



دور اجتماعات المدراء في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية

(دراسة تحليلية لآراء المديرين في مراكز التعليم العالي في مدينة حلبجة)

م. مريوان مهدي جميل

المعهد التقني حلبجة- جامعة السليمانية التقنية ، اقليم كردستان- العراق

الملخص

اجتماعات المدراء وتقليل الأخطاء الإدارية هما مبدءان أساسيان للانضباط الذي يحظى باهتمام متزايد بين منظمات الأعمال. على الرغم من ذلك، لا تزال طبيعة العلاقة بين دور اجتماعات المدراء وتقليل الأخطاء الإدارية غير واضحة. وعلى هذا الأساس يقدم هذا البحث نظرة ثاقبة من خلال دراسة اجتماعات المدراء في تقليل الأخطاء الإدارية في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة ، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بعين الاعتبار اتجاه العلاقة بين مكونات اجتماعات المدراء وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية، وتحقيقاً لهدف البحث وإكمال متطلباته باشر الباحث بإعداد اطار نظري بالاستفادة من ادبيات الموضوع، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة البحث، حيث وضعنا (117) استمارة على مجتمع البحث كاملة تكون من (117) مديراً وقد تم استرجاع (113) استمارة صالحاً لتحليل حصائي ، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات. ومن بين اهم نتائج البحث هو ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين اجتماعات المدراء وتقليل اخطاء الوظائف الإدارية. ومن ناحية اخرى، اظهرت النتائج ان بُعد تحديد هدف الاجتماع كان له دور اكبر مقارنةً مع الابعاد الاخرى في تقليل اخطاء الوظائف الإدارية، وفي ضوء تلك النتيجة أوصى البحث بضرورة الاهتمام بتحديد الهدف من اجتماع المدراء وذلك تجنباً من الوقوع في اخطاء إدارية بالنسبة للمراكز التعليمية المبحوثة بمحافظة حلبجة.

الكلمات المفتاحية: الاجتماعات، الأخطاء الإدارية، مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة.

Received: 14/3/2023

Accepted: 26/4/2023



المقدمة

كل منظمة يتم إنشاؤها من احتياجات ذلك المجتمع من حيث توفير السلع والخدمات الضرورية. وللحفاظ على استمرارها في الأسواق التي تعمل فيها، فإنه يجب عليها أن تتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية لها. ومع ذلك، فإن هذا التكيف قد يؤدي إلى حدوث تغييرات في الوظائف الادارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والحوافز والرقابة، وقد لا تنسجم تلك التغييرات في الوظائف الادارية مع التغييرات الحاصلة في البيئة ذات التعقيد المستمر التي تعمل فيها المنظمة، مما قد يؤدي بالافراد العاملين في المنظمات الى ارتكاب الاخطاء في الوظائف الادارية. لذلك تحصر ادارات المنظمات الى عقد اجتماعات المدراء وذلك للحد من ارتكاب الاخطاء في الوظائف الادارية في أثناء تنفيذها والانسجام والتكيف بشكل افضل مع التغييرات الحاصلة في البيئة (عبدالبارى، ٢٠٠٩، ٥). تعتبر الاجتماعات جزءاً تكوينياً مهماً في ادارة اعمال المنظمات على النحو الامثل، وتعتبر ايضاً بمثابة العنصر الحيوي والحاسم بالنسبة لتنفيذ الوظائف الادارية على النحو المناسب في منظمات الاعمال (فقيه، ٢٠٠٥، ١٠). وكذلك تعتبر الاجتماعات من أهم الوسائل لتأكيد تواصل الموظفين داخل المنظمات التي يعملون بها، يتوقف ذلك على أسلوب إدارة وتنظيم الاجتماعات (مدحت، ٢٠٠٩، ١٣). ومع ذلك، فإن الاجتماعات تعتبر سلاحاً ذو حدين، فيمكن أن تصبح أداء لزيادة الإنتاجية وتوليد الاقتراحات البناءة وتعزيز روح التعاون داخل المؤسسة أو الشركة من ناحية. ومن ناحية أخرى يمكنها أن تصبح أكبر مضيعة لوقت المنظمة وأكبر مدمر لروح التعاون بين أفرادها، وهكذا فالمسألة تعتمد على أسلوب إدارة الاجتماعات.

وكذلك، فإن الإعداد الجيد للاجتماعات واختيار وتحديد المكان والزمان المناسبين ودعوة الأشخاص المناسبين أو المطلوبين للمشاركة فيها تمثل منهجاً واستراتيجية فعالة لتقليل أخطاء الوظائف الإدارية في أثناء تنفيذها، وكذلك إتاحة الفرصة لتبادل الأفكار المختلفة بين اعضاء الاجتماع والخروج بأفكار جديدة وفعالة (محمد عبدالغني، ٢٠٢١، ٥). وهكذا، نظراً لأهمية ما جاء حول دور اجتماعات المدراء والدور الذي من الممكن ان تؤديه في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية، فقد وجدنا من المناسب دراسة هذين الموضوعين على مستوى عدد من المراكز التعليمية في محافظة حلبجة لتحديد موقفهم من هذين المتغيرين ووصولاً إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما، وقد اتخذ البحث مسارها النظري والعملي على وفق المباحث الآتية:

المحور الاول : منهجية البحث

المحور الثاني : الجانب النظري

المحور الثالث : الجانب العملي

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

لا يمكن ان ننكر بأن البشر يرتكبون الأخطاء في كل ساعة وكل يوم في أثناء حديثهم، وهم يتفاعلون مع الناس أثناء أداء أنشطتهم اليومية في العمل. ومعظم هذه الأخطاء تتمثل بالأخطاء المطبعية أو زلات اللسان، وهي غير ضارة ويمكن تصحيحها بكل سهولة. ومع ذلك، فإن هناك أخطاءً ذات عاقبة وخيمة قد تصل إلى فشل أداء المنظمات ككل في ميدان الاعمال، ومن هذه الأخطاء هي التي ترتكب في الوظائف الادارية في أثناء تنفيذها وتمثلة بالتخطيط، التنظيم، الحوافز والرقابة (العطوي، ٢٠١٨، ٧). وتعتبر هذه الأخطاء الإدارية بدورها مصدراً للعديد من المشاكل التي يمكن أن تساهم في عواقب وخيمة، وتمثلة بحدوث الكوارث والأزمات الادارية التي قد تؤدي إلى إفلاس منظمات الاعمال



برمتها (van Dyck, 1999)). ومن هنا فإذا ارادت منظمات الاعمال من تقليل أخطاء الوظائف الإدارية فمن الضروري زيادة الاهتمام باجتماعات المدراء لديها، نظراً لما لهذه الاجتماعات من أهمية كبيرة من حيث اتخاذ الإجراءات والقرارات الصائبة في حل المشكلات المتعلقة بالوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والحوافز والرقابة) (بدره، 2023، 11). بناء على هذا، فإنه يظهر لنا أن الاجتماعات الفعالة يمكن ان يكون لها دورٌ فعّالٌ في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية، ومن ثم تنفيذ هذه الوظائف على النحو الذي يجعل من اداء المنظمات اكثر كفاءةً وفعالةً في ميدان الاعمال.

وهكذا، على الرغم من اهمية ما تقدم، هناك عدد قليل ومحدود من الدراسات التي أجريت على اجتماعات المدراء وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية في منظمات الاعمال في الشرق الاوسط بشكل عام وفي اقليم كوردستان العراق بشكل خاص، كما لا تزال اسبقياتها في التفضيل يكتنفها الغموض، لذا يصبح من المهم دراسة العلاقة بين هذين المفهومين المهمين لاكتشاف الدور بينهما في منظمات الاعمال ومن ضمنها المنظمات قيد البحث. وعليه، فأن مشكلة البحث جاءت للبحث عن مدى الدور الذي يمكن ان تؤديه مجموعة من مكونات اجتماعات المدراء والتي تم الاخذ بها بنظر الاعتبار في البحث الحالية في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية في المراكز التعليمية في محافظة حلبجة لإقليم كوردستان العراق، وتتفرع من ذلك التساؤلات الفرعية الآتية :

هل هناك علاقة وأثر بين دور اجتماعات المدراء في تقليل أخطاء الوظائف الادارية؟
أي بُعد من أبعاد دور الاجتماعات المدراء له أكبر تأثير في تقليل أخطاء الوظائف الادارية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل اهمية البحث بالآتي :

تكتمن أهمية البحث هذا في ثلاثة جوانب هي:

الأهمية الأكاديمية: تبرز الأهمية الأكاديمية لإظهار كيفية علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير الرئيسي والمتغير التابع، وذلك للتوصل الى التحليل والتشخيص لأبعاد اجتماعات المدراء في بيان (تحديد هدف الاجتماع، تحديد موعد الاجتماع، اختيار المشاركين للاجتماع وتحديد وتهيئة مكان الاجتماع) وأبعاد التقليل من أخطاء الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، الحوافز، الرقابة) في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة.

الأهمية الميدانية: من خلال تحليل بيانات البحث الحالية يمكن التوصل إلى تشخيص موضوعي للمشاكل والأسباب التي قد تعيق من تقليل أخطاء الوظائف الادارية من خلال اجتماعات المدراء.

الأهمية الخاصة: تنعكس أهميتها الخاصة في تقليل أخطاء الوظائف الادارية لتحسين أداء المراكز التعليمية المبحوثة و بالتالي مساعدة المراكز التعليمية المبحوثة في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأسباب والمشكلات.

