاجتماع، تحديد الهدف، الاختيار المناسب للاعضاء المشاركين، توافر الخبرة المناسبة لدى الاعضاء، الوقت المناسب لعقد الاجتماع، سكرتارية فعالة، الالتزام بالحضور في الوقت المحدد للاعضاء الاجتماع.	أبرز الاستنتاجات
اهتمام المسؤولين نحو ادارة الاجتماعات منذ المرحلة الاولى لاعداد المديرين وذلك لحد من بعض الاتجاهات السلبية اتجاه ادارة الافراد، والمتكونة عبر حياة المديرين وفقاً لظروف كل شخص.	أبرز التوصيات

ولغرض التعرف على مجالات الافادة من الدراسات السابقة ومميزاتها، يتطلب الأمر مناقشتها على النحو الآتي:

## 1- مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

- أ- تعميق الفهم في موضوع البحث من خلال الاطلاع على اسهامات الباحثين في مجال المهارات القيادية ومراحل إدارة لاجتماعات.
- ب- الأسترشاد الى بعض الدراسات والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها، والاطلاع عليها من قبل وتتبع نتائجها.
- ت- تحديد الملامح الأساسية لمنهجية هذا البحث ورسم منطلقات الأثر بين المتغيرات المبحوثة في حدود مشكلة البحث وأهدافها.
- ث- توفير الدليل المادي على ان الاداة المعتمدة لقياس هذا النوع من الدراسات والبحوث هو من خلال استطلاع الاراء من خلال أستمارة الاستبيان وقد استفاد البحث الحالي في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيراتها المتمثلة بالمهارات القيادية ومراحل إدارة لاجتماعات.
- ج- اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة لقياس اهداف البحث عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لاختبار فرضيات البحث وإنموذجه الافتراضي.
- ح- الأسترشاد إلى عددٍ من المصادر والبحوث والدراسات لإسناد الجانب النظري والتطبيقي للبحث.

## 2- أهم ما يميز هذا البحث

- أ- هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع المهارات القيادية، وكذلك الحال بالنسبة لموضوع ادارة الاجتماعات ولكن لا توجد دراسة وبحوث ربطت بينها، وعلى حد علم الباحث.
- ب- ان البحث الحالي تناول دراسة عدد أكبر من المتغيرات الفرعية المرتبطة بالمهارات القيادية مما يعزز ويثري الدراسات في هذا المجال.
- ت- تناول البحث تحليل الخصائص الشخصية للأفراد العينة المستقاة من الاسئلة العامة لمعرفة مدى تأثير التفاوت في تلك الخصائص على المتغير المستقل والتابع، وذلك لتلافي النقص الوارد في الدراسات السابقة وعلى حد علم الباحث.
- وعليه يعد البحث الحالي مساهمة فكرية متواضعة جمعت بين أهم متغيرين أساسيين تواجههما المنظمات في عالم اليوم، ومن ثم فهي تمثل خطأ شموليا يهدف إلى بناء قاعدة عمل رصينة للشركات من اجل النهوض بواقع عملها الحالي إلى الحالة الأفضل وفقا لمنهج علمي متطور.

### المبحث الثالث - الإطار النظري

أولاً: القيادة: المفهوم والمفاهيم ذات العلاقة به، الأهمية، المهارات

#### 1. مفهوم القيادة والمفاهيم ذات العلاقة به:

تعد القيادة من العوامل ذات الاثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة وكذلك في التفاعل، اللازم من اجل تحقيق اهداف المنظمة والافراد على حد سواء ( Daft & Noi.,2001: 382 )، لذا تُعد القيادة مفتاح الادارة، كما تمثل في جوهرها العنصر الانساني الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته واعضائه ابتغاء تأدية التنظيم لوظائفه (هيجان وغنام، 2006: 230)، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف فاعليتها وحيويتها واستمرار وجودها (أبو زعيتر، 2009: 46).

القيادة لغةً: يذكر الفيروز "أن القيادة من القود وهو نقيض السوق، فهو من أمام والسوق من الخلف (الفيروز، 1997: 102). ومنها القيادة والاختياد، ويقال قائد من قاد والمقود بالكسر ما يُقَادُ به كالقيادة". وجاء في لسان العرب لابن منظور "إن القيادة هي الانقياد والخنوع" (ابن منظور 1417: 615).

أما المصطلح الانكليزي يعود الاساس في تكوين القيادة leader ship الى الفعل lead الذي يعني "قاد او هدى" الآخرين. ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد leader وهو الشخص الذي يتولى ارشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة (النعمي، 2008: 139).

والقيادة اصطلاحاً: لقد عرفت القيادة بطرائق عدة، إلا ان التوصل الى تعريف دقيق لها يعد امراً صعباً، لانه لا يوجد هناك إجماع عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة ولان لكل تعريف ينفرد بجانب أو أكثر من جوانب القيادة، وبما تجعل التعريفات تتفق في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى، والتي يمكن تصنيفها الى عدد من الفئات التالية:

أ- القيادة بوصفها تأثيراً: فقد عرفها (Ardichvilli & Kuchinke) بأنها "العملية التي يتم من خلالها التوجيه والتأثير بنشاط الفرد أو المجموعة ودفعهم للعمل باتجاه تحقيق الهدف المطلوب" (Ardichvilli & Kuchinke, 2002: 99).

في حين أشار (We skittle) بأنها "عملية توجيه وتأثير القائد بالمرؤوسين لدفعهم وتشجيعهم باتخاذ الخطوات الايجابية نحو تحقيق الأهداف المشتركة" (We skittle, 2006: 1).

ب- القيادة بوصفها عملية تفاعل: عرف (Daft & Noe) القيادة بكونها "علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين بقصد إحداث تغير فعلي يعكس تحقيق الهدف المشترك لكلا الطرفين" (Daft & Noe, 2001: 321). في حين أشار (Newstrom & Davis) إلى القيادة بأنها "عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف" (Newstrom & Davis, 2002: 63).

ت- القيادة بوصفها رؤى مستقبلية: وضمن هذا المنظور فقد عرف (Hill & Jones) إلى مفهوم القيادة بأنها "القدرة على توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة فضلا عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤيا وفهمها" (Hill & Jones, 2000: 15). أما (Weiskittel) فقد أشار إلى مفهوم القيادة ضمن هذا المنظور بأنها "السعي لترجمة الرؤيا المستقبلية للمنظمة إلى حقيقة" (Weiskittel, 2006: 1).

ث- القيادة بوصفها سلوكاً: فقد عرّفه (العنبي) بأنها "فن التوجيه، والتنسيق وتشجيع الافراد والجماعات وحفزهم لبلوغ الاهداف المطلوبة" (العنبي، 2003: 15).

ويمكن من خلال هذه التعاريف استخلاص الاسس المهمة لوجود القيادة هي (النيرب، 2003: 14) ( الاغا، 2008: 42) (أبو زعيتر، 2009: 49):

- 1- وجود جماعة من الافراد.
  - 2- القدرة على التوجيه والاقناع.
  - 3- القيادة هي التأثير في الاخرين لتحقيق هدف مشترك.
  - 4- القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين.
  - 5- تتطلب صفات شخصية معينة من القائد.
  - 6- عملية تفجير لطاقات الافراد للبلوغ الى الاهداف.
- مما تقدم أعلاه نشق تعريفاً إجرائياً مفاده:-

أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع.

**2- أهمية القيادة:**

يخصى موضوع القيادة وتأثيرها على الاداء، المخرجات الوظيفية، الروح المعنوية، ومستوى الالتزام نحو العمل بأهتمام كبير، شغل العديد من الباحثين في مختلف العلوم الانسانية كعلم النفس، الادارة، الاقتصاد، العلوم السياسية (البقي، 2009: 85). وعليه فأهمية القيادة تكمن في (الصامل، 2011: 25) (الشريف، 2004: 52):-

- 1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 6) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

**3- المهارات القيادية:**

المهارة بصفة عامة هي "الاستعداد الشخصي لدى الفرد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسماً وذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين" (الأغا، 2008: 63).

وجدير بالإشارة بهذا الصدد، إلى إن القدرة غالباً ما تتوافر لدى جميع الأفراد وذلك لإمكانيتهم على أداء أي عمل، وبغض النظر عن مدى سرعة كل منهم ودقته في الأداء، في حين لا يمكن أن تتوافر المهارة في أداء هذا العمل لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لهذا العمل لفترة زمنية طويلة نسبياً، لكي يتميز أداءه بالسرعة الكبيرة وبالذقة الفائقة لانجاز متطلبات هذا العمل، كما تتميز المهارة عن القدرة بأنها صفة مكتسبة ونامية وليست موروثية، يكتسبها القائد بالممارسة والخبرة أثناء الخدمة، (أبو زعيتر، 2009: 71). وحتى يستطيع القائد أن يقوم بمسؤولياته بكفاءة واقتدار عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية، التي تمكنهم من تحديد اتجاهات مؤسسيه ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم لرفع مستويات أداءهم، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها (شحادة، 2008: 15).

ويوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسون لها في تحديد وتصنيف المهارات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري وبحسب المستوى الإداري، فنجد أن مجموعة كبيرة منهم (الأغا، 2008) (أبو زعيتر، 2009) (المحي، 2011) (Decker, 2006) (Ryan, 2008) (Kanu & Kanu, 2007) يتفقون على ضرورة توافر أربعة مهارات لدى القائد الإداري (الذاتية، الفنية، الانسانية، الادارية)، تشكل أطواراً مرجعياً ومنطلقاً ضرورياً لنجاح تفاعله مع مهام وادوار القيادة، وهذه المهارات تعد أساساً لازماً تساعد المسؤول في تفعيل متطلبات دورة بصورة متميزة، وإذا ما أفقدها أو أفقدها فان فاعليته القيادية تضحل وتتلاشى ويمكن الحكم عليها بالفشل (سلسلة الإدارة العلمية، 2005: 23).

- أ- المهارات الذاتية **Individualistic Skills**: يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والصفات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية القائد والتي تمكنه لأداء أعماله. وتتمثل المهارات الذاتية في السمات والقدرات اللازمة في بناء الأفراد ليصبحوا قادة وهي كما يلي:
1. القدرات الجسمية: وهي الاستعداد التي تصل بالناحية الجسمية مثل الهيئة والاستعداد الفسيولوجي وتتمثل في القوة البدنية والعصبية، الطلاقة اللفظية، والخلق الطيب والقوة الحسنة، قوة الشخصية، والعدالة التامة، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية فالقائد عمل شاق مضمّن فهي تتطلب جهداً مركزاً ومتواصلاً ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (كنعان، 2002: 262).
  2. المبادرة: تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للتغيير، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة للقائد لأنها تمكن القائد من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد فهي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وانجاز العمل قبل الآخرين وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد (الأغا، 2008: 68).
  3. القدرات العقلية: تتمثل بالقدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها القائد بالذكاء والفهم الصحيح للأمور، وقوة الإدراك، فالقائد مطلوب منه أن يكون ذكياً نبهياً في تعامله مع مرؤوسيه وفيما يواجهه من مشاكل وإيجاد الحلول الصحيحة لها (ربيع، 2006: 86).
  4. ضبط النفس: وهي القدرة على السيطرة والتحكم في الانفعالات والتخلص من الاندفاع والاندفاع في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرؤوسين في أداء المهام. (الأغا، 2008: 69)، واحتفاظ القائد بأعصابه سليماً من الضغوط كثيرة والمرهقة أحياناً واحتفاظه بقدرته على التركيز وإصدار الأحكام، وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة وثبات وهدوء (أبو زعيتر، 2009: 76).
  5. الابتكار: وهي القدرة على الخلق والإبداع، ويعني هذا أن يكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة، وقادراً على توفير المناخ الذي يساعد مرؤوسية على المشاركة الخلاقة، والإبداع (ربيع، 2006: 87).
  6. الصبر والمثابرة: يجب أن تتميز شخصية القائد بالصبر والمثابرة وعدم اليأس عند مجابهة المشكلات التي يصعب حلها (أبو زعيتر، 2009: 78).

#### ب- المهارات الفنية (التقنية أو خبيره) **Technical Skills**:

- وهي المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم (العتيبي، 2003: 61)، وتنقسم المهارات الفنية الى عدة مهارات منها:-
1. القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تعني إن القائد يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها للقيام بالأعمال وعدم التهرب من مسؤولية باختلاق الأعذار أو بإلقاء اللوم على الآخرين (ربيع، 2006: 94). وهي من أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية: ثقته بنفسه، وفي قدرته على انجاز ما يقرره، ورغبته في أداء واجبات وظيفية وتحمل أعبائها وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، والأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون

محاولة التهرب منها أو ألقاء مسؤولية انجازها على الآخرين، وتوفر مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية (الحسن، 2004:94).

2. الفهم العميق والشامل للأمور: والمقصود بهذه السمة ان يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية، لان دورة يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وان يكون غنياً بثقافته، إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم، ولكن أن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها، ذلك لأنه من الصعب توفر الإحاطة الشاملة في شخص واحد (كنعان، 2002:270).

3. الحزم: والحزم يعني أن يكون المدير حازماً وأوامره قاطعة، لا يتردد في اتخاذ القرارات، أو يتراجع عنها بعد برهة من الزمن، بل عندما يتخذ قراراً أو أمراً ما فإنه يحاول تنفيذه وبثقة عالية (ربيع، 2006:94). وتتطلب هذه السمة توافر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ كما تتطلب القدرة على الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور مرؤوسيه، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها (الحسن، 2004:94).

4. الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: إن الإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه وهذا يعتمد بدوره على كونه هدفاً واقعياً ويسهل على المرؤوسين بلوغه، وفيه ما يشوقهم ويثير اهتمامهم. كما يتطلب توافر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه وإقناع مرؤوسيه بإمكانية تحقيق الهدف والفائدة التي تترتب على تحقيقه، سواء بالنسبة للتنظيم أو المرؤوسين (كنعان، 1980:271).

ومن الجدير بالذكر أن توافر هذه المهارة الفنية لدى القائد المتخصص ليس كافياً وحدة لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل التنظيم، ولأن القائد المتخصص غالباً ما يسيطر على تفكيره أن انتظام العمل والإنتاج هو الضمان الوحيد لنجاح المشروع، مما قد يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى مهمة تؤثر على الإنتاجية، وهذا يشير إلى أن المهارة الفنية ضرورية للقائد ولكن بمفردها لا تؤدي إلى قيادة فعالة (البقي، 2008:109).

### ثالثاً: المهارات الإنسانية Human Skills:

وتشير إلى مجموعة من القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم (شحادة، 2008:16). كذلك قدرته على خلق روح الجماعة في المؤسسة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك القدرة على إدارة العمل بإيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية يسود روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة (رسمي، 2004:83).

لكي ينجح القائد في عملة يحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد والمعنيين الذين يعملون معه، ويفشل القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عن ما بينهم من اختلافات (السليمي، 1999:31). لذا تتبثق عن المهارات الإنسانية عدد من المهارات الفرعية من أهمها:-

1. مهارة الاتصال: إذ يتم من خلال الاتصال الفعال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة. بمعنى آخر، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين لذا فإن فاعلية الاتصال تقاس بمدى النجاح التي يحققها (عليان، 2007: 241).
2. بناء فريق العمل: تظهر مهارة القائد الإنسانية في قدرته على تكوين فريق العمل وتنظيمهم تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، من الذين يتميزون بالكفاءة والمسؤولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى ما أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها (الأغا، 2008: 78).
3. تحفيز العاملين: إن الحوافز هي الدعامة التي تشكل استمرارية الدافع أو توقفه، لذلك فاستخدام الحوافز بعشوائية وبناء على أحكام مزاجية سيضر بالمؤسسة ولا ينفعها. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك الفروق الفردية بين العاملين معه وتفاوتات دافعتهم بهدف تحديد نوع الحوافز المحركة لكل منهم (البقي، 2008: 144).

#### رابعاً: المهارات الإدارية Administrative Skills:

- تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عملة، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه (العتيبي، 2003: 49). وتتبع عن المهارات الإدارية العديد من المهارات الفرعية من أهمها المهارات الآتية:
1. التخطيط: يعد التخطيط العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة وغيرها) (الحسن 2004: 7).
  2. ان تمتع القادة في المستويات العليا بمهارة التخطيط سوف يساعدهم على وضع الخطط بعيدة المدى للمنظمات واستشراف المستقبل والاستعداد له والقدرة على القيام بالتغيير، وعلى العكس من ذلك فإن افتقادهم لهذه المهارة يؤدي بهم إلى التخبط في وضع الخطط والسير بالمنظمة نحو المجهول في عالم تشتد فيه المنافسة (السليمي، 1999: 107).
  3. إدارة التغيير: يتطلب من القائد القدرة على وضع خطة للتغيير وتحديد مدها ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف، إذا أريد تحقيقه بكفاءة لئلا يجب أن يكون القائد ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات لتجنب الصراعات الداخلية والخارجية (الأغا، 2008: 72). وذلك لان التغيير قد تحدث ردود فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له، وهذا يتطلب أن يكون القائد على درجة من المرونة تمكنه من تسيير عملية التغيير عن طريق محاولة تحقيق قبول الموظفين له أو التقليل المعارضة له (كنعان، 2002: 354).

