

الفصل الثامن

إدارة الاجتماعات والندوات

في المؤسسات التعليمية

- المقدمة.

أولاً: إدارة الاجتماعات:

أ- المفهوم.

ب- أهمية الاجتماع .

ج- أركان الاجتماع.

د- أنواع الاجتماعات.

هـ- طرق إدارة الاجتماعات.

ثانياً: إدارة الندوة:

أ- المفهوم :

ب- أهداف الندوة.

ج- طرق إدارة الندوة.

د- تقويم الندوة .

إدارة الاجتماعات والندوات في المؤسسات التعليمية

مقدمة:

القيادة الجماعية هي توزيع المسؤوليات على أفراد الجماعة بحيث تتطلق الطاقات الكامنة لديهم وتتاح الفرصة أمام الجميع للابتكار وحل المشكلات، الأمر الذي يجعل الشعور بالمسئولية الجماعية في ازدياد مستمر، وهذا يستلزم بالضرورة حرية الرأي، وحرية النقد، وشعور كل شخص بالمشاركة في شئون الجماعة التي ينتمي إليها.

والاتجاهات العملية الحديثة تستلزم القيام ببحوث جماعية حتى نسير على هديها في التخطيط من أجل تنمية المجتمع ورفاهيته، مع الاهتمام على إثارة حوافز الفرد وتقويتها عن طريق إسهامه الفعلي في السعي المشترك من أجل الأهداف البناءة.

وخير مضممار على القيادة الجماعية هو من خلال المناقشات والمؤتمرات والندوات وحلقات البحث والدراسة، الأمر الذي يمكن الأفراد من المشاركة الإيجابية البناءة وفي تحمل المسؤولية والوصول إلى قرارات لتحقيق أهداف الجماعة، وفي هذا المضممار يجب أن ندرك أن ديمقراطية القيادة يمكن تميمتها عن طريق إدارة الاجتماعات والندوات، وفيما يلي عرض موجز لذلك.

أولاً: إدارة الاجتماعات

أ- مفهوم الاجتماع وإدارة الاجتماعات:

يعرف الاجتماع على أنه التقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوع أو موضوعات معينة بغرض الوصول لهدف معين أو أهداف معينة.

أما إدارة الاجتماعات فتعرف على أنها القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له.

ب - أركان الاجتماع:

للإجتماع أركان أساسية لا بد من توافرها وهي:

- ١- المدير: الذي يتولى تنظيم الاجتماع، وتوفير كافة مستلزماته، وتوجيه أفرادهِ.
- ٢- الأفراد: يشاركون في الاجتماع، ويساهمون في النقاش - النقد - التوجيه.
- ٣- الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة: التي يقوم المدير والأعضاء بالاستفادة منها لتحقيق نجاح الاجتماع.
- ٤- المكان: وهو مكان عقد الاجتماع.

- ٥- الوقت: تاريخ عقد الاجتماع (التاريخ - اليوم - الساعة).
 - ٦- الفترة الزمنية: التي تستغرق في التحضير لإعداد الاجتماع وتنفيذ الاجتماع.
 - ٧- الأهداف: وهي الأهداف المقصودة والمرجوة تحقيقها من وراء عقد الاجتماع.
 - ٨- جدول الأعمال: ويتضمن الجدول الموضوعات التي سيتم مناقشتها أثناء الاجتماع.
 - ٩- التكلفة المالية: والتي يحتاجها الاجتماع ليكون اجتماعاً ناجحاً.
 - ١٠- الكفاءة: وهي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة.
- ج- أهمية إدارة الاجتماعات:

تصبح للاجتماعات أهمية أكبر إن تم الإعداد لها بصورة جيدة وتمت إدارتها بصورة حسنة. وترجع أهميتها إلى أنها.

- ١- وسيلة هامة لتمكين رئيس الاجتماع من المتابعة والرقابة.
- ٢- طريقة من طرق التفكير الجماعي حيث أنها تؤدي بنا للوصول لرأي جماعي يشمل آراء أعضاء الاجتماع. كما أن هذه الوسيلة هامة لإرضاء أعضاء الاجتماع وأشعارهم أنهم من ضاع القرار وأن مشورتهم هامة في صنع القرار.
- ٣- طريقة هامة لاكتشاف المواهب والقدرات والكفاءات كما أنها وسيلة هامة لتبادل وتناقل الخبرات.

٤- تحفز أعضاء الاجتماع على تقبل وتطبيق القرارات لأنها من نتاج آرائهم كما أنهما تحفزهم على تدريب وتطوير أدائهم ومساراتهم السلوكية.

٥- وسيلة لتبادل المعلومات والإطلاع على سير العمل بالمؤسسة كما أنها طريقة مختصرة لاتخاذ القرار في وقت قصير خاصة إذا كان هناك بعد جغرافي أو اختلاف في الآراء وبذلك تمكن المدير من التقريب ومن وجهات نظرهم.

٦- تحقق التآلف بين أعضاء الاجتماع وتشعرهم بروح الفريق وتقوى العلاقات الاجتماعية بينهم.

د- مبررات عقد الاجتماع:

إذا لم تتوفر أسباب مقنعة لعقد الاجتماع يصبح مضيعة للوقت والجهد والمال.

ولذلك يجب توافر واحد أو أكثر من الأسباب التالية لعقد الاجتماع وهي الآتي:

١- وجود مشكلة أو قضية تتطلب المتابعة والتقييم المستمر وتحتاج إلى رأي جماعي.

٢- وجود حاجة لتغيير الوضع والنظام المطبق حالياً أو تطويره.

٣- الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف بين أعضاء الاجتماع وكذلك الحاجة إلى تدريب أعضاء الاجتماع وتنمية مهاراتهم وتنشيط أفكارهم وآرائهم.

هـ- أنواع الاجتماعات:

يمكن تحديد أكثر أنواع الاجتماعات طبقاً لعدد من التصنيفات مثل مكان الاجتماع والرسمية والدورية وحاجة المؤسسة، يمكن عرض هذه التصنيفات على النحو التالي:

من حيث مكان الاجتماع : إلى

١- الاجتماعات الداخلية وغلب ما تتم بين أحد الرؤساء وموظفيه، أو اجتماعات بين مديري الإدارات بعضهم مع البعض.

٢- الاجتماعات الخارجية وتتطلب حضوراً لأعضاء من عدد من الدوائر أو الجهات الحكومية أو الأهلية. وتكون التنسيق بين تلك الدوائر بعضها مع بعض لتطبيق اتجاه أو اقتراح.

ومن حيث الرسمية إلى اجتماعات رسمية وغير رسمية أو دوري أو طارئ فالاجتماع الرسمي غالباً ما يقعد بحسب مقتضيات النظام المؤسسي أما الاجتماع الغير رسمي فيكون للتشاور حول فقيه بعينها أو لتطبيق نظام جديد والتشاور حوله.