ثالثاً: أهداف البحث

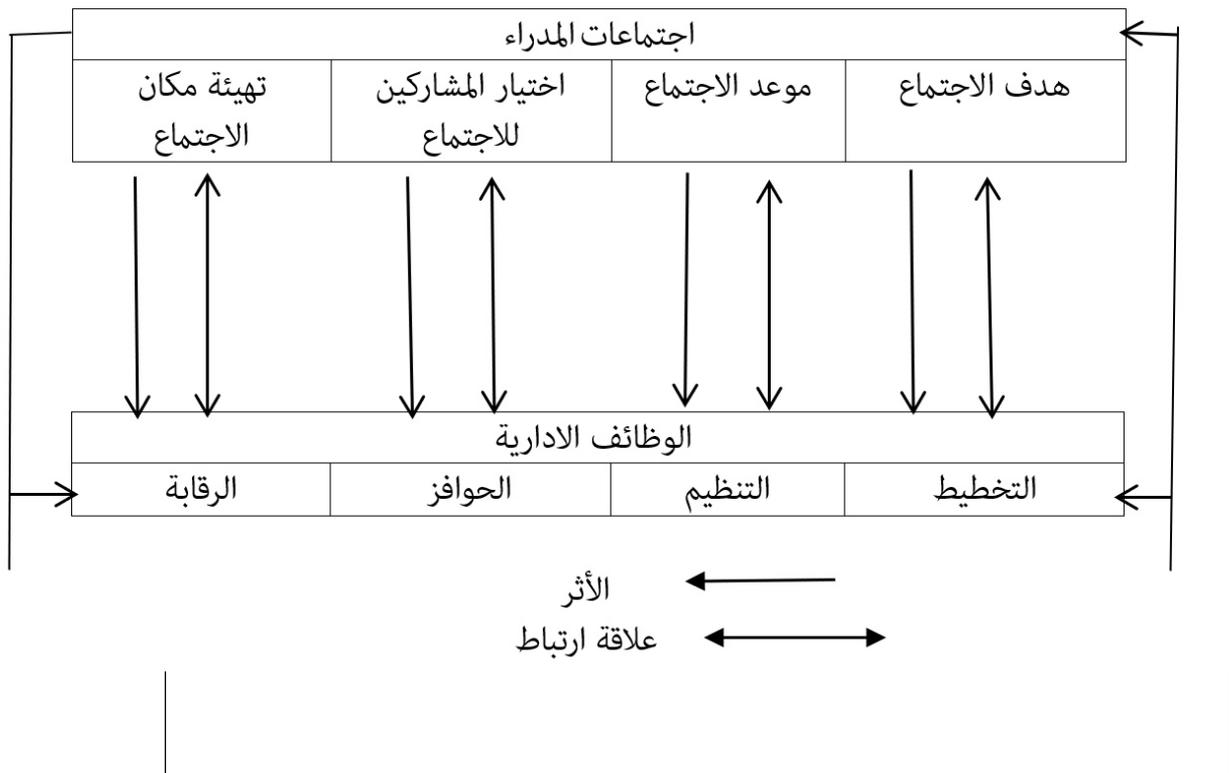
الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي يمكننا أن نجمله في النقاط الآتية:

التمثل بإثارة الدوافع لدى المراكز التعليمية المبحوثة في تناول مثل هذه الموضوعات الحديثة الحيوية بالبحث والتحليل للاستفادة منها في تطوير عملها وتحسين ادائها. بالإضافة الى التعرف على الأبعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات الدراسة حيث يشكل مجالاً مهماً لتطوير آفاق المعرفة في هذا المجال.

مشاركة البحث في مساعدة تكوين فهم افضل للدورالذي يمكن ان تحدثه اجتماعات المدراء في صنع تقليل أخطاء الوظائف الادارية في مجموعة من المراكز التعليمية في مدينة حلبجة لإقليم كوردستان العراق.

رابعاً: النموذج الافتراضي للبحث

من اجل تحقيق اهمية وأهداف البحث قد تم وضع نموذج افتراضي، ويتضمن متغيرين هما في الشكل الرقم (١). المتغير المستقل: ويتمثل في اجتماعات المدراء وابعاده التي تتضمن: تحديد هدف الاجتماع، تحديد موعد الاجتماع، اختيار المشاركين للاجتماع وتحديد وتهيئة مكان الاجتماع. المتغير التابع: ويتمثل بتقليل أخطاء الوظائف الادارية وابعاده التي تتضمن: التخطيط، التنظيم، الحوافز، الرقابة.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي للدراسة
المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين دور اجتماعات المدراء مجتمعة وابعاد تقليل أخطاء الوظائف الادارية مجتمعة .

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين دور اجتماعات المدراء منفردة، وابعاد تقليل أخطاء الوظائف الادارية مجتمعة .

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لدور اجتماعات المدراء مجتمعة، وابعاد تقليل أخطاء الوظائف الادارية مجتمعة .

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لاجتماعات المدراء منفردة، وابعاد تقليل أخطاء الوظائف الادارية مجتمعة.



سادساً: منهج البحث:

يُعد هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، وتم ذلك من خلال استخدام استمارة الاستبيان، وللإجابة على اسئلة البحث واختبار فرضياتها تم معالجة البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتم استخدام بعض الطرق الاحصائية لتحليل البيانات وهي المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة، والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي، وتم استخدام معامل Cronbach's Alpha لقياس مدى الاعتمادية وهو يحدد مدى الانسجام الداخلي لفقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط (بيرسون) بهدف اختبار الفرضية الاولى (فرضية العلاقة) وتم استخراج معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة الفرعية ومعامل التحديد من R² من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لإيجاد أثر المتغير المستقل على التغير التابع (فرضية الأثر).

سابعاً: حدود البحث:

الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية التي استغرقتها الجانب الميداني بين ٢٠٢٢-٢-١٥ الى ٢٠٢٣-٢-١٥.
الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة - العراق.
الحدود البشرية: تمثلت بعينة من الموظفين الذين يعملون بدوام كامل في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة - السليمانية -العراق.

ثامناً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات وهما :
المصادر الثانوية: وهي تشمل الكتب والدوريات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع بالإضافة الى شبكة الانترنت ، وذلك للتعرف على الاسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة البحوث ، والتعرف على اخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال دور اجتماعات المدراء واطفاء الوظائف الادارية.
المصادر الاولية: لمعالجة الجانب التحليلي للبحث تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات ، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع العينة المبحوثة.
وتكونت الاستمارة كما هو موضح في الملحق (١) من ثلاثة أجزاء رئيسية، احتوى الجزء الأول على الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخدمة، والثاني احتوى على المقاييس الخاصة باجتماعات المدراء ، واحتوى الثالث على الفقرات الخاصة بأخطاء وظائف الادارية، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين من يقرر بـ(لا اتفق بشدة إلى اتفق بشدة) ودرجات تتراوح من (١-٥) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستمارة. وقام الباحثون بتصميم استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والاستفادة منها في صياغة الاسئلة، وتم عرضها على مجموعة من الاساتذة الاختصاصيين ، وفي ضوء آرائهم تم تعديل بعض فقرات الاستمارة لتستقر في النهاية على (٤٠) فقرة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

تاسعاً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بعدد من الكليات والمعاهد في جامعة حلبجة وفروع الكليات والمعاهد المتعلقة بجامعة بوليتكنيك السليمانية في داخل مركز مدينة حلبجة وتم توزيع (١١٧) استمارة استبيان على مجتمع البحث كاملة يتكون من (١١٧) مديراً (المديرين في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة) تم استرجاع (١١٣) استمارة صالحة لتحليل احصائي ، وقد دفع الباحث نحو اختيارهم مدراء في مراكز التعليم العالي محافظة حلبجة مجتمعاً للدراسة مجموعة من المبررات تتمثل بالآتي :

١. لم يسبق ان تمت دراسة في مراكز التعليم العالي محافظة حلبجة التي تناولها البحث في هذا المجال.
٢. تساهم في توضيح اهمية دور اجتماعات المدراء في التقليل من أخطاء الوظائف الإدارية في المديرين في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة.
٣. تساهم في تنمية وتطوير مهارات المدراء لتحضير الاجتماعات .
٤. تساهم في تنمية وتطوير مهارات المديرين في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية من خلال اجتماعات المدراء.
٥. امكانية الحصول على العديد من البيانات التي يتطلبها البحث فضلا عن التعاون الميداني.

عاشراً: الصدق والمصادقية.

مصادقية الاستبانة: على اساس الجدول رقم (١) لحساب المعاملات الموثوقة لأدوات المسح يستخدم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، حيث يقدر ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) مدى موثوقية استجابات الأداة (الاستبيان) ثم تقيّمها بواسطة الموضوعات التي تشير إلى ثبات الأدوات. القيم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) المقبولة تكون ٠,٧٠ وما فوق الجيدة.

جدول (١) اختبار الفا كرونباخ

متغيرات البحث	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات	مستوى القبول
اجتماعات المدراء	20	0.791	مقبول
تقليل أخطاء الوظائف الإدارية	20	0.794	مقبول
المجموع	40	0.792	مقبول

المصدر: الباحث من تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الاحصائي.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم وتعريف الاجتماعات

ان الاجتماعات هو المفهوم الذي حدده روبرت في كتابه قواعد روبرت التنظيمية على أن الاجتماع هو تجمع رسمي لأعضاء منظمة ما في غرفة فيه نصاب لإنجاز أعمال ، ويستتبع هذا المفهوم أن لا يغادر الأعضاء غرفة الاجتماع إلا لمدة قصيرة إلى أن تنجز الأعمال أو يعلن رئيس الاجتماع أنه تقرر إنهاء الاجتماع أو تأجيله (عبدالباري، ٢٠٠٩، ٣٩).

ويرى احمد السيد الكردي على الاجتماعات بأنه: «عبارة عن تجمع شخصين أو اكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين وايضاً «جمع أو التثام أو حشد من الأفراد للبحث أو اتخاذ قرار بشأن أمر أو أمور معينة (الطائي، ٢٠١٦، ١).

و يتشكل اجتماع العمل من أفراد يجلسون معاً لغرض حل إحدى مشكلات، يتشكل الاجتماع ويكتمل نصابه بحضور أكثر من شخصين. والاجتماع هو تجمع شخصين أو أكثر للتشاور وتبادل الرأي في مشكلة معينة (أبوالنصر، ٢٠٠٩، ١٨)، و يشير الطائي (٢٠١٦، ٢٩٩) بأن الاجتماع هو تحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة بالإضافة الى ذلك هو تبادل للمعلومات والأفكار أو الأداء بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة وذلك لإنجاز نتائج محددة. (فقية، ٢٠٠٥، ٥).

يرى أحمد سيد مصطفى بأن الجماعة هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك. وسامية فتحي عفيفي يرى الجماعة هي تجمع من شخصين أو عدة أشخاص متوافقين يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض تحقيق هدف مشترك (أبو النصر، ٢٠٠٨، ١٩).



ثانىاً: أهمية الاجتماعات:

تعد أهمية الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية: (الطائي، ٢٠١٦، ٣٠٧) (هلال، ٢٠٠٦، ٩٠) (أحمد، ٢٠٠٧، ١٠١) (أبو النصر، ٢٠٠٩، ١٠١) (عليان، ٢٠٠٥، ٢٢٧) (حسين جلوب، ٢٠١٠، ٢٠٩):

رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات. 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. إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة. انسجام بين النشاطات المختلفة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى. يتوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي. تحقق إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية. تبادل الآراء ومناقشة جدول الأعمال بالشكل الذي يضمن تعزيز فعالية المنظمة العامة وبالتالي خدمة جمهورها المستهدف بشكل أفضل.