4. مهاره حل المشكلات واتخاذ القرارات: المشكلة هي معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية (الحسن 2004: 7). وتساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات القادة في البحث عن الحلول لمناسبة وأختيار انسب البدائل (السليمي، 1999: 107). و تتنوع الأساليب والمداخل التي يستخدمها القادة الإداريون في مواجهة تلك المشاكل وإيجاد أسلوب حل لها ينتهي باتخاذ قرار من قبل القائد الإداري وذلك باستخدام مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة وموضوعية تسهم في حل المشكلة. إذ لم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى منهج متكامل (البقيمي، 2008: 139).
5. مهارة إدارة الوقت: يعد سوء إدارة الوقت من أهم السلوكيات للمدير القائد التي تؤدي إلى ضغوط العمل، وإلى ضياع وقت ليس القائد فحسب بل العاملين أيضاً. وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في انجاز الأعمال (أبو زعيتير، 2009: 92).
6. إدارة الأزمات: وهي مجموع من الممارسات التي تصاغ بشكل خطة مبنية على تحليل دقيق لمكونات الأزمة وآثارها (نصر الله، 2005: 239). ومن الجدير بالتتويه هنا إلى انه يجب التفريق بين مصطلحين متشابهين في اللفظ ومختلفين في المعنى، وهما (إدارة الأزمات) و (الإدارة بالأزمات) فالإدارة بالأزمات تعني افتعال أزمة من اجل تحقيق هدف معين، ومن التعريفين السابقين ندرك انه في الأزمات المفتعلة يستخدم مفتعل الأزمة الإدارة بالأزمات فيحين أن الطرف الآخر يلجأ إلى إدارة الأزمات (عليوه، 2001: 113) . ويجب على القادة امتلاك القدرة على توقع الأزمات قبل حدوثها ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها والتعامل معها عند وقوعها (البقيمي، 2008: 142).
7. إدارة الصراع: هو خلاف ينشأ بين طرفين في التنظيم (افراد، اقسام، مجموعات) بسبب اختلاف في وجهات النظر او الاهداف أو المصالح يسعى كل منهم لتغلب رأيه او مصلحته أو اهدافه (أبو زعيتير، 2009: 95). والصراع ليس سلبياً في جميع جوانبه فهناك جانب ايجابي يعتمد على أن الاختلاف والاحتكاك يولد طاقة تنشيط الإبداع وتحت الابتكار وتشجع التحسين الشخصي، إلا أن ارتفاع مستوى الصراع بين الأفراد يوهن طاقاتهم ويخفض روحهم المعنوية (ماهر، 2006: 15).
- لذا على القادة أن يتدربوا على مهارة إدارة الصراعات ليتمكنوا من معرفة أنواع الصراع وتحليل مصادره ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية له واستخدام أفضل الأساليب السلوكية والتنظيمية الفعالة لإدارته، واستثمار الجوانب الايجابية للصراع في رفع مستوى الأداء والإنتاجية (البقيمي، 2008: 152). إن منظماتنا اليوم في حاجة ماسة جداً لقادة يملكون المهارة والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل، وإن لا تستمر منظماتنا على ما هي عليه في اهتمامها بالمهارات الادارية المهمة على حساب المهارات القيادية الاهم.

## ثانياً: الاجتماعات: المفهوم، الأهمية، المراحل الرئيسية للتحضير للإدارة الاجتماعات

## 1. مفهوم الاجتماعات

يعد موضوع إدارة الاجتماعات Meeting Managements من أهم الموضوعات التي تحظى بأهتمام المنظمات الصناعية والخدمية على حدٍ سواء، إذ تستهلك الاجتماعات وقتاً وأموالاً، وكلاهما عنصران ثمينان لذلك لا تدعُ لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى، ويجب أن تتأكد أن كل الإجراءات المتعلقة بعقد الاجتماع دقيقة وبناءة. وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم اجتماعات العمل، ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماعات إلا أنها أخيراً تصب في نفس الهدف والمعنى. ومن أبرز هذه التعاريف:

فقد عرف (فتحي) بأنها "مناسبة تجتمع فيها مجموعة من الناس في مكان واحد لتشاركوا معاً بالأفكار والتجارب، وهذا يختلف حسب عدد الموجودين، تركيبتهم، تنظيمهم، والغرض من هذا الاجتماع" (فتحي، 2002: 7).

وأكد شيخة بان الاجتماع هو "الثام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل الى هدف محدد (أبو شيخة، 2002: 160).

ويرى (منصور) أن الاجتماع هو "إعادة الاتحاد، وهذا الاتحاد يتم حول هدف مشترك، ولهذا يجب أن تظهر غاية الاجتماع واضحة أكثر ما ممكن" (منصور، 2003: 7).

فيحين يشير كل من (كندرسلي) و (محمد) اجتماع العمل على أنها "تحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة" (كندرسلي، 2001: 6) (محمد، 2008: 3).

أما أحمد فيشير إلى اجتماعات العمل بأنها "إلتقاء مجموعة من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة وذوي الخبرة والمعارف المتصلة بموضوع ما، وذلك لانجاز هدف أو مجموعة أهداف من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم (أحمد، 2007: 95).

ويشير العليا بأن اجتماع العمل هو "إحدى وسائل الاتصال الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين، والاستماع الى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها جيداً بهدف التوصل الى قرار حكيم وصائب يستطيع المسؤولين تنفيذة بوفاء واخلاص كاملين إيماناً منهم بأنهم وراء صنع هذا القرار من خلال مساهمتهم في اعداده" (فياض وآخرون، 2010: 243).

وفي ضوء هذه التعاريف يمكن الإشارة إلى أن الاجتماعات تختلف عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تأخذ مزيداً من الطابع الرسمي وتعدّ لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقاً (كندرسلي، 2001: 6). لذا يمكن تمثيل أركان الاجتماع في وجود عدد من الأركان الأساسية (جلدة وحريز، 2007: 133) (عليان، 2005: 225) (منصورة، 2003: 7-8):

أ. الهدف: الذي يمثل منطلق وغاية كل اجتماع. وما الاجتماع إلا الطريق المؤدي لهذا الهدف أو المنهجية التي تقود إليه.

ب. مدير الجلسة: على مدير الجلسة أن يلعب ثلاث ادوار رئيسية في الاجتماع: ينتج، ينظم، يسهل. وعلية أن يمتلك مجموعة من القدرات المتميزة.

- ت. المشاركون: وهي جمع عدة أشخاص حول مجازفة<sup>1</sup> مشتركة، وعلى هؤلاء أن يجدوا حافزاً للعمل معاً خلال فترة الاجتماع. ويجد بمدير الجلسة أن يحرص على تحريض طاقة كل فرد في المجموعة.
- ث. الأجهزة المادية الداعمة: تشكل التجهيزات المادية التقليدية والتكنولوجية الجديدة في الاجتماع. إذ سيفقد الاجتماع، الذي يبقى فيه مدير الجلسة دون أن يستخدم الأجهزة الداعمة تساعده، ديناميكته وتأثيره.
- ج. الوقت: إن قضية الوقت في الاجتماعات هي قضية حيوية لأن الوقت في المؤسسة هو عملة نادرة وثمينة جداً.
- ح. المكان: إن اختيار مكان عقد الاجتماع مسألة مهمة لعلاقتها باتجاهات (سلباً، أو إيجاباً) المشاركين لتحقيق أهداف الاجتماع.
- وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مفهوم إجرائي للاجتماعات العمل ينسجم مع توجه البحث الحالي بأنه "هي إحدى وسائل الاتصال في مكان وزمان معين لتبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر مع وجود قائد لديه مهارة في تحديد الادوار بفاعلة وذلك لانجاز نتائج محددة".

## 2- أهمية الاجتماعات:

- تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية (العثيمين، 1999: 121-122) (السيد وآخرون ، 1997: 212) (أحمد، 2007: 100-101) (عليان، 2005: 226-227) (جلدة وحريرز، 2007: 133):
- 1-التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومثالية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
  - 2-التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.
  - 3-التسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
  - 4-إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة.
  - 5-إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
  - 6-رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.
  - 7-توضيح قدرة ومهارة المدير على إدارة الاجتماعات الناجحة، وتوضيح الخبرة والكفاءة المهنية لكل المشاركين في الاجتماع.