أما الاجتماع الدوري فغالباً ما يتم أسبوعياً أو شهرياً في وقت محدد والاجتماع الطارئ ويعقد لحاجة طارئة أو لما مع للمؤسسة.

ومن حيث حاجة المؤسسة للاجتماعات الى:

١- اجتماع توصيل معلومات للعاملين وغالباً ما تحتاج إلى شرح وتوضيح من جانب رئيس الاجتماع، وإذا كانت لا تحتاج إلى توضيح فمن الممكن استخدام أسلوب المذكرات أو التقارير أو النشرات.

٢- اجتماع الحصول على معلومات تتعلق لموضوع معين يحتاج إلى وجهات نظر وآراء أعضاء الاجتماع.

٣- اجتماع تكوين اتجاهات معينة لتعديل الأفكار لتقبل كل ما هو جديد حتى يتم تطوير المؤسسة.

٤- اجتماع متابعة الأعمال المؤسسية والخطط حتى يتم محاسبة المتهاون في تنفيذ الأعمال أو التعرف على ما تم إنجازه من الخطة الموضوعية في النهاية بهدف أشعار الأعضاء بعد التهادن والتكامل في أداء الأعمال.

٥- اجتماع الإرشاد والتوجيه وغالباً ما يستخدم لتوجيه العاملين وإرشادهم بالجديد في العمل، ولتحقيق مهارتهم وتوسيع آفاقهم نحو آفاق التطوير.

و- طرق إدارة الاجتماعات:

توجد عدة طرق لإدارة الاجتماعات، وتَعتمد هذه الطرق على الهدف من الاجتماع، ولا يغيب عن الأذهان أن كل طريقة لها إيجابياتها وسلبياتها، ويمكن إنجازها في الجدول التالي:

الطريقة	هدفها	وصفها	الإيجابيات	المسلبيات
العصف الذهني	التطوير والابتكار والإبداع	عندما يطلب الرئيس من أعضاء الاجتماع تزويده بآراء ومقترحات شريفة عدم انتقاد أي فكرة أو تقييمها مع الإكثار من الأفكار والمقترحات	- إنتاج أفكار ومقترحات كثيرة.	- عدم الالتزام بالقواعد المحددة أثناء توليد الأفكار وتطوير البعض إلى نقد أو تقييم الأفكار أثناء طرحها. - قلة خبرة أعضاء الاجتماع بالمعنى الذهني.
الإحصاء	- تحديد حاجات المؤسسات. - توزيع الميزانيات وتستخدم في القضايا الرقمية.	- كل فرد من أفراد الاجتماع يعطي رأيه. - تجمع الآراء ويتخذ القرار المناسب ثم يوزعه على الأعضاء مرة أخرى للتقويم والتعديل.	- عدم وجود ضغوط اجتماعية. - انعدام تسلط بعض الأعضاء على موضوعات بعضها.	- لا تسهم في تكوين العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأعضاء.

الفصل الثامن: إدارة الاجتماعات والندوات في المؤسسات التعليمية

الطريقة	هدفها	وصفها	الإيجابيات	السلبيات
دلفاي	جمع المعلومات من الخبراء والمتخصصين	- يرسل إلى العضو المتخصص أو الخبير المعلومات المراد بحثها ويطلب رأيه، ثم تبلور بعد جمعها في رأي أو اقتراح وترسل مرة أخرى حتى يتم بلورة رأي نهائي يصلح للمشكلة المراد بحثها.	- تعطي آراء وبدائل أكثر للمشكلة المراد حلها.	- تحتاج إلى وقت طويل وتكلفتها عالية
الشكلية	إنتاج قرارات أفضل لمشاركة الجميع.	- يتلو رئيس الاجتماع على الأعضاء البند الأول من الاجتماع ليعطي الأعضاء آرائهم فإذا حدث اجتماع على الرأي من كل الأعضاء ينتقل إلى البند الثاني وهكذا، ومن الممكن أن يستخدم التصويت بين الأعضاء للأخذ بالاقتراح الأعلى.	- تتيح قرارات أفضل وتستغرق وقتاً أقل.	- قد يحدث تكتل البعض الأعضاء لاستخراج قرارات لمصلحتهم.
فيلبس	تقدم أفكار أكثر لحل المشكلة	تختلف عن الطريقة الشكلية في كونها تقسم أعضاء الاجتماع إلى مجموعات فرعية كل مجموعة لها رئيس لتقدم أفكاراً ويتم اختيار أفضلها لحل المشكلة.	تقدم أفكار أكثر.	قد يحدث تكاسل بين الأعضاء ويعتمد كل منهم على الآخر.

ج- مشكلات الاجتماع:

المشكلات التي تعوق نجاح الاجتماع و تؤدي إلى فشله هي :

- ١- عدم الإعداد الجيد للاجتماع:
 - وتشمل بعض النقاط الفرعية التالية:
 - عدم تحديد موضوع الاجتماع.
 - عدم ملائمة الظروف البيئية للاجتماع أو وقت الاجتماع للحاضرين.
 - عدم تحديد هدف محدد للاجتماع.
 - دعوة عدد كبير من الأعضاء لحضور الاجتماع مما يؤدي إلى عدم قدرة كل الأعضاء على الحديث والإدلاء برأيهم.
 - سوء اختيار الأعضاء المشاركين.
- ٢- عدم التقيد بموضوعات جدول الأعمال وختام الاجتماع دون تحديد التوجيهات.
- ٣- أن يكون رئيس الاجتماع كثير النقد لتصرفات الآخرين أو كثير المقاطعة لأعضاء الاجتماع.
- ٤- وجود نزاعات شخصية بين المشاركين في الاجتماع.
- ٥- عدم المتابعة حيث لا بد للمدير (رئيس الاجتماع) إصدار توجيهاته ثم متابعة تنفيذ القرارات.

ط- السلبيات التي تحدث في الاجتماعات:

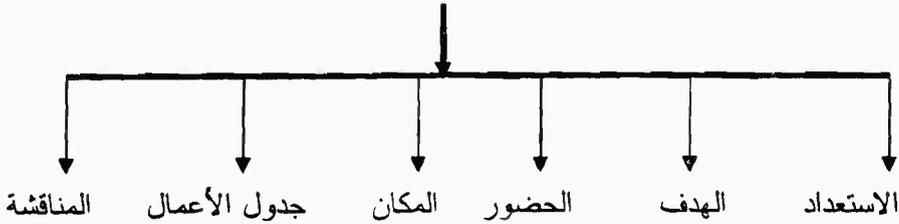
- عدم توفير تكلفة مادية كافية لنجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه.
- إضاعة الوقت بشكل سلبي مما يؤدي إلى إهدار الوقت بدون الوصول إلى هدف معين.
- التكلفة القسرية حيث أن الاجتماعات تتطلب جهوداً بشرية مما قد يعطل الاستفادة من الجهود في أمور أخرى.