التنسيق بين الوحدات والدوائر المختلفة، حيث يخدم التنسيق في إزالة حالات التضارب في الآراء والمواقف والاجتهادات، وبالتالي يجعل المنظمة العامة تسير على الطريق الصحيح المرسوم لها. الرقابة على نشاطات المنظمة العامة والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح. تخطيط نشاطات المنظمة العامة، ووضع الخطط التي تكفل تحقيق الأهداف المنشودة المتضمنة في هذه الخطط.

ثالثاً: مكونات اجتماعات المدراء (المراحل للتحضير لإدارة الاجتماعات)

اليوم، أدى توسع المنافسة في الساحة العالمية إلى إجبار المديرين على تنظيم اجتماعات مع أعضاء المنظمة من أجل زيادة التفاعل بين الأعضاء وتبادل المعلومات. لأن العديد من الوظائف في المنظمة لا يمكن القيام بها دون عرضها في الاجتماعات. (اصفهانى، ٢٠١٣، ٢٥). الاجتماع إنه نشاط مشترك في معظم المؤسسات ويبحث دائماً عن أداة له إنه صنع القرار وتحديد الأهداف وحل المشكلات وحل ونشر المعلومات. (McComas، ٢٠٠٧، ٤٥). أيضاً، من خلال عقد الاجتماعات، يحاولون إدارة المنظمة بفعالية وكفاءة بمساعدة الآخرين، وإثارة مواضيع وقضايا مختلفة حول المنظمة واتخاذ خطوات لحلها. المهم في هذه الأثناء هو أن الاجتماعات جزء لا يتجزأ من عالم المنظمات. (Paauwe، ٢٠٠٩، ١٣٢) بهذه الطريقة من أجل عقد اجتماع ناجح، يجب أن نعتمد على عدة أبعاد وحسب اطلاع الباحث على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث، تبين بان كلاً من الباحثين (Esfahani, Brandenburg, Greata, Demir, Hanscom) هذا موضح في الجدول الرقم (٢) في ادني اتفقوا على ان الابعاد المتمثلة في (تحديد هدف الاجتماع، موعد الاجتماع، مكان الاجتماع، اختيار المشاركين) هي الاكثر تأثيرا لعقد الاجتماع، وفيما يلي شرح مفصل لتلك الابعاد في الفقرات التالية:

الجدول الرقم (٢) أبعاد اجتماعات المدراء

ت	المصادر	هدف اجتماع	موعد اجتماع	اختيار المشاركين	مكان اجتماع
١	(Esfahani,2013,75)	√	√	√	√
٢	(Brandenburg,2008,30)	√	√	√	√
٣	(Greata ,2009,108)	√	√	√	√
٤	(Demir,2018,129)	√	√	√	√
٥	(Hanscomb,2012,85)	√	√	√	√

المصدر: من اعداد الباحث

تحديد هدف الاجتماع.

من منظور إداري فإن الأهداف هي الغايات التي تسعى المنظمة والمدراء إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة . وهناك مواصفات للأهداف الجيدة نذكر منها : يجب أن تكون هدف اجتماعات المدراء محددة وواضحة ومرنة وموضوعية وواقعية وطموحة ومرتبطة وقابلة للقياس، وتم وضعها بشكل جماعي وديمقراطي إذا كان هدف الاجتماعات المدراء بهذه الخصائص سيكون له الأثر الإيجابي في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة)، و موصوف بشكل واضح و واقعي بحيث يكون أعضاء المنظمة واضحين في العمل، وهذا يعد إيجابياً ولا يرتكبون أخطاء في هذه الوظائف، وفي كتابات أخرى يمكن استخلاص خصائص أو مقومات الأهداف الجيدة كالتالي (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة / متصلة محددة بزمن معين، تساعد الأداء وتعمل على رفع وزيادة) و الهدف من وراء معظم الاجتماعات أحد الأسباب التالية: نقل أو تبادل المعلومات، إصدار التعليمات ،بحث الشكاوي، الفصل في المنازعات، إصدار القرارات، استحداث أفكار مبتكرة، تبادل وجهات النظر حول موضوع محدد، تبادل وجهات النظر حول مشكلة ما، اقتراح الحلول للمشكلات، مع التخطيط و متابعة العمل (أبو النصر، ٢٠٠٩، ١٨).

تحديد موعد الاجتماع

جميع أشكال الاجتماعات لها بعض العوامل المشتركة، تحديد الزمان والمكان المحددين لها يتقرران مسبقاً، واحد من هذه العوامل (هلال، ٢٠٠٦، ١٤) (وليد شحادة، ٢٠٠٨، ٤٠) إن كنت تجتمع مع موظفيك دورياً وبشكل منتظم يصبح الموعد والزمان والمكان جزءاً من برنامج كل واحد منهم. وإذا كان الاجتماع مناسبة خاصة اختر الزمن المناسب للمشاركين جميعاً. تستطيع أن ترفق برسالة الدعوة عدداً من الخيارات لزمن الاجتماع إذا كانت هذه هي الحالة ، فسوف تنعكس على هذه الحالة ، يتم إشعار الأعضاء المشاركين مسبقاً بمواعيد وأوقات بدء الاجتماع و يلتزم الأعضاء المشاركين بالحضور قبل وقت بدء الاجتماعات ، فسوف تنعكس على تقليل أخطاء الوظائف الادارية لأن ذلك يؤثر إيجابياً على أعضاء الاجتماع والالتزام بالوقت المقرر بالاجتماعات، وهذا يعنى الأهتمام بالموضوعات المتعلقة بالتخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة كمناقشة، وتحليل واتخاذ القرار في هذا ناحية من جانب أعضاء اجتماع وفي النتيجة نستحصل تأثيراً إيجابياً لتقليل أخطاء الوظائف الإدارية.

اختيار المشاركين للاجتماع

يجب أن نختار هؤلاء الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع الاجتماع ويمتلك الأشخاص المختارون الصلاحيات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار وايضاً خبرات وآراء وأفكار جيدة ويفهم جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع لغة بعضهم البعض والاستقلالية الكافية في إبداء الرأي(فقيه، ٢٠٠٥، ١٨) ونحدد الأفراد الذين ينبغي حضورهم للوصول إلى أهداف



الاجتماع إذا كان هذا هو الحال ، يمكن مناقشة القضايا من قبل أعضاء الاجتماع بطريقة جيدة ومختصة ، وهي التي سيكون لها انعكاس جيد على العمل نحو هدف المنظمة. (جلوب ، ٢٠٠٩ ، ٢١٧).

بناء على هذا فإنه يظهر لنا أن اختيار افراد مناسبين للاجتماع له دور فعال في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية .

تحديد وتهيئة مكان الاجتماع

تحديد مكان و تجهيز قاعة الاجتماع هذا مرحلة من مراحل الإعداد للاجتماع (أبو النصر، ٢٠٠٦، ١٢٢) يعتمد اختيار المكان على حجم الاجتماع والغرض منه. في معظم الإدارات توجد قاعات مؤتمرات من مختلف الأحجام بحيث تستوعب اجتماعات هذه الجماعات . إذا كان الغرض أعمال فكر الجماعات للخروج بفكرة أو خطة جديدة ، ولديك المال الكافي ، فكر بالذهاب إلى موقع خارج المؤسسة. قد يتطلب الأمر مزيداً من الجهد لكنه جدير بالعناء من حيث جودة الاجتماع.

ينبغي ترتيب الطاوات بطريقة يستطيع كل مشارك أن يري ويتحدث مباشرة إلى الآخر فيرتقي سوية الحوار وهذا هو الوضع الأمثل للمواقف التي تتطلب حل المشكلات أو صنع القرارات. أما الطاولة المستديرة أو الترتيب على شكل الحرف U فهذا وضع مفضل. واستخدم الترتيب المستطيل للطاوات بحيث يجلس المدير أو رئيس الاجتماع في جهة الرأس إذا أردت التأكيد على أهمية التراتبية. وعموماً ينبغي اجتناب القاعات الكبرى أو المدرجات إلا إذا كان الاجتماع موسعاً ويقصد به تقديم المعلومات.

واطلب كل ما يلزمك من تجهيزات قبل موعد الاجتماع واختبرها قبل الموعد، ومن أجل اجتماع يكثُر فيه التفاعل فيما بين المجتمعين قد يلزم سبورة بيضاء أو سبورة ورقية تسجل عليها الأفكار أو الحلول . وربما يلزمك أيضاً أجهزة إسقاط عامودي من أجل العروض التوضيحية و أجهزة هاتف بمكبرات صوت من أجل مشاركين في الاجتماع عبر الهاتف ، و ذلك لتفادي حصول إرباك أو مشكلات قد تظهر في اللحظة الأخيرةً فلذلك احرص على تفقد المكان قبل موعد الاجتماع وكذلك التأكد من عمل الأجهزة.

وايضاً إذا كان المكان الاجتماع يتم إشعار الاعضاء المشاركين بمكان الاجتماع مسبقاً، ويتم توفير كافة المواد والمستلزمات المتعلقة بالاجتماع مسبقاً، والمكان المنتهي لعقد اجتماعات كافية لاستيعاب جميع أعضاء الاجتماع و أن يكون ملائماً من حيث التهوية والاضاءة وعدم الضوضاء. يحتوي على الأجهزة الضرورية مثل شاشة لعرض الصور أو الفيديوهات والميكروفونات والسماعات لعقد الاجتماع، بناء على هذا، يظهر لنا أن تحديد وتهيئة مكان الاجتماع له دور فعال في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية (شحادة، ٢٠١٨ ، ٤٠).

رابعاً: تقليل أخطاء الوظائف الإدارية

نظراً للتطور البارز في نشاط الإدارة واتساعه وتدخلها في العديد من المجالات بانتقال الدولة من حارسه إلى متدخلة أدى إلى كثرة وظائفها وازدياد موظفيها، وبالنتيجة احتمال زيادة وتعدد الأخطاء في ممارسة الوظائف الإدارية . ولما كان المرفق العام يسير بثلة من الموظفين و باعتبارهم بشرمعرضين للخطأ أو التقصير في واجباتهم الوظيفية، فالمسار التاريخي لعمل الإدارة أو المسار الوظيفي للموظف العمومي لا يخلو من أخطاء حتى ولو كانت بسيطة. (حسون ، ٢٠١٤ ، ١٠).