<sup>1</sup>المجازفة: تعطي المجازفة فوائد جمة وتحبي الآمال والوعود المنتظرة. وهي تصنف إلى ثلاث زمر وتشمل: أ. تمثل المجازفة التحسين الكامن بالنسبة للمؤسسة. ب. توضح المجازفة ما ستحملة إلى المجموعة. ج. تعرف المجازفة الفوائد التي سيجنيها كل من يشارك في تحقيقها.

8- إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وإعدادها مستقبلاً لتحمل المسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الوقت يجعل برامج التدريب أكثر فاعلية.

9- تنمية قيم الولاء والانتماء لدى جميع العاملين والمشاركين في الاجتماع باعتبارهم يمثلون مجموع العاملين في المؤسسة.

## 2- المراحل الرئيسية للتأهيل للإدارة لاجتماعات:

إن عملية تنظيم الاجتماعات تحتاج إلى مهارة قيادية وبراعة في إدارة الجلسة، إذ يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له، ويمكن جعل الاجتماع أكثر فعالية بإتباع عدة خطوات مباشرة مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع، وعادة ما يتضمن التأهيل للاجتماع ما يلي (فتحي، 8: 2002-11) (باين، 9: 1998-103) (أبو شيخة، 2002: 163-176) (عليان، 2005: 227-230) (الحميري، 2010: 104-123) (Johason, 2010: 1-9) (Associntes, 2009: 4-9):

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع: التأهيل للاجتماع: إن التأهيل غير الملائم للاجتماع يكون سبب رئيسياً لفشل الاجتماعات، بل أن ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات يعتمد على التأهيل الذي يسبقه، إذ أن ما تفعله قبل الاجتماع قد يكون لا يقل أهمية مما تفعله داخل الاجتماع، فالفشل في التأهيل هو تأهيل للفشل.

1. تحديد الأهداف: يجب أن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع والنقاط التي ستتم مناقشتها وأن تكون معروفة للجميع وإن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن يحتاج لكل عضو للإسهام فيها، وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق لا إلى ما يجب أن يفعل.

2. اختيار المدعون (المشاركين): الآن وقد أصبحت الأهداف واضحة من الممكن أن نقرر من يجب أن يحضر الاجتماع، وكم عدد أعضائه للتأكد من إنجاز أهدافه. إذ يراعي في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه، لأن حضور أشخاص ليست لهم علاقة بموضوع وهدف الاجتماع سينعكس على وقت المساهمة النقاشية للأعضاء الرئيسيين دون أن يخدم المناقشة وتطوير الأفكار. إن غياب الأشخاص المختصين في موضوع الاجتماع عن المناقشة يقلل كثيراً من أهمية الاجتماع وفرص نجاحه، لذا يجب تقسيم الأشخاص الذين توجه لهم الدعوة لحضور الاجتماع إلى فئتين، الفئة الأولى يجب حضورها لأن حضورهم مسألة حيوية لنجاح الاجتماع، كما أن تعذر حضور بعضهم أو احدهم قد يستلزم تأجيل الاجتماع إلى وقت آخر مناسب. والفئة الثانية مفضل حضورهم للاجتماع، إلا أن غيابهم عنه لا يفرض علينا تأجيل الانعقاد إلى موعد لاحق.

3. تحديد وقت الاجتماع: أي تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع بما يتناسب مع مقدور الأفراد الالتزام به. فلا بد أن يكون زمن الاجتماع مناسباً لهم وهذا قد يتطلب الاتصال بهم تلفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لمعرفة الأوقات المناسبة لهم.

يُفضّل تحديد مدة الاجتماع حتى يعرف المدعون متى يفرغون من الاجتماع. ليس هناك مدة مناسبة لكل الاجتماعات فبعض الاجتماعات قد تدوم لربع ساعة وبعضها قد يدوم لساعة أو اثنتين أو أكثر. تُوقع إمكانية

أن يطول الاجتماع قليلا وبالتالي تأكد من إمكانية استخدام مكان الاجتماع لمدة أطول قليلا . بعض الاجتماعات قد يكون طويلا نظرا لطبيعة الموضوع وفي هذه الحالة ينبغي تحديد فترة راحة قصيرة كل ساعة ونصف تقريبا حتى لا يفقد الحاضرون تركيزهم.

4. تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع: يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل هي: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين بما يخدم الأهداف.

5. إعداد جدول أعمال الاجتماع: يتحدد داخله الفقرات الأساسية التي يناقشها المجتمعون، التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع، ولكن بالإضافة إلى أن هذا الجدول يساعد مدير الاجتماع على التحكم به فهو يساعد أيضاً المشاركين على التحضير للاجتماع.

بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين نقاط جدول الأعمال المثالي هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما يجب ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:

أ. يبين الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ب. يبين الفترة التقديرية بين بداية الاجتماع ونهايته.

ت. يبين من هو الشخص المتورط في إنجاز كل هدف.

ث. يجب إن أمكن السماح للأشخاص بحضور تلك البنود المتصلة بهم فقط.

6. إعداد وأرسال دعوة الاجتماع: بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه، تعد بطاقة دعوة اجتماع للأعضاء، ويتم إرسالها قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، (وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع) أي موضعاً في ها مكان وزمن الاجتماع وأسماء أو وظائف المدعوين للاجتماع وموضوع الاجتماع والنقاط التي سيتم مناقشتها. ذلك بسبب؟

أولاً: لكي يعرف المدعوين أن هم مدعوون للاجتماع ويعرفون زمانه ومكانه.

ثانياً: لكي يستعد المدعوون للاجتماع بدراسة الموضوع أو تحضير بيانات أو التحاور فيما بينهم.

إن كان الاجتماع مقرراً منذ فترة طويلة فقد يكون من المناسب تذكير المشاركين قبل الاجتماع بيوم عن طريق البريد الإلكتروني أو التليفون. إن كان موضوع الاجتماع قد يُفهم خطأ من بعض المشاركين أو إن كان دور بعض المشاركين غير واضحاً فيمكنك الاتصال بهم تليفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لتوضيح الأمور. دعوة الاجتماع تكون قصيرة بحيث تكون مكونة من ورقة واحدة أو ورقتين في أغلب الأحيان.

7. توزيع المستندات: إن لكل موضوع في جدول الأعمال بعض المراجع والأوليات التي يجب الاطلاع عليها ودراستها من قبل المجتمعين سلفاً، كما ينبغي توفرها أثناء الاجتماع عندما تجري مناقشة الموضوع المعني. لذا يجب أن يعمل مدير الاجتماع على تهيئة هذه المراجع والأوليات مستعياً في ذلك بالسكرتير والأعضاء. كما أن بعض هذه المراجع قد تحتاج إلى تصويرها بنسخ كافية لكل الأعضاء. لكن كُن واعياً في اختيار ما ترسله للمدعوين للاطلاع عليه قبل الاجتماع فلا ترسل كم كبير من الأوراق أو التقارير التي ليست ضرورية والتي يصعب قراءتها إن كنت ستقوم بتوزيع بعض المستندات أثناء الاجتماع فتأكد من تجهيزها قبل الاجتماع بوقت كاف لكي يكون المدعوين على دراية بتفاصيل الموضوع قبل بدء الاجتماع وذلك لتقليل وقت الاجتماع.

### المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع: إدارة الاجتماع:

- وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع ( الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة )، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة.
1. بدء الاجتماع في الموعد المحدد: افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد. قد يتأخر بعض المدعوين لأسباب مقبولة وغير مقبولة. قد يمكنك أن تبدأ على الرغم من تأخر بعض الحاضرين ولكن في أحيانٍ أخرى سوف تُضطر للانتظار لحين حضور شخص ما لما يلعبه من دور أساسي في ذلك الاجتماع. ويمكن تقليل تأثير ذلك بالاتصال بالحاضرين قبل الاجتماع لتذكيرهم بموعد الاجتماع، وبمحاولة بدء الاجتماعات في موعدها طالما كان ذلك ممكناً، وبشكر هؤلاء الذين يحضرون في الموعد المحدد.
  2. الترحيب بالحضور: أحسن استقبال الحاضرين ورحب بهم وتعرف على الجدد منهم (فتحي، 2002: 33). الترحيب قد يأخذ دقيقة أو بضع دقائق حسب طبيعة الاجتماع فحين يكون الاجتماع داخل نفس المؤسسة لا تحتاج للكثير من الترحيب ولكن حين يكون الاجتماع مع جهة أخرى فربما يكون من المناسب بدأ الاجتماع ببعض عبارات الترحيب والكلام الودي. لاحظ أن الدقيقة أو الدقائق القليلة التي ترحب فيها بالحاضرين ليست وقتاً ضائعاً لأن لها ضرورة لتفاعل الحاضرين بشكل جيد وشعورهم بالارتياح النفسي. ولكن انتبه لكيلا يأخذ الترحيب وقتاً طويلاً.
  3. الالتزام بهدف الاجتماع وجدول الأعمال: لا تخرج عن موضوع الاجتماع واتبع جدول الأعمال الموضوع والذي يساعد على حصر المناقشات فقط بالأمور ذات العلاقة بالاهداف الموضوعية. إن خرجت أنت عن موضوع الاجتماع فلن تستطيع أن تطلب من الآخرين عدم طرح مواضيع غير مدرجة في جدول الأعمال. هذا يتطلب بالطبع أن يكون جدول الأعمال قد أُعد بشكل سليم وإلا فسُتُجأ أحياناً بأن هناك نقاط يجب مناقشتها قبل مناقشة النقاط المذكورة في جدول الأعمال. تجنب الانسياق إلى موضوعات عامة أو مشاكل ثانوية أو مشاكل مهمة ولكن لا علاقة لها بموضوع الاجتماع. قد تُثار مواضيع عمل أخرى ذات أهمية في الاجتماع وهذا لا يعني مناقشتها في الاجتماع ولكن يمكنك عقد اجتماعات أخرى في وقت لاحق لمناقشة تلك المواضيع المهمة. الخروج عن موضوع الاجتماع هو من أشهر أسباب فشل الاجتماعات فاحترس من الوقوع في هذا الخطأ.