ح - تصور مقترح لإجراء اجتماع ناجح:

يمكن وضع تصور مقترح لإجراء اجتماع ناجح على

النحو التالي:

تصور مقترح لإجراء اجتماع ناجح



١- الاستعداد:

يستعد رئيس الاجتماع له من خلال النقاط التالية :

- ١- تحديد هدف الاجتماع.
- ٢- تحديد أعضاء الاجتماع.

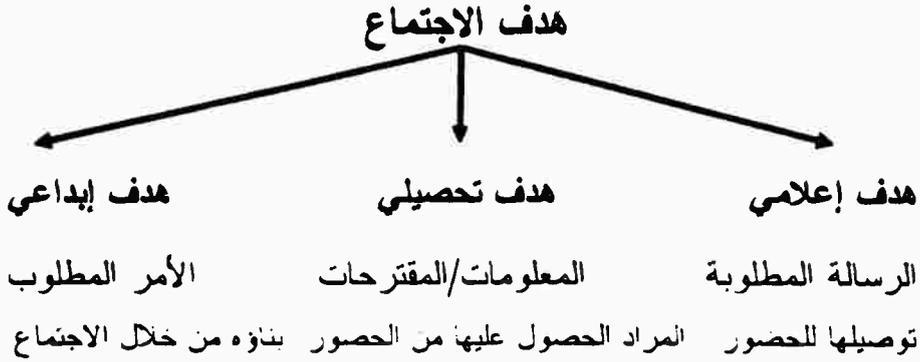
٣- تحديد رئيس الاجتماع.

٤- تحديد من وأين يعقد الاجتماع.

٥- تحديد إعداد جدول الأعمال.

٢- الهدف :

تتمثل أهداف الاجتماع في الأهداف التالية الموضحة في الشكل التالي



٣- الحضور:

- لا بد من تحديد من يحضر ومن يجب استبعاده.

- يجب تقليص عدد الحضور لعدد المناسب (٥-١٥).

٤- المكان والميعاد:

يراعى في اختيار الوقت المناسب الآتي:

- توافر وقت مناسب لتوجيه الدعوات.

- تحديد مدة مناسبة للاجتماع.

- توافر وقت مناسب لاستعداد المدعوين ومراعاة تفرغهم.

يراعى في اختيار المكان المناسب الآتي:

- أن يكفي لحضور عدد أعضاء الاجتماع.
- أن يتسع للحاضرين.
- أن يكون في مكان يمكن الوصول إليه بسهولة.
- أن يكون مجهز بصورة مناسبة وملئم لنوعية الحاضرين ونوع الاجتماع ويوفر لكل الحاضرين رؤية بعضهم البعض بسهولة.

٥- إعداد جدول الأعمال:

لا بد في إعداد جدول الأعمال مراعاة الآتي:

- تحديد الموضوعات التي سيتم طرحها في الاجتماع.
- مناسبة الموضوعات مع الوقت المحدد للاجتماع.
- توزيع وقت الاجتماع بصورة مناسبة على الموضوعات.

٦- المناقشة:

لا بد من إدارة الحوار والتعامل مع الأعضاء بصورة مناسبة وجيدة لضمان اجتماع ناجح ولذلك يجب مراعاة الآتي:

لا بد من ضبط الحضور والتعامل مع الأعضاء بأنواعهم المختلفة فيجب حسن التعامل مع الأعضاء الثرثارة وكذلك الأعضاء والصامته. الرجوع إلى أكثر الأعضاء أهمية في آخر الاجتماع.

ك- بعض الأنماط السلوكية لأعضاء الاجتماعات.

يوجد بعض الأعضاء داخل الاجتماع تقوم ببعض الأنماط السلوكية مثل :

العضو المتعالي: وهو يميل إلى التعالي والتكبر على أعضاء الاجتماع.

العضو المعارض: ويميل إلى الإشارة إلى أمور لا علاقة لها بموضوع الاجتماع، ويعترض على كل فكرة تطرح، كما أنه يميل إلى أن يشعر الجميع بأنه على درجة من المعرفة أكثر منهم، ويندرج تحت هذا النمط العضو الثرثارة الذي يتكلم في موضوع خارج موضوع الاجتماع، وأيضاً العضو المتعصب والمشاغب الذي يرفض تماماً تقبل الأفكار المطروحة ويعمل على عكس سير الاجتماع.

العضو الهامس: حيث يهمس مع الآخرين في أحاديث جانبية لا علاقة لها بموضوع الاجتماع.

العضو السلبي: والذي لا يشارك في أثناء المناقشة للاجتماع لشعوره بعدم الفائدة من جراء نسق الاجتماعات.

العضو النشط: حيث يحث زملائه على الإنجاز واتخاذ القرار ويطرح آرائه وفق حافة من صورة أدلة وبراهين عقلية، ويعمل على تقريب وجهات النمط بين الأعضاء.

العضو المدون: ويميل إلى تدوين الآراء والمقترحات والقرارات ومحاور المناقشة وتلخيصها.

العضو المروغ: ويطرح أسئلة خادعة فيها تدر من الجملة والبرائث والذكاء بهدف تعطيل الاجتماع أو نشر بؤادر الشقاق بين الأعضاء.

ولعل هذه الأنماط أو بعضها يلقي أعباء على رئيس الاجتماع في البحث عن المدخل الصحيح لكل فرد من أفراد الاجتماع وكيفية تفكيرهم، مما يسهم وما يثبط غرائهم، وما هي اهتماماتهم، وكيفية التعامل معهم في ملاحظة سلوك كل من يحضر الاجتماع، لأنه كلما اتفقت سلوك أعضاء الاجتماع كلما كان أكثر فائدة ونفعاً وإنتاجه.

م- المفاهيم الرئيسية لنجاح رئيس الاجتماع:

١- لا تتحدث كثير وأرح الأعضاء المتحدثون أي لا بد من تهيئة الجو النفسي المريح للمتحدث.

٢- أشعره بأنك تود الاستماع إليه الأمر الذي يجعله لا ينشغل في أحاديث جانبه أو أوراق أمامك مع رفع نظرك تجاه المتحدث محالاً الاهتمام به لتفهم ما يقوله، لا لتعارضه ولا تقلل من قيمة ما يقول ولا تسخر منه.