بهذه الطريقة حسب اطلاع الباحث على الادبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ، تبين بان كلاً من الباحثين (لعياضي، المدهون، عيس، التميمي، حمد، حمزه، دباس، خالد) هذا موضح في الجدول الرقم (٣) في ادني اتفقوا على ان الابعاد الوظائف الادارية التي تؤدي الى تقليل الاخطاء الوظائف الادارية المتمثلة بـ (الآتية التخطيط، التنظيم ، الحوافز و الرقابة) هي الاكثر تأثيراً بهذا الموضوع، وفيما يلي شرح مفصل لتلك الابعاد في الفقرات الآتية:

الجدول الرقم (٣) ابعاد الوظائف الإدارية التي تؤدي الى تقليل الاخطاء الوظائف الإدارية

ت	المصادر	التخطيط	التنظيم	الحوافز	الرقابة
١	(لعياضي, ٢٢٥, ٢٠٢١)	√	√	√	√
٢	(المدهون, ٤٢, ٢٠١٩)	√	√	√	√
٣	(عيسى, ٢٠١٩, ١٩)	√	√	√	√
٤	(التميمي, ٢٠٠٩, ١٤)	√	√	√	√
٥	(حمد, ٢٠١٩, ٣٩)	√	√	√	√
٦	(حمزه, ٢٠٢٢, ١٦)	√	√	√	√
٧	(دباس, ٢٠١٣, ٨)	√	√	√	√
٨	(خالد, ٢٠٢٠, ٩)	√	√	√	√

المصدر: من اعداد الباحث

التخطيط

وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية لأنها تسبقها جميعاً. ويتم في هذه الوظيفة تحديد الأهداف و وضع السياسات الكفيلة بتحقيقها. ويمكن القول بأن التخطيط هو عبارة عن الطريق الذي يتم تحديده بصورة مسبقة لتحقيق الأهداف والذي يهتم أو يلتزم الإداريون به وينفذون العمل وفقاً له (الموسوي, ٢٠٠١, ١٩). ولكي ينجح التخطيط ، يجب أن يتضمن هذه الخصائص، الشمولية ، الواقعية ، المرنة ، لأن الاجتماعات تؤكد على الخطط التي يتم تحديدها في اجتماعات بسيطة وليست معقدة، و تؤكد الاجتماعات على الواقعية والشمولية للخطط المحددة وعلى التنسيق والمرونة والاستدامة لإنجازها. و للخطط التي يتم تحديدها خلال الاجتماعات مناسبة لقدرة المنظمة من حيث الموارد البشرية والمالية والمعلومات والمتطلبات، بناء على هذا، فإنه يظهر لنا أن الاجتماعات لها دور فعال لممارسة وظيفة التخطيط وفي النتيجة أن للاجتماعات دورها في تقليل أخطاء وظيفة التخطيط.

التنظيم

التنظيم عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، و تحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، و توصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيها بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين، ويشير التنظيم الإداري إلى الإطار الذي يشتمل على المكونات والعلاقات التي من ضمنها تحديد من يقوم بهذا؟ ولماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ و مع من؟، وإيضاً التنظيم ليس كياناً جامداً ولكنه كيان حي متحرك، وبالتالي لابد من إعادة وتطوير التنظيم دورياً حتى يتلائم مع المتغيرات الداخلية والخارجية (مثل زيادة الحجم ، تغيير الأنشطة ، زيادة عدد العاملين ،تغيير المعدات. (أبوبكر، ٢٠٠٥، ٧١)، لأن هذه الأحداث حينما تحدث ، يجب ان يتم حلها لتتحرك المنظمة للمسار الصحيح والتوجه نحو الاهداف ،وتحليل هذه التغييرات من قبل خبراء وأعضاء مجلس المنظمة وتحديد البدائل واختيار البديل الأفضل حتى لا نسير في الاتجاه الخاطئ للتغييرات التي تحدث بغرض تقليل أخطاء وظيفة التنظيم .وهذا هو الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار واختيار الأفضل من خلال الاجتماعات ، وبذلك تظهر الأهمية الكبيرة والفوائد الكثيرة للاجتماعات بالنسبة للمنظمة لحل المشكلات الإدارية التي ترتبط بالتنظيم (بدره ، ٢٠٢٣، ١١) و تركيزاً على ما سبق، فإنه يظهر لنا أيضاً أن الاجتماعات لها دور فعال في تقليل الأخطاء الإدارية.



٣- الحوافز

الحوافز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعهم وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. لأن الاجتماعات تؤكد على ضرورة دفع الأجور والعلاوات السنوية في مواعيدها ومن خلال الاجتماعات، ويتم مناقشة وتركيز لتقدير جهود المدرسين والموظفين و يتم التركيز على آليات وطرق منح الحوافز في الاجتماعات و أيضاً يتم التركيز على المكافآت. بناء على هذا، فإنه يظهر لنا أن الاجتماعات لها دور فعال لممارسة وظيفة الحوافز وفي النتيجة ان للاجتماعات دورها في تقليل أخطاء وظيفة الحوافز. (العامري، ٢٠٠٨، ٤٩١).

الرقابة

الرقابة وظيفة من الوظائف التي الإدارية تعنى بقياس وتصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من ان ما تم مطابق لما خطط له. لأن الاجتماعات تؤكد على الرقابة ومتابعة تنفيذ المهام ومن خلال الاجتماعات، يتم مناقشة وتركيز وممارسة السلطة لتوجيه العاملين نحو الاداء الافضل، و تؤكد الاجتماعات على سير كافة الأمور بشكلها الصحيح، و تتابع على كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، و تؤكد الاجتماعات على الأعمال قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة وفي الوقت المناسب والمحدد لها، بناء على هذا، فإنه يظهر لنا أن الاجتماعات لها دور فعال لممارسة وظيفة الرقابة و في النتيجة أن للاجتماعات دورها في تقليل أخطاء وظيفة الرقابية (عاطف، ٢٠٠٩، ٢٧).

خامساً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

أولاً: استنتج الباحث عن طريق قراءة واستعراض المصادر العلمية المتعلقة بموضوع البحث أن الاجتماعات تعد من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة على مستوى الأفراد والمنظمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق تبادل الآراء ومناقشة جدول الأعمال بالشكل الذي يضمن تعزيز فعالية المنظمة ككل، وبالتالي خدمة جمهورها المستهدف بشكل أفضل من خلال التنسيق بين الوحدات والاقسام المختلفة وإزالة حالات التضارب في الآراء والمواقف والاجتهادات، وبالتالي جعل المنظمة ككل تسير على الطريق الصحيح المرسوم لها. ثانياً: استنتج الباحث أن الأهمية والفوائد الكبيرة للاجتماعات المدراء بالنسبة للمنظمة تأتي من حيث دورها الفعال في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية والمتمثلة في (التخطيط والتنظيم والحوافز والرقابة)، وذلك من خلال حسن التدخل والاتصال الفعال واتخاذ القرارات السليمة والكفيلة بحل المشكلات والاطفاء الإدارية التي تعيق من الاداء الفعال للمنظمة ككل. ثالثاً: توصل الباحث إلى أن الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الحوافز والرقابة) ليس كياناً جامداً، بل انه كيان متحرك، وبالتالي لابد من اعادة تطوير تلك الوظائف دورياً وبشكل يتلائم مع التغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التي تعمل بها المنظمة، وذلك من خلال عقد اجتماعات المدراء وبغرض التقليل من الأخطاء التي يمكن ان تحدث للوظائف الادارية اثناء تنفيذها.

المحور الثالث: الجانب الميداني

يتناول المحور تحليل نتائج الجانب الميداني، وذلك من خلال عرض استجابات الافراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأساليب النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بدور الاجتماعات المدراء في تقليل الأخطاء الوظائف الإدارية. وفي البحث الحالية اعتمدت العينة على المدراء ذوو صلة بالتعليم العالي في محافظة حلبجة لاقليم كوردستان العراق، وعدد الاستثمارات المستلمة التي بلغت عددها ١١٣ استمارة.

و تصنيف المشاركين على أساس الخصائص الديمغرافية التي تعد من ضرورات البحث ، وجاءت كما يلي:

اولاً: نبذة تاريخية عن مجتمع البحث:

مجتمع البحث في جامعة حلبجة يعود إلى عام ٢٠١١، حيث تم تأسيس الجامعة في محافظة حلبجة في إقليم كردستان العراق. وتتكون الجامعة من ست كليات و ١٨ قسمًا علميًا، وتشمل الكليات: العلوم، والعلوم الإنسانية، والتعليم الأساسي، والتربية البدنية وعلوم الرياضة، والقانون والإدارة، وتعليم شهرزور، والهندسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كلية العلوم التطبيقية والتقنية والمعهد التقني في حلبجة ينتميان إلى جامعة بوليتكنيك السليمانية ويوجدان في محافظة حلبجة أيضًا.

ويتألف مجتمع البحث في جامعة حلبجة من عدد من الكليات والمعاهد وفروع الكليات والمعاهد التابعة لجامعة بوليتكنيك السليمانية في داخل مركز مدينة حلبجة. ويبلغ عدد المدراء في مجتمع البحث ١١٧ مديرًا، وقد تمت عينة البحث من المديرين الذين لديهم خبرة في التعليم العالي في محافظة حلبجة ، وتم توزيع ١١٧ استمارة استبيان، وتم استلام ١١٣ استمارة في البحث الحالي.

ثانياً: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:

الجنس: تشير معطيات الجدول (٤) أن غالبية أفراد عينة البحث من الذكور إذ بلغ عددهم (٧٥,٢٪)، في حين حصلت نسبة الإناث (٢٤,٨٪)، وهذا دليل معظم أولئك الذين يشتغلون في مناصب الإدارة العليا هم من الرجال في المراكز التعليمية لمدينة حلبجة مقارنةً بالإناث، وذلك بسبب طبيعة العمل في هذا المجال.

الفئات العمرية: يتضح من الجدول (٤) أن أعلى فئة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (٣١- ٤٠ سنة)، حيث بلغت (٦٥,٥٪)، وتليها الفئة العمرية (٤١- ٥٠ سنة) إذ بلغت (١٣,٣٪)، وثم الفئة العمرية (أكثر من ٥١ سنة) إذ بلغت (١٢,٤٪)، وبعدها الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) إذ بلغت (٨,٨٪). وهذا يدل على أن المراكز ذووالصلة بالتعليم العالي في مدينة حلبجة والتي ضمنها مجتمع البحث يهتمون بدرجة عالية بتوظيف الفئات العمرية الشابة نظراً لخصوصية وطبيعة العمل في هذا المجال.