4. الابتعاد عن الشواغل الأخرى: لا تشغل بالرد على التليفونات أو بأي أمور خارجة عن الاجتماع بقدر الإمكان. هذه أول خطوة لتطلب من الحاضرين إغلاق تلفوناتهم. لا تسمح لمن ليسوا في الاجتماع بمقاطعة الاجتماع إلا في حالات الضرورة القصوى جدا.
5. الوسائل المساعدة: استخدم الوسائل المساعدة المناسبة مثل السبورة في حالات عصف الذهن أو عرض البيانات لمناقشة نتائج وأرقام أو عرض رسومات وخرائط. استخدام هذه الوسائل بشكل جيد يساعد كثيرا في كفاءة الاجتماع.
6. المشاركة الفعالة: شجع الحاضرين على المشاركة بخلق جو يساعد على ذلك. أظهر الاحترام لكل الآراء ولكل الحاضرين وأظهر اهتمامك بمشاركتهم. أتح الفرصة للجميع بالمشاركة بإعطائهم فرصة للكلام وبمنع الآخرين من مقاطعتهم أو احتقار آرائهم.
7. وسائل التحليل واتخاذ القرارات: استخدم الوسائل المساعدة في تحليل المشاكل عند الحاجة مثل عصف الذهن ومخطط هيكل السمكة ومخطط باريتو. استخدم التصويت لاتخاذ القرار في الحالات المناسبة.
8. السيطرة على الاجتماع: عند الحاجة، وجه نظر الحاضرين إلى عدم الخروج عن الموضوع أو استخدام النقد الجارح أو تكرار ما تم مناقشته من قبل. توقع أن تجد بين المشاركين من يتكلم كثيرا ومن يتحدث بانفعال زائد ومن يستهين بآراء الآخرين. عليك أن تتعامل مع كل حالة بحكمة وبما تسمح به سلطتك بالنسبة للآخرين.
8. محضر الاجتماع: محضر الاجتماع هو بمثابة تقرير رسمي عما دار بالاجتماع، وعادة أمين سر الاجتماع أو السكرتير هو الذي يعد المحضر أو قم باختيار شخص ما من مرؤوسيك أو زملائك بتسجيل النقاط الأساسية في الاجتماع تمهيدا لكتابتها كمحضر للاجتماع (الحميري، 2010:114)، ويتضمن المحضر مكان وزمان وموضوع الاجتماع وأسماء المشاركين وأهم النقاط التي نوقشت وأهم نتائج وقرارات الاجتماع وكذلك اسم مُعد محضر الاجتماع (درة، 2009:84). ويجب أن يصاغ المحضر بوضوح ودقة وأن يكون مُختصراً وعادة يكون في حدود ورقة أو ورقتين في اجتماعات العمل العادية، كما يجب أن يتم توزيعه على كافة الأعضاء بعد اجتماعه من قائد الاجتماع وذلك قبل الاجتماع التالي بوقت كافي (أحمد، 2007:105).
9. نهاية الاجتماع: اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك: التأكد من أن الهدف من الاجتماع قد أنجز (فتحي، 2002:37). استعراض ما جرى بالاجتماع بشكل ملخص، ذاكرة كل الفقرات التي تم تداولها، وأهم الطروحات بشأنها. التركيز على ما تم التوصل إليه من قرارات. الأعمال المطلوب تنفيذها، على ضوء القرارات التي تم التوصل إليها والأشخاص المكلفين بتنفيذها، قد تحتاج لعمل نفس الشيء عند إنهاء كل نقطة من نقاط جدول الأعمال. توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه (الحميري، 2010:123). في بعض الأحيان قد تجد أن زمن الاجتماع لم يكف لبحث الموضوع بصورة تمكنا من اتخاذ القرار. في هذه الحالة لا تحاول اتخاذ قرار لمجرد أن يكون الاجتماع قد أنتهى بقرارات ولكن اطلب استكمال بحث الموضوع في اجتماع لاحق. تحديد موعد اجتماع لاحق لغرض استكمال اتخاذ قرارات الاجتماع السابق أو متابعة تنفيذ القرارات إن لزم الأمر.

**المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الاجتماع: مرحلة التقييم**

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ولكن لم تنته بعد مسؤولية رئيس الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :

1. توزيع محضر الاجتماع: قم بكتابة محضر الاجتماع وتوزيعه أو إرساله في خلال يوم أو يومين. نَحَر الدقة والأمانة في كتابة محضر الاجتماع حتى لا يعترض أحد عليه.
  2. متابعة تنفيذ القرارات المتخذة: تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات، لذلك قم بمتابعة تنفيذ القرارات أو تأكد من أن هناك من يقوم بذلك دائماً وذلك لان مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:
    - أ. مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.
    - ب. مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.
  3. تقييم الاجتماع: من الضروري التعرف على مدى تحقيق الهدف من الاجتماع ويتم ذلك بتشخيص نقاط القوة والضعف (أحمد، 107:2007)، وفي ذلك فائدة جيدة يمكن أن تساعد في تطور مهارات المدير الذاتية في إدارة الاجتماع من جهة، و التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تقايدتها في الاجتماعات المقبلة من جهة اخرى، لذا يجب قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه (الحميري، 2010:129).
- ويتناول تقييم الاجتماع بعدين أساسيين الأول: قياس قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع. والثاني: تقييم فاعلية الاجتماع بشكل عام (عليان، 2005: 257). ومضمونا يمكن استخدام الطرق التالية (منفردة أو معاً ومعاً هو الافضل) (فتحي، 2002: 39-41) (احمد، 2007، 107):
- أ. تطبيق الاستبيان المعدة خصيصاً لهذا الغرض: وتقوم فيه بتوزيع نموذج على الأعضاء لملء استمارة تقييم الاجتماع - التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة - قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وداستها لتشخيص النقاط السلبية والعمل على تحسينها.
  - ب. اجراء المقابلات الشخصية: يمكن أن تحصل على تقييم لاجتماعاتك من خلال زيارات شخصية أو مقابلات أو مكالمات تلفونية مع المشتركين، والسؤال عن رأيهم لتحسين من نقاط الضعف.
  - ت. التقييم (النقد) الذاتي في الاجتماع: ادرس ما فعله من سلوكيات وطور من نفسك، لان ذلك سيحسن من فاعليتك في إدارة الاجتماع وتطوير ذاتك.

**المبحث الرابع: الجانب العملي للبحث**

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتغيرات الوصفية للبحث وكذلك نتائج اختبار الفرصيتان الخاصة بالعلاقات والتأثير بين هذه المتغيرات وفرضية الفروق، ومن ثم عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الكمية.

## 1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمتغيرات الوصفية

أ. الأوساط والانحرافات والنسب

أولاً: المهارات القيادية

يوضح الجدول (2) النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية بخصوص مستوى

توافر المهارات القيادية في الشركة المبحوثة.