٣- الصبر والمثابرة وسعة الصدر ويستلزم هنا من رئيس الاجتماع التعاطف مع المتحدث ووضع نفسه مكانه، والصبر عليه مع إعطائه

الوقت الكافي لاستكمال حديثه وعدم مقاطعته، ولا يخفي على أحد أن الاجتماع يواجه أنماطاً من السلوك المختلف لأعضاء الاجتماع الأمر الذي يحتاج إلى صبر ومثابرة عليهم مع حذر وبقظة وتبنة.

٤- اطرح بعض الأسئلة الذي يشجع على مواصلة الكلام وتأكيد المتابعة له، بالإضافة إلى أنه يدفع المتحدث إلى بلورة أفكاره وإعطائه بعداً إضافياً.

٥- التحفظ في المجاملة والنقد الأمر الذي يتطلب من رئيس الاجتماع عدم وضع المتحدث في موضع الدفاع عن النفس حتى لا يغضب أو يندفع، بالإضافة إلى عدم مجاملته حتى وأن كانت وجهة نظره خاطئه حتى لا تؤدي ذلك إلى فشل الاجتماع، وحاول أن توضح معاني وأغراض الكلام وتجنب استخدام كلمات محايدة حتى يفهم الأعضاء ما يقصده رئيس الاجتماع.

٦- تحويل المناظرة إلى حوار أي عند ما نتحدث مع أحد أفراد الاجتماع أسأل الأسئلة التالية لتحويل المناظرة إلى حوار عمل تجاه حل المشكلة أو تجاه تحقيق الهدف من جراء عقد الاجتماع وهي:

- هل بإمكانك إعطاء أمثلة لما تقول.

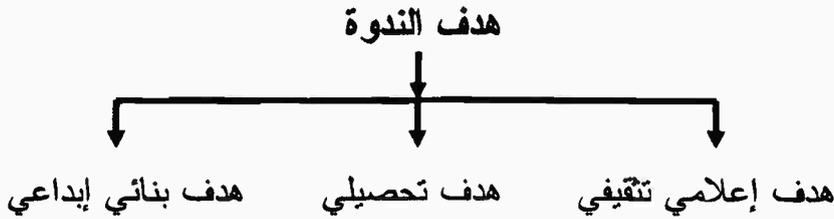
- هل تستطيع إعطاء الحاضرين المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

- أليس هذا عكس ما أشرت إليه من قبل.
- هل بإمكانك التعبير عن الفكرة بموضوعية.
- هل نحن نناقش الموضوع المطروح أم أننا خرجنا عنه.

ثانياً: إدارة الندوات:

أ- **الندوة:** عبارة عن التقاء عدد من الأفراد في مكان ما، وفي وقت محدد لمناقشة موضوع أو موضوعات معينة بغرض التوصل إلى هدف أو أهداف معينة.

ب- **أهداف الندوة:** تتمثل أهداف الندوة في الأهداف التي يوضحها الشكل التالي :



هدف إعلامي تثقيفي: المعلومات أو الأخبار أو رسائل مطلوب توصيلها للحاضرين في الندوة.

هدف تحصيلي: اقتراحات أو آراء مطلوب الحصول عليها من الحاضرين.

هدف بنائي إبداعي: أمر مطلوب الوصول إليه أو أمر مطلوب بناؤه من خلال الندوة

ج- من يرأس الندوة :

- عضو من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.
- عضو من أعضاء إدارات التدريب.
- عضو من مديري المدارس.

د- يراعى في اختيار الموعد:

- الوقت المطلوب لتوجيه الدعوات والإعداد الإداري.
- مدة الاجتماع للندوة.
- مشاغل المدعوين في الندوة.

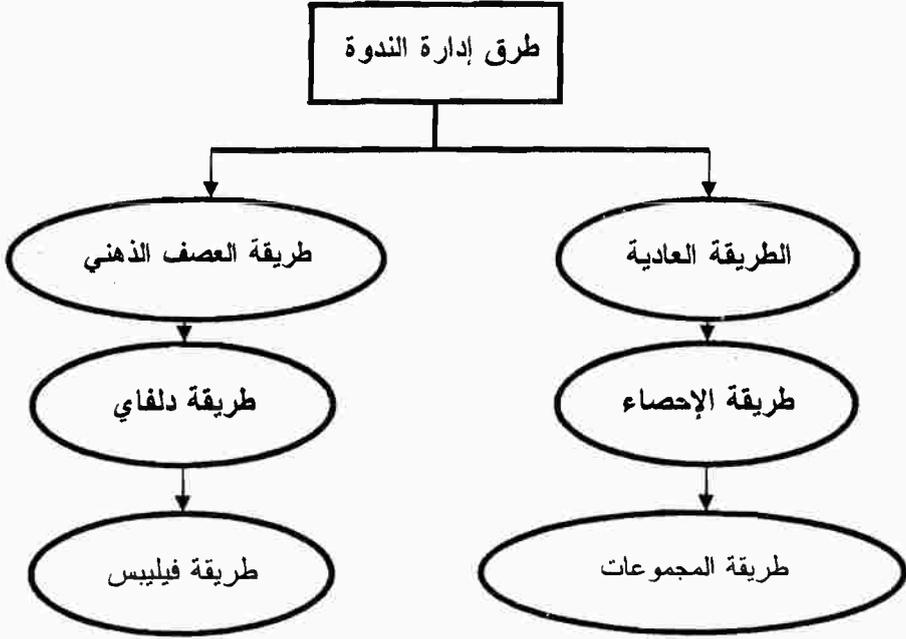
هـ- يراعى في اختيار المكان:

- عدم شغله من قبل الآخرين في الموعد المحدد.
- يسع عدد الحاضرين.
- سهل الوصول إليه.
- تجهيزات مناسبة.
- يوفر للحاضرين إمكانية رؤية بعضهم البعض.

مثلاً: يتم اختيار المسرح المدرسي. الموعد المناسب ما بين الحصة الثانية والرابعة أي قبل الفسحة المدرسي.

و- طرق إدارة الندوة:

تدار الندوة بعدد من الطرق يوضحها الشكل التالي :



الطريقة العادية:

- اتفاق الرئيس والأعضاء على جدول الأعمال.
- ويتلو الرئيس البند الأول ثم يطرح للنقاش إلى أن يتم الاتفاق على قرار معين ثم البند الثاني وهكذا.

أنها لا تفيد في الموضوع الحالي للندوة وهو دور الإدارة المدرسية في إصلاح وتطوير التعليم لكونها تسمح بهيمنة أشخاص معينة على الندوة، بالإضافة لقلّة بدائل اتخاذ القرار.

طريقة العصف الذهني:

يلجأ إليها عندما يكون الهدف من الاجتماع الإبداع والتطوير والابتكار حيث يطرح رئيس الندوة الموضوع ويطلب من الأعضاء تزويده بأرائهم ومقترحاتهم بشرط الالتزام بقواعد محددة.