الجدول (٤) الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

الجنس			
الإناث	ذكور		
%	العدد	%	العدد
24.8	28	75.2	85

الفئات العمرية							
أكثر من 51 سنة		50 - 41 سنة		40-31 سنة		30 سنة فأقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
12.4	14	13.3	15	65.5	74	8.8	10

التحصيل الدراسي					
دكتورا		ماجستير		بكالوريوس	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
26.5	30	48.7	55	24.8	28

عدد سنوات الخدمة					
10 سنوات فأكثر		5 سنوات الي أقل من 10 سنوات		1سنة الي أقل من 5 سنوات	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
73.5	83	26.5	30	0	0

الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول (٤) أن غالبية أفراد عينة البحث حاصلون على درجة ماجستير بنسبة (٤٨,٧%) ، وتأتي في المرتبة الثانية أفراد عينة البحث الذين لديهم شهادة دكتوراه البالغة نسبتهم (٢٦,٥%) ، وتأتي في المرتبة الثالثة أفراد عينة البحث الذين لديهم شهادة بكالوريوس البالغة نسبتهم (٢٤,٨%)، والسبب من وراء ذلك ان معظم المستجيبين حاصلون على درجة الماجستير والدكتوراه ويشغلون مناصب عليا في المراكز التعليمية ويرجع ذلك إلى إرشادات وتعليمات وزارة التعليم العالي ، التي توجب أن يكون أصحاب المناصب العليا من الحاصلين على شهادة عالية. و بالتالي، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ ومعظمهم من الشباب، وهذا يشير إلى أن لديهم القدرة على الأهتمام بالاجتماعات وجعلها فعالة ولها تأثير في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية.

عدد سنوات الخدمة: نستنتج من الجدول (٤) أن غالبية أفراد عينة البحث من الذين لهم الخبرة العملية ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٧٣,٥%)، و تأتي في المرتبة الثانية أفراد عينة البحث الذين لهم الخبرة العملية مابين ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات إذ بلغت (٢٦,٥%)، وهذا دليل على أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عملية جيدة في مجال الاهتمام باجتماعات المدراء في مواقع عملهم، وبالتالي فهم قادرون على إظهار قدرتهم لتقليل أخطاء الوظائف الإدارية.

ثالثاً: التشخيص لمتغيرات البحث.

التشخيص لمتغير المستقل (اجتماعات المدراء):

على ضوء معطيات الجدول (٥) نستعرض التحليل التشخيصي لكل مكون من مكونات اجتماعات المدراء كمتغير مستقل للبحث، بالنسبة لمكون تحديد هدف الاجتماع فإن عبارة (A1) حصل على أعلى درجة من الوسط الحسابي إذ بلغ (٤,٣٠٠٩)

وبالإنحراف المعياري قدره (08٠٧٢)، فبالنسبة لمتغير (A٤) حصل على أدنى نسبة مقارنةً بالعبارات الأخرى وذلك بالوسط الحسابي البالغ (٣,٧٦٩٩) وبالانحراف المعياري قدره (٧٥٦٠٣).

وأما بالنسبة لمكون تحديد موعد الاجتماع فظهر عن طريق الجدول (٥) أن أعلى الوسط الحسابي هي عبارة (A٧) إذ بلغ (٤,٧١٦٨) وبالانحراف المعياري قدره (٤٧١٨٧)، كما نستنتج بأن أدنى الوسط الحسابي هي عبارة (A٨) إذ بلغ (٣,٩٥٥٨) وبالانحراف المعياري قدره (٤٣٠٧٣).

وفيما يتعلق بمكون اختيار المشاركين للاجتماع يأتي في المرتبة الأولى عبارة (A١٢) بالوسط الحسابي البالغ (٤,٣٤٥١) وبالإنحراف المعياري قدره (٥٤٧٢٣)، كما نستنتج بأن أدنى الوسط الحسابي هي عبارة (A١٣) إذ بلغ (٤,٠٢٦٥) وبالإنحراف المعياري قدره (٣١٢٢٥).

وأما بالنسبة لمكون تحديد وتهيئة مكان الاجتماع فظهر عن طريق الجدول (٥) أن أعلى الوسط الحسابي هي عبارة (A١٨) إذ بلغ (٤,٤١٥٩) وبالإنحراف المعياري قدره (٥١٢٧٩)، كما نستنتج بأن أدنى الوسط الحسابي هي عبارة (A٢٠) إذ بلغ (٣,٩٦٤٦) وبالإنحراف المعياري قدره (٥٨١٤٠)، أما بالنسبة لمعدل العام على مستوى جميع مكونات اجتماعات المدراء فإن الوسط الحسابي على مستوى جميع العبارات ال (٢٠) بلغ (٤,١٨٧١٦) (والإنحراف المعياري قدره (٥,٥٧٠١٨٢)).

الجدول (٥) التشخيص لمتغير المستقل (ابعاد اجتماعات المدراء)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مضمون العبارات	العبارات
تحديد هدف الاجتماع			
58072.	4.3009	يتم تحديد الهدف من الاجتماع قبل إنعقاده.	A1
63889.	4.1947	هدف الاجتماع واقعي وذات مستوى مقبول مع الإمكانيات المتاحة.	A2
72662.	4.1593	وجهات نظر اعضاء الاجتماع قريبة من هدف الاجتماع.	A3
75603.	3.7699	يتم الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع.	A4
62058.	4.1593	يوجد جدول أعمال، ووقت محدد لكل بند، والتقييد بذلك.	A5
تحديد موعد الاجتماع			
49508.	4.4159	يتم إشعار الاعضاء المشاركين مسبقاً بمواعيد وأوقات بدء الاجتماع.	A6
47187.	4.7168	يلتزم الاعضاء المشاركين بالحضور قبل وقت بدء الاجتماعات.	A7
43073.	3.9558	مدة الاجتماعات معقولة ولن تشعر بالملل.	A8
70352.	4.0708	يتم تحديد مدة الاجتماع بناءً على محتوى الاجتماعات.	A9
56639.	4.0973	الوقت الذي تقضيه في الاجتماعات كافٍ للتعبير عن آرائك.	A10
اختيار المشاركين للاجتماع			
54288.	4.1327	الأشخاص المختارون لديهم معلومات حول موضوع الاجتماع.	A11
54723.	4.3451	يملك الاشخاص المختارون الصلاحيات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار	A12
31225.	4.0265	يملك الاشخاص المختارون للمشاركة في الاجتماع خبرات وآراء وأفكار جيدة.	A13
71378.	4.2478	يفهم جميع ألعضاء المشاركين في الاجتماع لغة بعضهم البعض.	A14
50644.	4.1062	يملك الاشخاص المختارون الاستقلالية الكافية في إبداء الرأي.	A15
تحديد وتهيئة مكان الاجتماع			
34220.	4.0885	يتم إشعار الاعضاء المشاركين بمكان الاجتماع مسبقاً.	A16
80198.	4.2655	يتم توفير كافة المواد والمستلزمات المتعلقة بالاجتماع مسبقاً.	A17



51279.	4.4159	المكان المهياً لعقد الاجتماعات كافية لاستيعاب جميع أعضاء الاجتماع.	A18
55226.	4.3097	مكان الاجتماعات ملائم من حيث التهوية والإضاءة والضوء.	A19
58140.	3.9646	يحتوي مكان الاجتماع على الأجهزة الضرورية مثل شاشة لعرض الصور أو الفيديوهات والميكروفونات والساعات لعقد الاجتماع.	A20
0.570182	4.18716		المعدل

الجدول : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التشخيص لمتغير التابع (تقليل أخطاء الوظائف الإدارية :

على ضوء معطيات الجدول (٦) نستعرض التحليل التشخيصي لكل بعد من أبعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية كمتغير التابع للبحث، بالنسبة لبعد التخطيط فإن عبارة (B٢) حصل على أعلى درجة من الوسط الحسابي إذ بلغ (٤,١٨٥٨) وبالإنحراف المعياري قدره (٠,٣٢٠٣٢)، فبالنسبة لمتغير (B١) حصل على أدنى نسبة مقارنةً بالعبارات الأخرى وذلك بالوسط الحسابي البالغ (٣,٨٤٠٧) وبالإنحراف المعياري قدره (٤,٧٣٧١٠).

وأما بالنسبة لبعد التنظيم فنستنتج عن طريق الجدول (٦) أن أعلى وسط حسابي هي عبارة (B١٠) إذ بلغ (٤,٣٣٦٣) وبالإنحراف المعياري قدره (٧,٢٧١٦٠)، كما نستنتج بأن أدنى وسط حسابي هي عبارة (B٩) إذ بلغ (٣,٦٨١٤) وبالإنحراف المعياري قدره (٤,٦٨٠٠٠).

وفيما يتعلق ببعد الحوافز يأتي في المرتبة الأولى عبارة (B١٢) بالوسط الحسابي البالغ (٤,٤٧٧٩) وبالإنحراف المعياري قدره (٥,٨٣٩٧٠)، كما تشير معطيات الجدول (٦) بخصوص مكون السعر المناسب بأن عبارة (B١٥) حصل على المرتبة الأخيرة بالوسط الحسابي (٣,٩٢٠٤) وبالإنحراف معياري قدره (٦,٥٦٥٨٠).

وأما بالنسبة لبعد الرقابة فنستنتج عن طريق الجدول (٦) أن أعلى وسط حسابي هي عبارة (B١٩) إذ بلغ (٤,٣٤٥١) وبالإنحراف المعياري قدره (٠,٦٢٣٥٠)، كما نستنتج بأن أدنى وسط حسابي هي عبارة (B١٦) إذ بلغ (٣,٨٧٦١) وبالإنحراف المعياري قدره (٥,٩٩٥٩٠).

وأما بالنسبة لمعدل العام على مستوى جميع أبعاد تقليل الأخطاء الوظائف الإدارية فإن الوسط الحسابي على مستوى جميع العبارات ال (٢٠) بلغ (٤,١١٨١٣) وبالإنحراف المعياري قدره (٠,٥٩٥٤٥٥٥).