جدول (2) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (نسب الانتفاع)

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
1	القدرات الجسمية	4.3	0.63	86%	جيد جداً
2	المبادئ	4.2	0.63	84%	جيد جداً
3	القدرات العقلية	4.2	0.62	84%	جيد جداً
4	ضبط النفس	4	0.75	80%	جيد جداً
5	الابتكار	4.1	0.78	82%	جيد جداً
6	الصبر والمثابرة	4.4	0.71	88%	جيد جداً
7	القدرة على تحمل المسؤولية	3.5	0.93	70%	جيد
8	الفهم العميق والشامل للأمور	4	0.70	80%	جيد جداً
9	الحزم	4.2	0.78	84%	جيد جداً
10	الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه	4.3	0.60	86%	جيد جداً
11	الاتصال	4.4	0.67	87%	جيد جداً
12	بناء فريق العمل	4.3	0.66	87%	جيد جداً
13	تحفيز العاملين	4.2	0.76	83%	جيد جداً
14	التخطيط	4.3	0.55	87%	جيد جداً
15	إدارة التغيير	4.3	0.60	86%	جيد جداً
16	مهارة حل المشاكل	4.3	0.64	86%	جيد جداً
17	مهارة إدارة الوقت	4.2	0.77	84%	جيد جداً
18	مهارة إدارة الأزمات	4	0.82	80%	جيد جداً
19	مهارة إدارة الصراع	3.8	0.90	75%	جيد

يتضح من الجدول أعلاه، بأن المهارات القيادية للشركة المبحوثة كانت بدرجة تحقيق متباينة بين الجيد والجيد جداً. إذ ما رتبت باتجاه تصاعدي بحسب آراء المدراء والاستشاريين في العينة المبحوثة فنلاحظ أن الأقل بينها كانت القدرة على تحمل المسؤولية، ومهارة إدارة الصراع، حيث شكلت أوساطها على التوالي (3.5) و (3.8) وبانحراف معياري قدره (0.93) و (0.90) ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معامل الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3) <sup>2</sup>، وينسبة اتفاق (70%) (75%) من أفراد العينة لكل منها إذ أكدوا بأن القدرة على تحمل المسؤولية، ومهارة إدارة الصراع جيدة نسبياً في الشركة، وهناك ما يقابلها على التوالي (30%) (25%) من العينة يرون أن هذه المهارات لاتزال ليست بالمستوى المطلوب مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة والذي سينعكس تحديداً في إدارة الاجتماعات.

<sup>2</sup> الوسط الحسابي الفرضي لمقياس Likert الخماسي: والذي هو عبارة عن متوسط أعلى درجة في المقياس (5) وأوطأ درجة فيه (1) أي  $3 = [(1+5)/2]$

أما المهارات القيادية الأخرى (القدرات الجسمية، المبدأ، القدرات العقلية، ضبط النفس، الابتكار، الصبر والمثابرة)، (الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه) (الاتصال، بناء فريق العمل، تحفيز العاملين) (التخطيط، إدارة التغيير، مهارة حل المشاكل، مهارة إدارة الوقت، مهارة إدارة الأزمات، مهارة إدارة الصراع) فقد حقق نتيجة أفضل من المهارات المذكورة في الفقرة أعلاه، إذ حققت وسطاً حسابياً عام بلغ أعلا قيمة له (4.4) وادنى قيمة له (4)، وهو أعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري يتباين بين (-0.55-0.93)، وهذا يعني بأن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن المهارات القيادية جيدة جداً، وتعد واضحة بشكل كبير لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت اعلا قيمة لها (88%) وفي ادنى قيمة لها (80%) حسب وجهات نظرهم، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي أفراد العينة وإدراكهم لاهمية المهارات القيادية على مستوى عمل الشركة.

### ثانياً: مراحل إدارة الاجتماعات

يوضح الجدول (3) النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية بخصوص مستوى توافر مراحل إدارة الاجتماعات في الشركة المبحوثة.

جدول (3) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (نسب الانتفاع)

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
1	مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع: التحضير للاجتماع	4.3	0.77	86%	جيد جداً
2	مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع: إدارة الاجتماع	3.8	0.86	76%	جيد
3	مرحلة ما بعد الاجتماع: مرحلة التقييم	4	0.86	80%	جيد جداً

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (3) بأن مراحل إدارة الاجتماعات في الشركة المبحوثة كانت بدرجة تحقيق متباينة بين الجيد والجيد جداً. إذ أن مرحلة إدارة الاجتماع حققت وسطاً حسابياً عام بلغ (3.8) وهو أعلى من معامل الاختبار وبانحراف معياري قدره (0.86)، وهذا يعني بأن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن جودة إدارة الاجتماع جيدة في هذه المرحلة، وبنسبة اتفاق تراوحت بين (76%) من أفرادها.

أما مرحلتى التحضير للاجتماع والتقييم فقد حقق نتيجة أفضل من المرحلة المذكورة في الفقرة أعلاه، إذ ما رتبت باتجاه تصاعدي بحسب آراء المدراء والاستشاريين في العينة المبحوثة فنلاحظ أن المتغيرين (مرحلة التقييم ومرحلة التحضير للاجتماع) فقد تراوحت أوساطها الحسابية الموزونة بلغ على التوالي (4، 4.3)، وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.77، 0.86)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذه المرحلتين واضحتين لأفراد عينة البحث ويؤكدون على أن الشركة تطبق هذين المرحلتين بشكل جيد جداً، وبنسبة اتفاق تراوحت بين (80%-86%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية هاتين المرحلتين على مستوى عمل الشركة.

## ب. اختبار الفرضيات والعلاقات

## أولاً: العلاقة بين المهارات القيادية و مراحل إدارة الاجتماع

لغرض اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية و مراحل إدارة الاجتماع، وقد جرى استخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) لهذا الغرض، ومن ثم جرى اختبار معنوية معاملات الارتباط المستحصل عليها باستخدام أحصاء الاختبار (t). وكما في الجدول (4) الأتي:-

جدول (4) نتائج علاقة الارتباط البسيط بين المهارات القيادية و مراحل إدارة الاجتماع

المتغير التابع	المتغير المستقل	المهارات القيادية (X)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
مراحل إدارة الاجتماع (Y)		0.76	2.944	1.697
القرار		قبول الفرضية بدرجة ثقة 99%		

(\*\*) الارتباط معنوي بمستوى (0.01)

يتضح من الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين المتغير المستقل (المهارات القيادية) والمتغير التابع (مراحل إدارة الاجتماع) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ )، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين مراحل إدارة الاجتماع (Y) و المهارات القيادية (X) (0.76)، مما يؤكد قوة تجانس هذين المتغيران، ويشير إلى وعي المدراء إلى أهمية الاهتمام بالمهارات القيادية من قبل الشركة من أجل رفع مستوى إدارة الاجتماع. وإن ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة للعلاقة بين المتغيرات، إذ أن قيمة (t tab) النظرية عند درجة حرية (32) ومستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ ) بلغت (1.697) وهي أقل من قيمة (t cal) المحسوبة إذا ما قورنت بها، وكما مبين في الجدول أعلاه، وعليه يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

وهذا يثبت عدم صحة الفرضية التي تفترض بعدم وجود علاقة ارتباط جوهري وقبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية ومراحل إدارة الاجتماع. (أي إن التطبيق الناجح لمراحل إدارة الاجتماع ليست صدفة وإنما هي ناتجة عن اهتمام وتنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في الشركة المبحوثة).

## ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

يوضح الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي تبحث بتأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماع.

## جدول (5) المؤشرات الإحصائية

لتحليل الانحدار البسيط واختبار التأثير تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماع

المتغير المستقل	المهارات القيادية (X)	قيمة (F) المحسوبة	الخطأ المعياري SE	معامل التحديد $R^2$
المتغير التابع				
مراحل إدارة الاجتماع (Y)	0.667	36.5	0.22	0.533

إذ يتضح جلياً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وإن هناك تأثير منوي للمتغير المستقل (المهارات القيادية) في المتغير المعتمد (مراحل إدارة الاجتماع)، حيث أن قيمة  $F_{cal}$  (المحسوبة أكبر من قيمة  $F_{tab}$  الجدولية، إذ بلغت  $F_{cal} = 36.5$ ) بدرجة حرية (32) وعند مستوى معنوية (0.01) في حين كانت قيمة  $F_{tab}$  النظرية  $(\alpha = 2.39)$ . وهذا ما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك تأثير معنوي وحقيقي للمهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماع.

ونظراً لثبوت صلاحية نموذج الانحدار، قام الباحث بحساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير المهارات القيادية. إذ جاء بتأثير مباشر على مراحل إدارة الاجتماع كما مبين في الجدول رقم (5)، حيث بلغت قيمته 53.3% وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغير في المتغير التابع، أما يقابلها من نسبة (46.7%) فهي تشير إلى النسبة نابعة عن تأثير مصادر أخرى خارجة عن موضوع البحث. وخلاصة القول إن جميع النتائج الواردة أعلاه، تؤكد على أن المهارات القيادية تعد مهمة جداً في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (مراحل إدارة الاجتماع).