لا تطرح بدائل كثيرة كما هو متوقع بسبب عدم كفاءة وخبرة وعلم وذكاء مجموعة العصف الذهني.

طريقة الإحصاء:

- تستخدم في القضايا التي تتعلق بالأرقام مثل: (تحديد الميزانية - توزيعها - تحديد حاجة الأقسام من الأفراد والأجهزة.
- لا تستخدم إلا للقضايا الرقمية. - وموضوع الندوة: ليس رقمي.

طريقة دلفاي:

- ويطلب من الجميع المشاركة بالرأي والاقتراح أو التنبؤ في بعض قضايا الندوة.

- ويطلب الرأي فيها وتجمع الردود وتضيف ويتبلور رأي ويعاد مرة ثانية وثالثة إلى الخبراء أو المتخصصين أو المشاركين إلى أن يتم الوصول إلى رأي محدد للمشكلة موضوع الندوة.
- تحتاج إلى وقت طويل - ذات تكلفة عالية - استخدامها محدود.

طريقة المجموعة الشكلية:

أن يعطي رئيس الندوة الأعضاء فترة من الوقت لبلورة آرائهم وتسليمها لرئيس الندوة مكتوبة وإذا كان هناك أكثر من رأي يفتح رئيس الندوة الباب للتصويت لكل اقتراح ويخذ بالاقتراح الأعلى معدلاً، تستغرق هذه الطريقة وقت أقل وتنتج قرار أفضل وتفيد في موضوعات التطوير المطروحة للندوة للوصول على صيغة أو صيغ محددة للتطوير تكتب لإرسالها للمتخصصين والبدء في عمليات التقويم.

طريقة فيليبس:

وفيها تقسم المجموعة إلى مجموعات فرعية وكل مجموعة لها رئيس، ثم تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية لتقويم أفكار الحل، ثم تقييم الأفكار واختيار أفضل الحلول وهي مفيد أيضاً مثل طريقة المجموعات الشكلية في موضوع الندوة الحالي وتساعد على تقديم أفكار أكثر بالإضافة إلى قصر الوقت، واختيار البديل الأفضل.

ولعل طريقة المجموعات الشكلية، وطريقة فيليبس هي من الطرق الأكثر استخداماً في غدارة الندوات، بالإضافة لملاءمتها لوقت الندوة.

ز- كيف يمكن ضبط الثرثارين في الندوة؟

البعض يتكلم كثيراً ليقول قليلاً.

يمكن مساعدة الثرثار باستخدام أسلوب السؤال مثلاً:

- حسناً يا أستاذ أحمد هناك هبوط في مستوى التربية الخلقية ولكن هل كان بمكان الإدارة المدرسية تجنبه؟
- أن ما ذكرته مفيد جداً لمعرفة أسباب المشكلة ولكن ما نزيد معرفته هو مدى تأثيرها على الأداء التعليمي.

ح- كيف نجعل الصامتين يتكلمون؟

في الغالب الصامت أكثر من المتكلم.

- شجع الصامتين على الحديث ولاسيما أن فيهم من يشعر بعدم الثقة والشك تجاه الحضور أو ما يقول.
- هناك صامت معادي للندوة أو الرئيس أو الحاضرين.

أسلوب تشجيع الصامتين:

بتوجيه السؤال مباشرة للصامت مع ذكر اسمه وبيان أهمية رأيه لإثراء النقاش.

ط- نقاط مهمة في إدارة الندوة:

- وجه الأسئلة التي توجه الحديث نحو الموضوع وتبعده عن الأشخاص.
- شجع تصادم الأفكار، دون التصادم بين الأشخاص.
- إشراك أكبر قدر من الحضور وخاصة عند ما ينشب نزاع في الطرح بين شخصين.

ي- نهاية الندوة:

في ختام الندوة يكون من الأفضل ما يلي:

- ١- لخص ما حققته الندوة من نتائج.
- ٢- استعراض ما اتخذ من قرارات وتوصيات وما خطط من أعمال.
- ٣- اذكر الأفراد المكلفين بعمل معين ووقت البداية والنهاية فيه.
- ٤- الشكر للحاضرين على تفاعلهم ومشاركتهم وحسن الاستماع.

ك- تقويم الندوة

محددات تقويم قدرة الرئيس في إدارة الندوة:

- تعقد الندوة في الموعد المحدد لها.
- يعرف الأعضاء أهداف الندوة تماماً.
- التخابط مع الأعضاء دون جرح.
- التعبير الصادق للأعضاء عن مشاعرهم الحقيقية وأرائهم بحرية وصراحة.

- إصغاء أعضاء الندوة إلى بعضهم البعض عن التحدث.
- استقبال أعضاء الندوة المعلومات والتوجيهات من زملائهم بون حساسية.
- عدم وجود شعور عدائي مسبق تجاه رئيس الندوة.
- المعارضة الرشيده في الآراء تفيد الندوة كثيراً.

محددات فعالية الندوة:

- الاحترام: المتبادل بين المشاركين.
- الالتزام: التام للمشاركين ورغبتهم في تحقيقها.
- التعاون: لا بد وأن بين المشاركين بالندوة.
- إصغاء: إصغاء كل مشارك لأفكار وملاحظات الآخرين.
- النقد الفعال: على كل مشترك الابتعاد عن النقد الهدام.
- الجماعية: اتخاذ توصيات وقرارات الندوة بصورة جماعية.

الإعداد للندوة المقبلة:

يستعد رئيس الندوة واللجنة التحضيرية لها مادياً ومعنوياً لندوة لاحقة بناء على أحداث وتطورات الندوة الحالية، حيث يستفيد من إيجابياتها ويتجنب سلبياتها، ويطور أسلوب الورشة حتى تتحقق الأهداف المرسومة للندوة بكفاءة تامة.