الجدول (٦) التشخيص لمتغير التابع (ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مضمون العبارات	العبارات
التخطيط			
47371.	3.8407	خلال الاجتماعات ، يتم مناقشة الخطط المستقبلية والية تحقيقها.	B1
62032.	4.1858	الخطط التي يتم تحديدها في الاجتماعات بسيطة وليست معقدة.	B2
58140.	4.0354	تؤكد الاجتماعات على الواقعية والشمولية للخطط المحددة وعلى التنسيق والمرونة والاستدامة لإنجازها.	B3
68796.	4.1327	للخطط التي يتم تحديدها خلال الاجتماعات مناسبة لقدرة المنظمة من حيث الموارد البشرية والمالية والمعلومات والمتطلبات.	B4
41101.	4.0265	يقوم أعضاء المشاركين في الاجتماعات بمتابعة الية تنفيذ الخطط التي تم تحديدها في الاجتماعات.	B5
التنظيم			
51755.	4.0000	تم التركيز على تنظيم المهام وتصنيفها ووصفها بشكل منظم في الاجتماعات.	B6

29828.	4.0177	تۆكۆد الاجتمعات على التنظيم الرسمى	B7
66922.	4.3097	خلال الاجتمعات ، يتم مناقشة توفير المعدات اللازمة لتنظيم الغرف والأوراق.	B8
46800.	3.6814	يقوم أعضاء المشاركين في الاجتماعات بالإضافة التركيز إلى التنظيم الرسمى بالمعهد ، يتم التركيز على التنظيم غير الرسمى أيضاً.	B9
72716.	4.3363	خلال الاجتماعات التركيز على التنظيم الموارد المادية ، المعلوماتية ، الموارد البشرية و الوقت للمعهد.	B10
الحوافز			
65369.	3.9646	تؤكۆد الاجتماعات على ضرورة دفع الأجور والعلوات السنويه في مواعيدها.	B11
58397.	4.4779	خلال الاجتماعات ، يتم مناقشة وتركيز لتقدير جهود المدرسين والموظفين.	B12
61263.	4.2655	تم التركيز على اليات وطرق منح الحوافز في الاجتماعات.	B13
68034.	4.3540	تم التركيز على المكافآت في الاجتماعات.	B14
65658.	3.9204	تم التركيز على التطوير المهني والتعليم المستمر في الاجتماعات.	B15
الرقابة			
59959.	3.8761	تؤكۆد الاجتماعات على الرقابه و متابعة تنفيذ المهام	B16
74667.	4.1504	خلال الاجتماعات ، يتم مناقشة وتركيز لممارسة السلطة لتوجيه العاملين نحو الاداء الافضل.	B17
63951.	4.1681	تؤكۆد الاجتماعات على سير كافة الأمور بشكلها الصحيح	B18
62350.	4.3451	الاجتمعات تتابع على كل شئ يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة	B19
65802.	4.2743	تؤكۆد الاجتماعات على الأعمال التي قدتحققت على أكمل وجه وبكفاءة وفي الوقت المناسب والمحدد لها	B20
0.5954555	4.11813		المعدل

الجدول : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط .

يفترض البحث وجود علاقة ارتباط بين اجتماعات المدراء وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية وتفرعت عنها فرضيتان، ويتم عرض نتائج الاختبارات في الجداول أدناه (٧):

في ضوء نتائج الجدول (٧)، نلاحظ ان هناك ارتباطاً ايجابياً بين المتغيرالمستقل لاجتماعات المدراء مع متغير التابع لتقليل أخطاء الوظائف الإدارية، وكان اختبار الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى (H١): افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط طردية بين مكونات اجتماعات المدراء مجتمعة وابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة. اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (٠,٧٣٤**) عند مستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، وهي علاقة ايجابية وفي مستوى جيد مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بمكونات اجتماعات المدراء ارتبط ذلك ايجابيا بتقليل أخطاء الوظائف الإدارية، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.



الجدول (٧) مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مجتمعة

Correlations		الاجتماعات المدراء	تقليل أخطاء الوظائف الإدارية
اجتماعات المدراء	Pearson Correlation	1	.734**
	(Sig. (2-tailed		000.
	N	113	113
تقليل أخطاء الوظائف الإدارية	Pearson Correlation	.734**	1
	(Sig. (2-tailed	000.	
	N	113	113

.** (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية الثانية (H₂): افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط بين مكونات اجتماعات المدراء منفردة وابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة. يظهر من الجدول ادنى الرقم (٨) ان نتائج اختبار علاقة الارتباط للفرضية المتعلقة بمكونات اجتماعات المدراء بشكل منفرد مع ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة، والتي تخص الفرضية الرئيسية الثانية المشار لها كما يلي:

وجود علاقة ارتباط طردية بين تحديد هدف الاجتماع وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية. وحسب نتائج الجدول (٨) لمصفوفة الارتباط تبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية وقريب من الجيد بين تحديد هدف الاجتماع وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية (٦٧٨،٠**) وهي مقبولة على مستوى معنوية (٠،٠٠٠). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بتحديد هدف الاجتماعات ارتبط ذلك ايجابيا بتقليل أخطاء الوظائف الإدارية.

وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد موعد الاجتماع وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية. وفقا لنتائج الجدول (٨) لمصفوفة الارتباط اتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية وقريب من الجيد بين تحديد موعد الاجتماع وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية (٦٠٣،٠**) وهي مقبولة على مستوى المعنوية (٠،٠٠٠). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بموعد الاجتماع ارتبط ذلك ايجابيا بتقليل أخطاء الوظائف الإدارية.

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين اختيار المشاركين للاجتماع وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة. وعلى ضوء نتائج الجدول (٨) لمصفوفة الارتباط ظهر ان هناك علاقة ارتباط ايجابية وقريب من المتوسط بين اختيار المشاركين للاجتماع، وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة (٥٧٤،٠**) وهي مقبولة على مستوى المعنوية (٠،٠٠٠). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام باختيار المشاركين للاجتماع ارتبط ذلك ايجابيا بتقليل أخطاء الوظائف الإدارية.

وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد وتهيئة مكان الاجتماع وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية. وفقا لنتائج الجدول (٨) لمصفوفة الارتباط اتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية وقريب من المتوسط بين تحديد وتهيئة مكان الاجتماع وتقليل أخطاء الوظائف الإدارية (٥٧٠،٠**) وهي مقبولة على مستوى المعنوية (٠،٠٠٠). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بتحديد وتهيئة مكان الاجتماع ارتبط ذلك ايجابيا لتقليل الأخطاء الوظائف الإدارية. وهكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (۸) مصفوفة الارتباط بين مكونات المتغير المستقل منفردة والمتغير التابع

Correlations						
	تحديد هدف الاجتماع	تحديد موعد الاجتماع	اختيار المشاركين للاجتماع	تحديد وتهيئة مكان الاجتماع	تقليل أخطاء الوظائف الإدارية	
تحديد هدف الاجتماع	Pearson Correlation	1	**.624.	**.676.	**.459.	**.678.
	Sig. ((2-tailed		.000.	.000.	.000.	.000.
	N	113	113	113	113	113
تحديد موعد الاجتماع	Pearson Correlation	**.624.	1	**.553.	**.604.	**.603.
	Sig. ((2-tailed	.000.		.000.	.000.	.000.
	N	113	113	113	113	113
اختيار المشاركين للاجتماع	Pearson Correlation	**.676.	**.553.	1	**.613.	**.574.
	Sig. ((2-tailed	.000.	.000.		.000.	.000.
	N	113	113	113	113	113
تحديد وتهيئة مكان الاجتماع	Pearson Correlation	**.459.	**.604.	**.613.	1	**.570.
	Sig. ((2-tailed	.000.	.000.	.000.		.000.
	N	113	113	113	113	113
تقليل أخطاء الوظائف الإدارية	Pearson Correlation	**.678.	**.603.	**.574.	**.570.	1
	Sig. ((2-tailed	.000.	.000.	.000.	.000.	
	N	113	113	113	113	113

**. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول: من إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

خامساً: اختبار علاقات التأثير.

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V. ۲۲) لاختبار فرضيات التي تمت الإشارة لها في منهجية البحث. تشير نتائج هذا الاختبار في الجدول (۹) الى ما يأتي:

الفرضية الرئيسة الثالثة: وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية طردية لمكونات اجتماعات المدراء مجتمعة في ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة. يلاحظ من الجدول (۹) الى وجود تأثير معنوي موجب بين هذين المتغيرين، ويأتي ذلك نتيجة لقيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (اجتماعات المدراء) في المتغير المعتمد (تقليل أخطاء الوظائف الإدارية)، والذي تم تحديده بحسب معامل التحديد R^2 (۰,۳۶۹۷)، أي أن ما معدله (۳۶%) من الاختلافات المفسرة في تقليل أخطاء



الوظائف الإدارية تعود إلى تأثير بعد (الاجتماعات المدراء)، وبالمقابل فإن (٦٤%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (٢,١٧٧٢) ، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (٦٦,٦٠) ، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥)، وبالتالي، فأن النتائج تعني تحقق الفرضية الرئيسة الثالثة.

الجدول (٩) تأثير مكونات الاجتماعات المدراء في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية

تقليل أخطاء الوظائف الإدارية				مكونات الاجتماعات المدراء
Sig	F	R ²	B	
0.000	94.673	460.	1.899	تحديد هدف الاجتماع
0.000	63.525	364.	2.928	تحديد موعد الاجتماع
0.000	54.679	330.	1.983	اختيار المشاركين للاجتماع
0.000	53.525	325.	1.899	تحديد وتهيئة مكان الاجتماع
0.000	66.6005	0.3697	2.1772	الاجتماعات المدراء

الفرضية الرئيسة الرابعة : وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية طردية لمكونات اجتماعات المدراء منفردة في ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة. يلاحظ من الجدول (٩) اعلاه، ان نتائج الاختبار المتعلقة بالفرضية الرئيسة الخامسة وذات الصلة بمكونات اجتماعات المدراء بشكل منفرد مع ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة، كانت كالآتي:
وجود تأثير معنوي موجب لتحديد هدف الاجتماع في ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة، وتأتي ذلك نتيجة لقيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (تحديد هدف الاجتماع) في المتغير المعتمد (تقليل أخطاء الوظائف الإدارية)، والذي تم تحديده بحسب معامل التحديد R² (٠,٤٦٠)، أي أن ما معدله (٤٦%) من الاختلافات المفسرة في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية تعود إلى تأثير بعد (تحديد هدف الاجتماع)، وبالمقابل فإن (٥٤%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (١,٨٩٩) ، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (٩٤,٦٧٣) ، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية ذات العلاقة بهذه الفقرة والمشار لها اعلاه.

وجود تأثير معنوي موجب لتحديد موعد الاجتماع في ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة، ويأتي ذلك نتيجة لقيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (تحديد موعد الاجتماع) في المتغير المعتمد (تقليل أخطاء الوظائف الإدارية)، والذي تم تحديده بحسب معامل التحديد R² (٣٦٤٠)، أي أن ما معدله (٣٦%) من الاختلافات المفسرة في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية يعود إلى تأثير بعد (تحديد موعد الاجتماع)، وبالمقابل فإن (٦٤%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (٢,٩٢٨) ، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (٦٣,٥٢٥) ، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية ذات العلاقة بهذه الفقرة.