## ثالثاً: اختبار الفروق للخصائص الشخصية بين عينات البحث في الاسئلة العامة لاستمارة الاستبيان

أ- مان وتني لتحليل الفروق بين متوسطات الجنسين (الذكور والاناث)

تعرض هذه الفقرة نتائج اختبار الفرضية الثالثة التي تنبئ الى "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الجنس (ذكور، اناث) في المهارات القيادية، وفي مراحل إدارة الاجتماعات.

## جدول (6) اختبار (Mann-Whitney) للفروق بين عينات البحث للجنس

المؤشرات	المهارات القيادية (X)	مراحل ادارة الاجتماع (Y)
الابعاد		
مان وتني	51.500	43.500
مستوى المعنوية	0.649	0.377

يتبين من معطيات الجدول (6) غياب الفروق المعنوية للجنس في المهارات القيادية، وفي مراحل ادارة الاجتماع. لان قيمة مان وتني اصغر من القيمة الجدولية البالغة (52.24) عند مستوى  $(p \leq 0.025)$  (لان

الاختبار من طرفين). وان مستوى المعنوية اكبر من القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاء الاختبار البالغة (0.025)، وعلى هذا الاساس ترفض فرضية الاثبات ولا ترفض فرضية النفي التي مفادها (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الجنس (ذكور، اناث) في المهارات القيادية، وفي مراحل إدارة الاجتماعات).

ب- كروسكال ويلز لتحليل الفروق بين فئات (التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، العمر) تعرض هذه الفقرة نتائج اختبار الفرضية الثالثة التي تنبئ الى "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فئات (التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، العمر) في المهارات القيادية، وفي مراحل إدارة الاجتماعات.

### جدول (7) اختبار (Kruskal-Wallis)

للفروق بين فئات عينات البحث التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، العمر

مراحل ادارة الاجتماع (Y)		المهارات القيادية (X)		الابعاد المؤشرات
مستوى المعنوية	قيمة $X^2$ المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة $X^2$ المحسوبة	
0.027	10.99	0.014	12.53	التحصيل الدراسي
0.32	4.68	0.5	3.31	عدد سنوات الخدمة
0.085	4.93	0.016	8.22	العمر

يتبين من معطيات الجدول (7) توجد فروق المعنوية لفئات (التحصيل الدراسي) في المهارات القيادية، ولا توجد فروق معنوية لفئات التحصيل الدراسي في مراحل ادارة الاجتماع. لان قيمة  $X^2$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (11.14) عند مستوى ( $p \leq 0.025$ ) وبدرجة حرية (4). وان مستوى المعنوية أقل من القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاء الاختبار البالغة (0.025)، ولم توشح تحقيق فروق معنوية في مراحل ادارة الاجتماع، لان قيمة  $X^2$  المحسوبة تدنت عن قيمتها الجدولية البالغة (11.14) عند مستوى ( $p \leq 0.025$ ) وبدرجة حرية (4). وان مستوى المعنوية اكبر من (0.025). وعلى هذا الاساس يمكن القول (توجد فروق ذات دلالة معنوية لفئات التحصيل الدراسي في المهارات القيادية. ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية لفئات التحصيل الدراسي في مراحل إدارة الاجتماعات).

ويتبين من معطيات الجدول اعلاه غياب الفروق المعنوية لفئات (عدد سنوات الخدمة) في المهارات القيادية، وفي مراحل ادارة الاجتماع. لان قيمة  $X^2$  المحسوبة تدنت عن قيمتها الجدولية البالغة (11.14) عند مستوى ( $p \leq 0.025$ ) وبدرجة حرية (4). وان مستوى المعنوية اكبر من القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاء الاختبار البالغة (0.025)، وعلى هذا الاساس تقبل فرضية النفي ولا تقبل فرضية الاثبات التي تدل على (عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين فئات عدد سنوات الخدمة في المهارات القيادية، وفي مراحل إدارة الاجتماعات).

يتبين من معطيات الجدول (7) توجد فروق المعنوية لفئات (العمر) في المهارات القيادية، ولا توجد فروق معنوية لفئات التحصيل الدراسي في مراحل ادارة الاجتماع. لان قيمة  $X^2$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.99) عند مستوى ( $p \leq 0.025$ ) وبدرجة حرية (2). وان مستوى المعنوية أقل من القيمة الاحتمالية

التقريبية لاحصاء الاختبار البالغة (0.025)، ولم توشح تحقيق فروق معنوية في مراحل ادارة الاجتماع، لان قيمة  $X^2$  المحسوبة تدنت عن قيمتها الجدولية البالغة (5.99) عند مستوى ( $p \leq 0.025$ ) وبدرجة حرية (2). وان مستوى المعنوية اكبر من (0.025). وعلى هذا الاساس يمكن القول (توجد فروق ذات دلالة معنوية لفئات العمر في المهارات القيادية. ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية لفئات التحصيل الدراسي في مراحل إدارة الاجتماعات).

#### المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

##### المحور الأول:- الاستنتاجات

في ضوء العرض في الجانب النظري للبحث وتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن إيجازها فيما يأتي:-

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تركزت مدة الخدمة للمدراء في الشركة المبحوثة لأكثر من 5 سنوات، كما أن الغالبية العظمى هم من حملة الشهادات الجامعية، وما بعدها (البكالوريوس، الماجستير)، وهذا ما يعزز المهارات القيادية التي تمتلكها المنظمة وقدرها على إدارة الاجتماعات، وذلك لامتلاكهم خبرة متراكمة كبيرة، والإدراك المعرفي لسقل هذه المهارات.
2. أشارت النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية لمستوى استجابات عينة البحث بأن المهارات القيادية و مراحل ادارة الاجتماع متوافرة بشكل جيد الى جيد جداً في الشركة المبحوثة وهذا يتواءم مع ما تلمسه الباحث خلال زيارته الميدانية للشركة من تطبيق واضح لهذين المتغيرين في أنشطتها، أما ترتيب المهارات القيادية تنازلياً فكانت كالآتي (المهارات الانسانية، المهارات الذاتية، المهارات الادارية، المهارات الفنية) في حين كانت متوسطات مراحل إدارة الاجتماع (التحضير للاجتماع، مرحلة التقييم، إدارة الاجتماع).
3. أظهرت نتائج الاختبار الخاص بعلاقة الارتباط صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية و مراحل ادارة الاجتماع، مشيراً الى أن أي زيادة في المهارات القيادية الأنفة الذكر مجتمعة في المنظمة المبحوثة من شأنه يؤدي الى زيادة فاعلية تطبيق مراحل ادارة الاجتماع مما يدل على تماسكها وتفاعلها بتناسق عالي، إذ ان لكليهما دور كبير ومهم في خدمة أهداف المنظمة.
4. أكدت نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الثانية بثبوت علاقة التأثير المعنوية المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماع، مما يجعل الادارة العليا قادرة على ان تعكس رؤيتها وفلسفتها وافكارها في خلق مناخ عمل يسهم في الاستخدام الامثل لمواردها وفي مواجهات التحديات المعاصرة.
5. عكست قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ان هناك عوامل أخرى ذات أهمية لها تأثير مباشر في المتغير التابع موضوع البحث بحاجة إلى الدراسة وبيان أثرها.
6. أكدت نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الثالثة على غياب وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الجنس (ذكور، اناث) في المهارات القيادية، وفي مراحل إدارة الاجتماعات، إذ ان المهارات القيادية وادارة الاجتماع لا تتاثر

بالجنس (ذكر او انثى) فالمهارات وادارة الاجتماع هي خصائص مكتسبة بالتعلم والخبرة. في حين أشرت النتائج غياب الفروق المعنوية لفئات التحصيل الدراسي في المهارات القيادية، ولم توشح تحقيق فروق معنوية في مراحل ادارة الاجتماع، ويعزى ذلك الى القادة الاداريين في الشركة المبحوثة لديهم مهارة مكتسبة نتيجة المعرفة الاكاديمية وتوجههم الى زيادة هذه المعرفة المتخصصة من خلال الدورات والمؤتمرات في مجالات المهارات القيادية المعاصرة ولكن تم تواتر ادارة الاجتماع واكتساب اساليبها لذا لم توشح فروق لفئات التحصيل الدراسي. أما لفئات عدد سنوات الخدمة فقد لم تحقق فروق معنوية لكلا البعدين (المهارات القيادية، ومراحل ادارة الاجتماع) ويعود السبب الى أن جميع الذين يشغلون مناصب القيادة العليا في المنظمة لديهم خدمة طويلة في الموقع الحالي تمكنهم من اكتساب مهارات قيادية متخصصة تلائم مع ذلك المنصب القيادي وخبرة ادارة الاجتماع ومراحلة. وتؤشر فئات العمر الى وجود فروق معنوية في المهارات القيادية ولم توشح تحقيق هذه الفروق المعنوية في مراحل ادارة الاجتماع، ويعزى سبب ذلك التباين في فئات العمر الى أن أغلب القادة الاداريين يجب أن يمرون بخبرة طويلة ومتراكمة في مراحل مختلفة في المنظمة قبل تولية المناصب القيادية والتي تمكنهم من اكتساب المهارات القيادية المتنوعة في حين لا يشترط هذه الخبرة الطويلة في ادارة الاجتماع على الرغم من ادائهم إياها بشكل جيد.