استمارة تقييم الندوة

مدى التوافق		المحور
غير موافق	موافق لحد ما	
		<p>أهداف الندوة واضحة ومحددة ومفهومة.</p> <p>لا يوجد حاجة أبداً لبحث الموضوع المطروح للندوة.</p> <p>جميع الحضور مهتمين جداً لبحث موضوع الندوة.</p> <p>عدد الحضور للندوة مناسب.</p> <p>الإعلان عن موضوع الندوة وزملائها وبرنامجها قبل وقت كاف.</p>
		<p>الطريقة التي اتبعت في الندوة ساهمت على مناقشة موضوعها بعمق.</p> <p>الجميع شارك في الحوار والنقاش.</p> <p>التوصيات والمقترحات كانت واضحة ومحددة.</p> <p>نظام المناقشات بالندوة كان واضحاً منذ بدايتها.</p> <p>موعد الندوة كان مناسب.</p> <p>زمن الندوة كان ملائماً جداً.</p> <p>تم انتهاء الندوة في الوقت المحدد.</p>

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابتسام عبد الرحمن حلواني: التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، العدد ٦٧، يوليه ١٩٩٠م.
- ٢- إبراهيم العيسوي: السيناريوهات - بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر ٢٠٠٢م، أوراق مصر ٢٠٢٠م، منتدى العالم الثالث، القاهرة، مكتب الشرق الأوسط، ١٩٩٨م.
- ٣- إبراهيم عباس الزهيري: المحاسبية في مدارس حق الاختبار - مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، العدد ٥٥، ج ١، مايو ٢٠٠٤م.
- ٤- إبراهيم وكيل الفار، سعاد شاهين: المدرسة الإلكترونية رؤى جديدة لجيل جديد، المؤتمر العلمي الثامن للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم المدرسة الإلكترونية، المنعقد في الفترة من ٢٩ - ٣١ أكتوبر ٢٠٠١م، كلية البنات جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١م.

- ٥- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد الأول، بيروت، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٤.
- ٦- أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية الإسكندرية دار الوفاء، ٢٠٠٣م.
- ٧- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- ٨- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي: الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
- ٩- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ١٠- أحمد إسماعيل حجي، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- ١١- أحمد جاسم يعقوب الساعي، إسماعيل محمد إسماعيل حسن، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر نحو توظيف برنامج العرض التقديمي Power Point في التعليم وآرائهم حوله "دراسة ميدانية تجريبية" مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٦٢، ج٢، سبتمبر ٢٠٠٦م.

١٢- أحمد حامد منصور: المدرسة الإلكترونية في بيئات التعلم، المؤتمر العلمي السنوي الثامن للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس بعنوان "المدرسة الإلكترونية، المنعقدة في الفترة من ٢٩-٣١ أكتوبر ٢٠٠١م.

١٣- أحمد حسين اللقاني، على أحمد الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط٢، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٩.

١٤- أحمد حسين عبد المعطي: تصور مقترح لدور الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بكليات التربية بمصر دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٢٢، العدد ٢، يوليو ٢٠٠٦م.

١٥- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعات والخدمات، ط٤، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٩م.

١٦- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، دار الكتب، ٢٠٠٢م.

١٧- أحمد سيد مصطفى: إدارة التغيير في مواجهة التحديات رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية، الإمارات العربية، اتحاد غرف التجارة والصناعة يناير/ إبريل ١٩٩٤م.

- ١٨- أحمد فتحي: الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، القاهرة، دار الأميين، ٢٠٠١م.
- ١٩- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية أمان الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٤م.
- ٢٠- أشرف عبد التواب عبد المجيد: تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤م.
- ٢١- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي الإنمائي والاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية للعام ٢٠٠٣م، المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن.
- ٢٢- بطرس بطرس غالي، محمود خيرى عيسى: المدخل في علم السياسة، الطبعة العاشرة، القاهرة، مكتبة الأنجلو، ١٩٩٨.
- ٢٣- جابر محمود طالبة: التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل، الطبعة الأولى، مكتبة إيمان للنشر والطبع والتوزيع، المنصورة، ١٩٩٩م.
- ٢٤- جفرى إن لوينثال: إعادة هندسة المنظمة، ترجمة خالد بن عيد الله الدخيل الله وسرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، ٢٠٠٢م.

- ٢٥- جمال مصطفى عبد الرحمن الشرقاوي: تنمية مفاهيم التعليم والتعلم الإلكتروني ومهاراته لدى طلاب كلية التربية بسلطنة عُمان، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٥٨، ج ٢، مايو ٢٠٠٥م.
- ٢٦- جمهورية مصر العربية: معجم اللغة العربية (الوجيز)، هيئة المطابع الأميرية، ٢٠٠٥.
- ٢٧- جميل حامد القنّامي: نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ١٩٩٥م.
- ٢٨- جوفي دهارتي: تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد وآخرون، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي، ١٩٩٩م.
- ٢٩- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣م.
- ٣٠- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشنون العاملين، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٧م.
- ٣١- حسين كمال بهاء الدين: التعليم والمستقبل، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٧م.
- ٣٢- حلمي إبراهيم سلامه وآخرون: أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، القاهرة، دار الثقافة العربية، ٢٠٠٠م.

٣٣- حلمي أحمد الوكيل: تطوير المناهج أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م.

٣٤- حمدي حسن عبد الحميد، عبد الفتاح جودة السيد: الحكومة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة، دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق، مجلة كلية التربية بالقازيق، العدد ٤٦، يناير ٢٠٠٤م.

٣٥- حميد، فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالي، مؤتمر التعليم الجامعي : آفاق الإصلاح والتطوير.

٣٦- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيق على القطاع الصحي، الرياض، السعودية، ١٩٩٧م.

٣٧- خالد قدرى إبراهيم: الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية - دراسة مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨م.

٣٨- دال يستر فيلد : الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم، السعودية الرياض، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٥م.

٣٩- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.

- ٤٠- ريم مهيب سليمون: الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية: دراسة وصفية نفسية لمستقبلات المواجهة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠١م.
- ٤١- زكي محمود هاشم: تنظيم وطرق العمل، الكويت، مطبوعات جامعة الكويت، ١٩٨٤م.
- ٤٢- سامي عبد المطلب إبراهيم عامر: دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي في مواجهة الكوارث والأزمات - دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ١٩٩٧م.
- ٤٣- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠٠٥م.
- ٤٤- سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسات العامة للمواني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.
- ٤٥- سعيد يس عامر: الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٥م.

- ٤٦- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير اللاداري، ١٩٩٤م.
- ٤٧- سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، القاهرة، دار الفكر، ط١، ٢٠٠٤م.
- ٤٨- سهام محمد صالح كعكي: تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر. رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠.
- ٤٩- سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
- ٥٠- سيد الهواري: منظمة القرن ال ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م.
- ٥١- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية وأساليب وقائية، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، ١٩٩٧م.
- ٥٢- السيد عليوة: برنامج الهندسة الإدارية، المنصورة، مركز القرار للاستشارات، مكتبة جريدة الورد، ٢٠٠٢م.
- ٥٣- السيد محمد ناس: "التكيف الهيكلي والتعليم العالي"- دراسة للواقع المصري في ضوء الخبرة الدولية- مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق - العدد ٣٥ - مايو ٢٠٠٠.