وجود تأثير معنوي موجب لاختيار المشاركين للاجتماع في ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة، وتأتي ذلك نتيجة لقيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (اختيار المشاركين للاجتماع) في المتغير المعتمد (تقليل أخطاء الوظائف الإدارية)، والذي تم تحديده بحسب معامل التحديد R² (٣٣٠٠)، أي أن ما معدله (٣٣%) من الاختلافات المفسرة في تقليل الأخطاء الوظائف الإدارية تعود إلى تأثير بعد (اختيار المشاركين للاجتماع)، وبالمقابل فإن (٦٧%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (١,٩٨٣) ، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (٥٤,٦٧٩) ، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة



(۰,۰۰۰) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (۰,۰۰۵)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية ذات العلاقة بالفقرة اعلاه. وجود تأثير معنوي موجب لتحديد وتهيئة مكان الاجتماع في ابعاد تقليل أخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة، وتأتي ذلك نتيجة لقيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (تحديد وتهيئة مكان الاجتماع) في المتغير المعتمد (تقليل أخطاء الوظائف الإدارية)، والذي تم تحديده بحسب معامل التحديد R² (۰,۳۲۵)، أي أن ما معدله (۳۲٪) من الاختلافات المفسرة في تقليل أخطاء الوظائف الإدارية تعود إلى تأثير بعد (تحديد وتهيئة مكان الاجتماع)، وبالمقابل فإن (۶۸ ٪) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث ، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (۱,۸۹۹) ، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (۵۳,۵۲۵) ، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (۳,۹۶۰) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (۰,۰۰۰) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (۰,۰۰۵)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية ذات العلاقة بهذا الفقرة. هكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات:

اظهرت نتائج البحث أن غالبية الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي جيد، والذي يقترن بحقيقة أن معظمهم من الشباب، وهذا يشير إلى أن لديهم القدرة على توليد كل ما هو جيد وجديد من خلال الأفكار والبرامج الهادفة التي تجعل من تنفيذ الوظائف الادارية اقل اخطاءً من خلال الاجتماعات الهادفة الى ذلك.

تبين من نتائج البحث ان هناك ارتباط ايجابي بين اجتماعات المدراء مع تقليل أخطاء الوظائف الادارية، مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بمكونات اجتماعات المدراء ارتبط ذلك ايجابيا بتقليل أخطاء الوظائف الإدارية.

اظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة تايثير ذات دلالة معنوية موجبة لمكونات اجتماعات المدراء مجتمعة في ابعاد تقليل اخطاء الوظائف الإدارية مجتمعة. ويأتي ذلك نتيجة لقيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (اجتماعات المدراء) في المتغير المعتمد (تقليل أخطاء الوظائف الإدارية)، والذي تم تحديده بحسب معامل التحديد R² (۰,۳۶۹۷)، أي أن ما معدله (۳۶٪) من الاختلافات المفسرة في تقليل الأخطاء الوظائف الإدارية يعود إلى تأثير بعد (اجتماعات المدراء)، وبالمقابل فإن (۶۴٪) من الاستجابة يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

مع ذلك، فقد أكدت نتائج البحث الى أن تحسين الاجتماعات المدراء في التقليل من أخطاء الوظائف الإدارية بشكل عام يعتمد على مدى اهتمام ادارات المنظمات قيد البحث بمكونات نظام الاجتماعات والمتمثلة في (تحديد هدف الاجتماع، تحديد موعد الاجتماع، اختيار المشاركين للاجتماع، تحديد وتهيئة مكان الاجتماع) بشكل كفوء في كافة المستويات الادارية.

ثانياً / المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، أقترح مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد المراكز التعليمية المبحوثة في محافظة حلبجة لأقليم كوردستان في تنفيذ خططها الخاصة بنظام الاجتماعات الاسبوعية لديها، وبالتالي تقليل اخطاء الوظائف الادارية بكفاءة وفاعلية عاليتين نحو تحقيق التميز في أداء أعمالها.

الاهتمام بمكونات اجتماعات فريق العمل الاسبوعية لما لها ارتباط ايجابي بتقليل أخطاء الوظائف الإدارية في أثناء تنفيذها. من خلال ما اظهرته النتائج ينبغي على المنظمات قيد الدراسة بإبداء الاهتمام الواضح في تحديد هدف الاجتماع لكافة اعضاء فريق الاجتماع.

الاهتمام بضرورة تهيئة مكان الاجتماع في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة لما لها دور فعال في تقليل أخطاء الوظائف



الإدارية.

ضرورة توظيف الكوادر البشرية التي لديها الخبرة والتجربة العملية والعلمية بإدارة الاجتماعات الأسبوعية لغرض الاستفادة من معارفهم وقدراتهم الجوهرية لصالح المراكز التعليمية من حيث التقليل من اخطاء الوظائف الادارية في أثناء تنفيذها في ميدان الاعمال وبالشكل الذي ينسجم مع متغيرات البيئة التي تعمل بها تلك المراكز التعليمية، وذلك عن طريق وضع استراتيجيه وبرامج توظيفيه سليمة لمعرفة الأشخاص المناسبين لإدارة الاجتماعات الأسبوعية. يقترح الباحث القيام بإجراء البحوث والدراسات المستقبلية حول الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار للمكونات والأبعاد الأخرى في هذه الدراسة، وذلك عن طريق أستطلاع المصادر الأجنبية المتعلقة بهذه المواضيع واكتشاف متغيرات جديدة لها.

Abstract

Meetings of managers and minimizing administrative errors are two basic principles of discipline that are receiving increasing attention among business organizations. Despite this, the nature of the relationship between the role of managers' meetings and the reduction of administrative errors remains unclear. Based on this, this research provides an insight by studying the role of managers' meetings in reducing the errors of administrative functions in higher education centers in Halabja Governorate, based on a hypothetical scheme that takes into account the direction of the relationship between the components of managers' meetings and reducing the errors of administrative functions. By organizing a theoretical framework, taking advantages of the literature on the subject, the research approved the descriptive analytical method and the questionnaire was used to survey the opinions of the research sample, (117) of questionnaires distributed on the entire research community consisting of (117) managers. (113) a valid form was retrieved, for a statistical analysis and some statistical methods were used to analyze the results and test hypotheses. Among the most important results of the research is that there is a statistically significant relationship between managers' meetings and reducing the errors of administrative functions. On the other hand, the results showed that the dimension of defining the goal of the meeting had a greater role compared with other dimensions in reducing the errors of administrative functions, and in the light of that result, the research recommended the need to pay attention to defining the goal of the meeting of managers in order to avoid falling into administrative errors for the educational centers surveyed in the governorate Halabja.

Keywords: meetings, administrative errors, higher education centers in Halabja Governorate.

المصادر

اولاً: المصادر العربية:

أ- البحوث

اصفهانی، علی نصر- برزکی، علی شاعمی - فرخی، مجتبی (۲۰۲۳)، تعیین عوامل برگزاری جلسات اثربخش در شرکت گاز استان اصفهان، نشریه مدیریت فردا، پیاپی ۴۱، صص ۱۱۸- ۱۰۵.

التميمي، فوازفارس ابوارميلة، (۲۰۰۹)، الاهداف المؤسسة وعلاقتها بالوظائف الادارية لمديري الجامعات الخيرية في جنوب الضفة الغربية واليات التعزيز، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، القدس- فلسطين.

pdf.۸۰۶۰_۲۰۳۲۰۱۱۱_۲۰۰۹_MT/۱/۳۵۱۸/۲۰،۵۰۰،۱۲۲۱۳/https://dSPACE.alquds.edu/bitstream

حسون، بن مشيش محمد، (۲۰۱۴)، الخطأ في المسؤولية الإدارية (دراسة مقارنة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون، جامعة ۸ ماي ۱۹۴۵ قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية- قسم الحقوق. http://dSPACE.univ-msila.dz:۸۰۸۰/xmlui/

۵۰۹/۱۲۳۴۵۶۷۸۹/handle

حمد، مشاعير حمد نعيم، (۲۰۱۹)، الوظائف الادارية ودورها في تحسين اداء العاملين، بالتطبيق على مدينة جبادالصناعية (۲۰۱۴ - ۲۰۱۹ م)، جامعة افريقيا العالمية عمادة الدراسات العليا - قسم ادارة الاعمال، بحث تكميل لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال.

۵۱۲۱/۱۲۳۴۵۶۷۸۹/http://dSPACE.iaa.edu.sd/handle

حمزة، حم العين، (۲۰۲۲)، تأثير الوظائف الادارية على تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - مصلحة الضرائب- قصر الشلالة - جامعة ابن خلدون - تيارات - ملحقه - قصر الشلال- شعبة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر (الاكاديمي) في علوم التسيير، تخصص : ادارة الاعمال.

۴۷۸۸/۱۲۳۴۵۶۷۸۹/http://dSPACE.univ-tiaret.dz/handle

خالد، شواوطي، (۲۰۲۰)، دور الوظائف لادارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية عزديا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد علوم وتقنيات البدنية والرياضية - قسم نشاطات التربية البدنية والرياضية.

۲۵۰۹۳/۱۲۳۴۵۶۷۸۹/https://dSPACE.univ-ouargla.dz/jspui/handle

المدهون، يحيى ابراهيم، (۲۰۱۹)، مستوى ممارسة الوظائف الادارية في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية من وجهة نظر الاعلاميين فيها، مجلة جامعة غزة الابحاث والدراسات، جامعة غزة - فلسطين، العدد الرابع. https://philpapers.org/

۱۸-rec/ALM

دباس، دعاء، (۲۰۱۳)، تقييم مدى ممارسة الوظائف الادارية في الجامعة بوليتكنك فلسطين، كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات، فلسطين.

۵۸۲۶/۱۲۳۴۵۶۷۸۹/https://scholar.ppu.edu/handle

الطائي، يوسف عبد الإله أحمد، (۲۰۱۶)، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات دراسة استطلاعية لاراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد ۲۰۱۶، العدد ۴۸ ص ص. ۲۸۹-۳۲۲، ۳۴، بغداد، العراق.