#### المحور الثاني:- التوصيات

استرشاداً بما خرج من استنتاجات بخصوص المهارات القيادية و مراحل ادارة الاجتماع يوصي الباحث الشركة بالآتي:-

1. العمل على توجيه القادة الاداريين نحو مراحل إدارة الاجتماع منذ البدء لاعداد المدراء وذلك للحد من بعض الاتجاهات السلبية اتجاه إدارة الافراد، والمتكونة عبر حياة المديرين وفقاً لظروف كل شخص.
2. ضرورة عقد دورات تدريبية لجميع المستويات القيادية ووفقاً لاحتياج كل مستوى على المهارات القيادية ومراحل ادارة الاجتماع.
3. دراسة مدى تشجيع اللوائح والنظم الادارية على امتلاك مهارات قيادية والعمل على اجراء التعديلات التي تجعلها عامل مساعد في دعم المهارات القيادية.
4. الاهتمام بإعداد قيادات كفؤة على وفق نهج علمي مدروس، وعدم الاعتماد على ما أملتته التفاعلات السياسية والاجتماعية.
5. مراعاة أصحاب الخبرة والمعرفة عند استبدالهم بأشخاص أصحاب شهادات مختصة بالعمل الاداري.
6. اعتماد مقاييس محددة في اختيار القادة الاداريين لتوليهم مناصب مهمه في المجتمع.

## المصادر العربية

## أولاً: الكتب

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد، (2002)، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان-الأردن.
- 2- أحمد، حافظ فرج، (2007)، قضايا إدارية معاصرة، مطبعة أبناء وهبة حسان، القاهرة-مصر.
- 3- باركر، الآن، (2000)، الاستعداد لاجتماعات العمل، الدار العربية للعلوم، القاهرة-مصر.
- 4- باين، جون وشيرلي، (1998)، الاجتماعات الناجحة، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، الدار العربية للعلوم، القاهرة-مصر.
- 5- جلدة، سليم بطرس، وحرير، سامي محمد هاشم، (2007)، فن إدارة الوقت والاجتماعات-مرفق بنماذج تطبيقية، دار دجلة، عمان-الأردن.
- 6- الحسن ماهر، (2004)، القيادة-نظريات واسباسيات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، عمان.
- 7- الحميري، باسم، (2010)، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 8- درة، عبد البارى إبراهيم، (2009)، إدارة الاجتماعات الجوانب الإجرائية-قواعد روبرت التنظيمية في إدارة الاجتماعات، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- 9- ربيع، هادي، (2006)، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمان-الأردن.
- 10- رسمي، محمد، (2004)، اساسيات الادارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرسية، مصر.
- 11- سلسلة الادارة العلمية، (2005)، القيادة الادارية الفعالة-برنامج للتطوير الذاتي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت-لبنان.
- 12- السلمي، علي، (1999)، المهارات القيادية والادارية للمدراء المتفون، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 13- السيد، إسماعيل محمد، (1997)، تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.
- 14- عبد القادر، عبد الله بن احمد، (2004)، أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات بالاجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية.
- 15- العثيمين، (1999)، فهد بن سعود بن عبد العزيز، الاتصالات الإدارية "ماهيتها، أهميتها، أساليبها"، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- 16- عليان، ربحي مصطفى، (2005)، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 17- عليان، ربحي مصطفى، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر ولاتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 18- عليوة، السيد، (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 19- فتحي، محمد، (2002)، إدارة الاجتماعات لماذا تفشل وكيف تنجح، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة-مصر.
- 20- فياض، محمود أحمد، و قداة، عيسى يوسف، و عليان، ربحي مصطفى، (2010)، مبادئ الادارة: وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 21- كندرسلي، دورنغ، (2001)، إدارة الاجتماعات، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت-لبنان.
- 22- كنعان، نواف، (2002)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- 23- النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، "الإدارة"، الطبعة العربية الاولى، دار اليازوردي للنشر، عمان-الأردن.

- 24- كيان، كيت، (1996)، قواعد إدارة الاجتماعات، الدار العربية للعلوم، القاهرة-مصر.
- 25- ماهر، احمد، (2006)، كيف تصيغر على صراعات العمل، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر.
- 26- منصور، يشوع إبراهيم، (2003)، إدارة الاجتماعات وفن قيادة فريق العمل، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب-سوريا.
- 27- نصر الله، حنا، (2005)، مبادئ ادارة الوقت، دار التقدم للعلوم، عمان، الاردن.
- 28- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، و غنام، بشرى بنت بدير، (2006)، "مبادئ إدارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان، الرياض.

### ثانياً: الأطاريح والرسائل الجامعية

- 1- الاغا، رائد عمر، (2008)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعماري، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
- 2- أبو زعيتر، منير حسن، (2009)، درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطورها، رسالة ماجستير في اصول التربية/ادارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
- 3- البقمي، محمد بن عبدالله، (2008)، الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية -دراسة تطبيقية عن ضبط جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى.
- 4- شحادة، رائف شحادة نايف، (2008)، العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- 5- الصامل، ناصر بن علي، (2011)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 6- العتيبي، عبد المحسن بن ابراهيم، (2003)، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة ادائهم-دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
- 7- النيرب، أحمد محمد احمد، (2003)، الانماط القيادية القيادية لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

### المصادر الأجنبية

#### First: Books

- 1- Daft, R. & Noi, R. A., (2001), "Organizational Theory Behavior", Harcourt College Publishers, U.S.A.
- 2- Daft, R. L., and Noe, R. A., (2001), "Organizational Behavior", Harcourt College Publishers, Inc., New York.
- 3- Jones, R. G., George, J. M., and Hill, C. W., (2000), "Contemporary Management", 2<sup>nd</sup> Ed., McGraw Hill Company, Inc., U.S.A.
- 4- Newstorm, J. W., and Davis, K., (2002), "Organizational Behavior: Human Behavior at Work", 11<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York.
- 5- Ryan, Rosemary, (2008), Leadership development a guide for HR and training professionals, 1<sup>st</sup> Ed, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, U.S.A.

- 6- Decker, Bert, (2006), Communication skills for leaders delivering a clear and consistent message, 3<sup>ed</sup> Ed, Decker communication INC, U.S.A.

### Second: Journal, Periodicals, and Thesis

1. Ardichvilli, A., and Kuchink, K. P., (2002), Leadership Style Culture Values among Manager and Subordinates: a Comparative Study of Four Countries of the Former Soviet Union, Germany, and the US, Human Resource Development International, Vol. 5, No. 1, p. 99 – 117.

### Third: Internet Virtual Science Library - IVSL

1. Associntes, Gorbin Ball, (2009), Strategic Meeting Management program implementation and idea guide, Report was commissioned by signup4, [www.signup4.com](http://www.signup4.com).
2. Johanson, Robert Wood, (2010), Planning a Grat Meeting, princeton, new Jersey, [www.rwif.orj](http://www.rwif.orj).
3. Mumford, Troy V., Campion, Michael A., Morgeson, Frederick P., (2007), The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels, College of business, Utah state university, [www.elsevir.com/locate/leaqua](http://www.elsevir.com/locate/leaqua).
4. Raisanen, Laura, (2008), Sustainable Development in Meeting Management Case: Polaris-network Meeting, Jyvaskyla University of Applied Sciences, School of Tourism and Service Management, [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4016/Raisanen\\_Laura.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4016/Raisanen_Laura.pdf?sequence=1).
5. Weiskittle, P., (2006), Some Leadership Definitions, Business Leadership Review, Vol. 3, No. 1, [http://www.,mbawr/d.com/b/article.Php? Article](http://www.,mbawr/d.com/b/article.Php?Article).
6. Kanu, Ada C. and Kanu Frank C, (2007), Enhance your leadership skills, Genius One Inc,U.S.A. <http://www.GeniusOne.com>

7. محمود، سامح، (2008)، إدارة الاجتماعات، موقع الإدارة والهندسة الصناعية. <http://samehar.wordpress.com>