- ٥٤- شادية جابر محمد كيلاني: نموذج مقترح للخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية لطلاب كلية التربية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٦٠، ج(١)، يناير ٢٠٠٦م.
- ٥٥- شاکر محمد فتحی أحمد: إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٦م،
- ٥٦- شاکر محمد فتحی أحمد: تطوير أداء المنظمة من منظورة إعادة الهندسة تصور مقترح، مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٦، ج ٢، ٢٠٠٢م.
- ٥٧- صفاء محمود عبد العزيز، سلامة عبد العظيم حسين : ضمان ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الاعتماد ضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية بنى، جامعة القاهرة ٢٤-٢٥، ج ٢، يناير ٢٠٠٥م.
- ٥٨- صلاح مصطفى قاسم: التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية "دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.
- ٥٩- طلعت أسعد عبد الحميد . التسويق الفعال : الأساسيات والتطبيق. ط ٩. القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.

- ٦٠- عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، السعودية، مكتبة الرشد، ٢٠٠٣م.
- ٦١- عادل عبد الفتاح سلامة: دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية والتنمية، السنة ٨، العدد ٢٠، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، ٢٠٠٠م.
- ٦٢- عاصم الأعرصي، دقاسة مأمون: إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام لإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة، العدد ٤.
- ٦٣- عايدة سيد خطاب: أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.
- ٦٤- عبد الجواد السيد بكر: السياسات التعليمية وضع القرار، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٢.
- ٦٥- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٩٧.
- ٦٦- عبد الغني عبود : إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مؤتمر التعليم الجامعي العربي: آفاق

- الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات العربية في ١٨-١٩، ديسمبر ٢٠٠٤م.
- ٦٧- عز الدين حسين الرزان: التخطيط وإدارة الأزمات في المؤسسات، عمان، دار مجولين للطباعة والنشر، ١٩٩٥م.
- ٦٨- عساف سعد العنبيبي: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦م.
- ٦٩- عصام عبد المنعم أحمد: الدور المرتقب للمحاسبة في ظل العولمة ومتطلبات النظام العالمي الجديد. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد ٢٥: العدد ١، ٢٠٠١.
- ٧٠- عطية حسن افندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، ١٩٩٤م.
- ٧١- عونية طالب أبو ستية: الإدارة الإلكترونية لمدارس التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١١٠ أغسطس ٢٠٠٢م.

- ٧٢- غريب عبد الحميد حسين: أثر التفاعل بين المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٩٩٧م.
- ٧٣- فاروق السيد عثمان: سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩٨م.
- ٧٤- فتحي درويش عشبية. الإدارة الجامعية في مصر بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع . المؤتمر العلمي الرابع (التربية ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي على ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين) . كلية التربية جامعة القاهرة . فرع الفيوم: في الفترة من (٢١ - ٢٢)، أكتوبر ، ٢٠٠٢.
- ٧٥- فرج عبد القادر طه : موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، ١٩٩٣.
- ٧٦- فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة، ط١، القاهرة، ايزاك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
- ٧٧- فريد علي محمد شوسة: الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٩م.
- ٧٨- فهد صالح سلطان: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٨م.

- ٧٩- قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، عمان، الأردن، دار
زهرا للنشر، ١٩٩٧م.
- ٨٠- قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، عمان، الأردن، دار
ظهرا للنشر، ١٩٩٧م،
- ٨١- مايكل ماهر وسنيف ستانين: ثورة إعادة الهندسة، ترجمة حسين
الفلاحي، الرياض، أفق الإبداع للنشر والإعلام، ٢٠٠٠م.
- ٨٢- محسن أحمد الخضير: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري
لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي المصري والوحدة
الاقتصادية، القاهرة، ١٩٩٠م.
- ٨٣- محمد أحمد الغنام: ثورة إستراتيجية لتطوير النظم التربوية في
البلدان العربية، رسالة الخليج، مكتب التربية لدول الخليج،
الرياض، ١٩٨٣م.
- ٨٤- محمد بن عبد العزيز الصافي: مدى إمكانية تطبيق الإدارة
الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة
نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦م.
- ٨٥- محمد حسنين عبده العجمي: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل
مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة
الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٥٨، ج ١،
مايو ٢٠٠٥م.

٨٦- محمد رشاد الحماوي، منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، دراسة تطبيقية، المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المنعقدة من ٢٥-٢٦ أكتوبر، ١٩٩٧م.

٨٧- محمد سعد الألفي، محمد حامد إمبابي: المتطلبات التربوية لتعليم الطلاب المكفوفين بالمعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٨٢، ١٩٩٩.

٨٨- محمد سيف الدين فهمي: اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف جامعات دول الخليج منها، التربية المعاصرة، العدد (١١٢)، ١٩٩٠م.

٨٩- محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي - أسسه وأساليبه ومشكلاته، ط٧، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية: ٢٠٠٠م.

٩٠- محمد صدام جبر: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات إدارة التوثيق والمعلومات بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، م١٩، ع١، ١٩٩٨م.

٩١- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥م.

- ٩٢- محمد عبد الحميد محمد، أسامة محمود قرني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ١٣٠، ج(٢)، سبتمبر ٢٠٠٦م.
- ٩٣- محمد عبد الرازق إبراهيم: تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببناها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٩م.
- ٩٤- محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٨٥م.
- ٩٥- محمد عبد القادر حاتم: التعليم في اليابان، المحور الأساسي للتقنية اليابانية، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٩٧م.
- ٩٦- محمد علي عزب: وتحدي التقدم العلمي والتكنولوجي للتعليم العالي وإمكانية مواكبته في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع(٣٢)، مايو ١٩٩٩م.
- ٩٧- محمد محمود حسنى: الدور القيادي للإدارة المدرسية في تبني وتطوير إستراتيجية للتغيير المخطط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧م.
- ٩٨- محمد منير مرسى: الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٢م).

- ٩٩- محمد وجيه الصاوي: من زاوية تربوية، التربية، العدد ٦٥، سبتمبر ١٩٩٧م، جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٩٩٧م.
- ١٠٠- مريم محمد إبراهيم الشراوي: تصور لإدارة التغيير بمراحل التعليم بمصر: دراسة حالة، مجلة التربية - كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٧٣)، ١٩٩٨م.
- ١٠١- مناحي عبد الله السبيعي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، ٢٠٠٥م.
- ١٠٢- منال محمد طه العدوي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دراسة تصميم وطباعة المنسوجات محور: المناهج والتخصصات العلمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد. كمؤشر تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ١٨-١٩، ديسمبر ٢٠٠٥م.
- ١٠٣- منير البعلبكي: المورد قاموس إنجليزي عربي، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٣.
- ١٠٤- نادر فهمي الزيود وآخرون: التعلم والتعليم الصفي، ط٤، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، (١٩٩٩م).