۱۱۵۵۸۴/https://www.iasj.net/iasj/article

العطوي، عامر علي حسين، (۲۰۱۸)، دو الثقافة إدارة الأخطاء في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط

للتمكن النفسي- دراسة تحليلية متعددة المستويات، دراسة تحليلية لأراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الإدارية والأقتصادية، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٥، العدد ٤ ، ص ص. ١٥٦-١٩٧، ٤٢ص، بغداد، العراق. <https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/5416>

عيسى ، (٢٠١٩) ، مدى مساهمة الوظائف الادارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) في تحقيق اهداف المنشأة الرياضية (دراسة ميدانية على مستوى الديوان المركب المتعدد الرياضات الاخبارية سكرة) ، جامعة محمد خضير - بسكرة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/13143/123456789>

- لعياضي ، عصام ، (٢٠٢١) ، علاقة بعض الوظائف الادارية بتحسين الاداء الوظيفي لدى مسيري اندية العاب القوى لذوي الاحتياجات الخاصة ، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية ، المجلة (S) العدد (١) ص: ٢٢٣ _ ٢٤٢.

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/jsssr/article/view/1905>

ب-الكتب:

أحمد، حافظ فرج،(٢٠٠٧)، قضايا إدارية معاصرة، ط١، مطبعة أبناء وهبة حسان، القاهرة-مصر.

أبو بكر، مصطفى محمود،(٢٠٠٥)التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، ط١، الدار الجامعية ، الاسكندرية،مصر.

أبو النصر، مدحت محمد،(٢٠٠٦) ، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، ط١، مجموعة النيل العربية، مصر-القاهرة .

بدرة، محمد إبراهيم ،(٢٠٢٣)، إدارة الاجتماعات للقاده، ط١، دارالمكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات.

جلوب، حسين جلوب،(٢٠٠٩)، مهارات الاتصال مع الاخرين، ط١، داركنوزالمعرفة العلمية، عمان.

شحادة ، وليد شحادة،(٢٠٠٨)، إدارة الاجتماعات حلول من الخبراء لتحديات يومية ، ط١، العيبكان للنشر ،المملكة العربية السعودية.

عليان، ربحي مصطفى،(٢٠٠٥)، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، ط١، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

عبدالباري، ابراهيم درة،(٢٠٠٩)، إدارة الاجتماعات الجوانب الإجرائية قواعد روبرت التنظيمية في ادارة الأتتماعات، ط١، دارووائل للنشر والتوزيع ،عمان.

عاطف، زاهر عبدالرحيم،(٢٠٠٩)، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط١، دارالراية للنشر والتوزيع، عمان.

العامري، صالح مهدي محسن،(٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، ط١، دارووائل، الطبعة الثانية، عمان.

فقيه، شادي علي ،(٢٠٠٥) كيف تعقد إجتماع عمل ؟ السلسلة الإدارية الحديثة، دار نوبليس ، ط١، بيروت، لبنان.

الموسوي، سنان كاظم،(٢٠٠١)، وظائف الإدارية المعاصرة نظرة بانورامية عامة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

أبو النصر، مدحت محمد ،(٢٠٠٩)، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمة، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

أبو النصر، مدحت محمد ،(٢٠٠٨)، فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

هلال ،محمد عبدالغني حسن،(٢٠٠٦)، مهارات إدارة الاجتماعات أهمية الاجتماعات في إدارة منظمات الأعمال، ط١، مركز تطوير الأداء والتنمية السلسلة، مصر.



ثانيا/ المصادر الاجنبية:

Brandenburg, E., (2008). Conducting Effective Faculty Meetings, Edgewood College.

<https://search.proquest.com/openview/4632173eb7fc0288acb8ce7efb66510a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Demir, A., & Bulut, I. (2018). A new model for respected meetings. *Procedia Computer Science*, 126, 16371655-.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918314169>

Esfahani, A. N., Barzoki, A. S., Farokhi, M., & Jahanbazi, A. (2013). Ranking the Factors Contributing to Effective Meetings in Isfahan Gas Company. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(3), 7277-.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f34d90e07553ffe4f6405fff7a57abc13d8652c6>

Greta, T., (2009). HOW TO... be Effective in Meetings. *Journal of Time Management*, 35 (8), PP. 100- 118.

Hanscomb, A. (2012). *Strategies and skills for running meetings Expert solutions to everyday challenges*, Boston: Harvard Business School Publishing.

McComas, K. A., Tuit, L. S., Waks, L., & Sherman, L. A. (2007). Predicting satisfaction and outcome acceptance with advisory committee meetings. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, PP. 905-927. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.15591816.2007.00192-.x>

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129142-.

<https://www.academia.edu/download/37935436/j.14676486.2008.00809-.x.pdf>

Van Dyck, C., Frese, M., & Sonnentag, S. (1999). Error management culture and organizational performance: On mastering the challenges of errors. Internal paper, University of Amsterdam, Department of Work & Organisational Psychology.



حضرة السيد/ السيدة المحترم (ة)

تحية طيبة...

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزءاً من متطلبات التحقق في الدور الذي يمكن ان تلعبه اجتماعات المدراء في التقليل من أخطاء الوظائف الادارية وفقا لدراسة تحليلية لاراء عينة من المدراء في مراكز التعليم العالي بمحافظة حلبجة ، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف هذه البحث ، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير.... الباحث

ملاحظة :

يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات ثم البدء بتأشير كل منها بما يعبر عن موقفكم الدقيق. يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل. يرجى وضع علامة () في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك. ✓

اولاً:البيانات الشخصية

الجنس: ذكر () أنثى ().

العمر: ٣٠ سنة فأقل () ٣١-٤٠ سنة () ٤١ - ٥٠ سنة () أكثر من ٥١ سنة ().

المستوى العلمي: إعدادية فما دون () دبلوم فنى () بكالوريوس () شهادات عليا ().

مدة الخدمة في الشركة: ١ الى أقل من ٥ سنوات () ٥ الى أقل من ١٠ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ().

العنوان الوظيفي : ().

ثانياً: ابعاد الاجتماعات المدراء ، وتتمثل بالاتي:

العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	بين حين واخر	اوافق	اوافق بشدة
	1	2	3	4	5
هدف الاجتماعات					
1-					يتم تحديد الهدف من الاجتماع قبل إنعقاده.
2-					هدف الاجتماع واقعي وذات مستوى مقبول مع الامكانيات المتاحة.
3-					وجهات نظر اعضاء الاجتماع قريه من هدف الاجتماع.
4-					يتم الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع.
5-					يوجد جدول أعمال، ووقت محدد لكل بند، والتقييد بذلك.



موعد الأتتماعات					
6-					يتم إشعار الاعضاء المشاركين مسبقاً بمواعيد وأوقات بدء الاجتماع.
7-					يلتزم الاعضاء المشاركين بالحضور قبل وقت بدء الاجتماعات.
8-					مدة الاجتماعات معقولة ولن نشعر بالملل.
9-					يتم تحديد مدة الاجتماع بناءً على محتوى الاجتماعات.
10-					الوقت الذي تقضيه في الاجتماعات كافٍ للتعبير عن آرائك.
اختيار المشاركين					
11-					الأشخاص المختارون لديهم معلومات حول موضوع الاجتماع.
12-					يملك الاشخاص المختارون الصلاحيات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار
13-					يملك الاشخاص المختارون للمشاركة في الاجتماع خبرات وآراء وأفكار جيدة.
14-					يفهم جميع أعضاء المشاركين في الاجتماع لغة بعضهم البعض.
15-					يملك الاشخاص المختارون الاستقلالية الكافية في إبداء الرأي.
تحديد وتهيئة مكان الاجتماع					
16-					يتم إشعار الاعضاء المشاركين بمكان الاجتماع مسبقاً.
17-					يتم توفير كافة المواد والمستلزمات المتعلقة بالاجتماع مسبقاً.
18-					المكان المهيئ لعقد الاجتماعات كافٍ لاستيعاب جميع أعضاء الاجتماع.
19-					مكان الاجتماعات ملائم من حيث التهوية والاضاءة والضوضاء.
20-					يحتوي مكان الاجتماع على الأجهزة الضرورية مثل شاشة لعرض الصور أو الفيديوهات والميكروفونات والسماعات لعقد الاجتماع.
ثالثاً: ابعاد الوظائف الإدارية التي تؤدي الى تقليل الاخطاء الوظائف الإدارية					
العبارات					
لا وافق بشدة	لا وافق	بين حين واخر	لا وافق	وافق	وافق بشدة
1	2	3	4	5	
التخطيط					
21-					خلال الاجتماعات ، يتم مناقشة الخطط المستقبلية والية تحقيقها.
22-					الخطط التي يتم تحديدها في الاجتماعات بسيطة وليست معقدة.
23-					تؤكد الاجتماعات على الواقعية والشمولية للخطط المحددة وعلى التنسيق والمرونة والاستدامة لإنجازها.
24-					للخطط التي يتم تحديدها خلال الاجتماعات مناسبة لقدرة المنظمة من حيث الموارد البشرية والمالية والمعلومات والمتطلبات.
25-					يقوم أعضاء المشاركين في الاجتماعات بمتابعة الية تنفيذ الخطط التي تم تحديدها في الاجتماعات.
التنظيم					



26-	تم التركيز على تنظيم المهام وتصنيفها ووصفها بشكل منظم في الاجتماعات.				
27-	تؤكد الاجتماعات على التنظيم الرسمي				
28-	خلال الاجتماعات ، يتم مناقشة توفير المعدات اللازمة لتنظيم الغرف والأوراق.				
29-	يقوم أعضاء المشاركين في الاجتماعات بإضافة التركيز إلى التنظيم الرسمي ويتم التركيز على التنظيم غير الرسمي أيضا.				
30-	خلال الاجتماعات يتم التركيز على التنظيم الموارد المادية ، المعلوماتية ، الموارد البشرية و الوقت للمعهد.				
الحوافز					
31-	تؤكد الاجتماعات على ضرورة دفع الأجور والعلاوات السنويه في مواعيدها.				
32-	خلال الاجتماعات ، يتم مناقشة وتركيز لتقدير جهود المدرسين والموظفين.				
33-	يتم التركيز على اليات وطرق منح الحوافز في الاجتماعات.				
34-	يتم التركيز على المكافآت في الاجتماعات.				
35-	يتم التركيز على التطوير المهني والتعليم المستمر في الاجتماعات.				
الرقابة					
36-	تؤكد الاجتماعات على الرقابه و متابعة تنفيذ المهام				
37-	خلال الاجتماعات ، يتم مناقشة وتركيز لممارسة السلطة لتوجيه العاملين نحو الاداء الافضل.				
38-	تؤكد الاجتماعات على سير كافة الأمور بشكلها الصحيح				
39-	الاجتماعات تتابع على كل شئ يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة.				
40-	تؤكد الاجتماعات على الأعمال قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة وفي الوقت المناسب والمحدد لها.				