- ١٠٥- ناهد عبد الله موسى: إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٥م.
- ١٠٦- نبيل سعد خليل: دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد ٩، ٢٠٠٣م.
- ١٠٧- نجدة إبراهيم سليمان: الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية في بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، عدد ١٠، ١٩٩٨م.
- ١٠٨- نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة التعليمية - رؤية مستقبلية، القاهرة، دار الشمس للطباعة والكمبيوتر، ٢٠٠٠م.
- ١٠٩- نجلاء عبد الحميد رأفت: أزمة التعليم في مصر دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية، القاهرة، مركز المحروسة والتدريب والنشر، ١٩٩٨م.
- ١١٠- هالة عبد المنعم أحمد سليمان: إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة ب ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.

- ١١١- هشام عبد المنعم عكاشة: الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة، دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٤م.
- ١١٢- همام بدر اوي زيدان: "السياسة وسياسة التعليم دراسات تربوية، مجلة تصدرها رابطة التربية الحديثة، المجلد الثامن، الجزء ٥٤، ١٩٩٣.
- ١١٣- هند اوي محمد حافظ: إدارة الأزمة التعليمية، المفهوم والنظرية، مؤتمر السنوي الثاني، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، يناير، ١٩٩٤.
- ١١٤- هيا إبراهيم أحمد بن سيقان : تطوير إدارة المدرسة في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
- ١١٥- يحيى محمد علي أبو مغايش: الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٤م.
- ١١٦- يعقوب أحمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٢م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 117- Babiker , Abdel Bagi A. G . , The Case of Sudan in Assuring Quality in Education , Conference on Quality Management and Accreditation of Higher

- Education in The Arab World , The Ministry of Higher Education, 24-26 Nov. 2004 Intercontinental Semiramis Hotel , Egypt , 2004.
- 118- Babiker , Abdel Bagi A. G .Accreditation and Evaluation to Assure Quality Education, Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World , 24 – 26 Nov . 2004 , Intercontinental Semiramis Hotel, the Ministry of Higher Education , Egypt , 2004 .
- 119-Bal.V. : The Look of Virtues : Discourse and Organizational Change inthree Universities, 1960- 255., Dss. Abs. Int., Vol. 64. 12A, 2003.
- 120-Bland, V., E- management: where it's headed and How To get There, New Zealand Management, Vol.48, No.10, 2001.
- 121-Blythe, Bruce. Creating your school's Crisis Management Team school- Business- Affairs, V.67, No.7, July 2001.
- 122- Blythe, Bruce: Creating your school's Management Team School-Business- A ffairs, Vol. 67, No.7, 2001.
- 123- Bogue , G. ; Quality Assurance in Higher Education, The Evolution of Systems and Design Ideals, New Directions of Institutional Research, No. 99, 1998.
- 124- Catchliam , M. J. ; People Improvement : The Key T.Q.M. Success, The T.Q.M. Magazine, Vol. 9, 1997.
- 125-Christensen, Linda K. Crisis management plan characteristics in Elementary school as perc-

- eived bu Nebraska public schiil principals. (EdD) University of Nebraska Omaha. (UMI), 2001.
- 126- Cotton, Kathleen ;Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education ,School Improvement Series , Snapshot #35, Available at :[http:// www. nwrel.org/ scpd,sirs/g/so35.html](http://www.nwrel.org/scpd,sirs/g/so35.html) , 4/1/2006.
- 127- Council For Higher Education Accreditation (CHEA) :Improving Accreditation : When to Change ? When to Stay the Same ? Enhancing Usefulness Conference , Chicago , June ,2001.
- 128- David J, Schonfeld & Marsha Kline: School-Based Crisis Intervention: An Organizational Model. Crisis Intervention, Voll, No.2, Uune1994.
- 129- David J. Schonfeld & Marsha kline. "School-Based crisis Intervention: An Organizational Model". Crisis Intervention. Vol.1. No.2, June 1994.
- 130-David J. Schonfeld. "School - Based crisis Intervention services for Adolescents", Pediatrics, Vol.91, No.3, March 1993.
- 131-Elieen, cohen therry. Principals, Experiences with school crisi (Leadership, Disastres), ph. D University of Virginia. D.A.I, V.59, No.7, 1998.
- 132- -Elkawas ,E. (1998) ; Quality Assurance in High Education Recent Progress ; Challenges Ahead, A Paper Presented at UNESCO World Conference on Higher Education , Paris , France .

- 133- El-Khawas, E., Accreditation's Role in Quality Assurance in The United States, Higher Education Management ,Vol . 10 , No. 2.
- 134-ents, Crisis Management and Institutional Organisations
- 135- Figueroa, Carlos Polla; Challenges Of Higher Education in Mexico During The Nineties, Higher Education Policy, Vol.9, No.1, 1996.
- 136- Furst – Stacie : an Expectancy – Based Model of managerial Influence Tactics and employee commitment to organizational Change, Dss. Abs. Int., Vol. 65. 4A, 2004.
- 137- Guliatt, David & Donglas, Long. “what are the Attributer and Dutise of the school intervention Team” NASS Bulltin. Vol.80, 1996.
- 138- Harold F., Micki Krause; In Formation Security Management Hand book, Fifth Edition, Au Erich PuBpi cotions, London, New York, Washington, 2004.
- 139- Harris, Morag B, Crisis Management: A School District Response to Suicide General (ERIC), 1995.
- 140- Harris; John ;Key Attributes of Accreditable Institutions , Conference on Quality Management & Accreditation of Higher Education in The Arab World, ACADEMIA Egypt 2004 , Nov-24-26 2004-, Intercontinental Semiramis Hotel, the Ministry of Higher Education , Egypt , 2004.

- 141-Houghton , Jeanne, Academic Accreditation, Who, What ,When ,and Why ? Parks and Recreation , Vol . 31, No 2., Feb , 1996 .
- 142- James Reilly : Total Quality Management in Higher Education , Higher Education , Vol. 16 , No.2 , 1992 .
- 143-Jeanne. M., and Others: A Tale of Two Programs: A Comparative Study of Electronic Portfolio Assessment in Teacher Education, A Paper Presented at the Annud Meeting of The American Educational Research Association, April, 2006.
- 144-John R. Fothers : Basic Organizational Behavior, New york, chichester, 1998.
- 145- Kiracofe , Norman et al ;Accreditation Standards for University and College Counseling Centers ,Journal of Counseling and Development ,Vol.73, Sep./Oct.,1994.
- 146- Lenn, Marjorie Peace; Strengthening World Bank Support for Quality Assurance and Accreditation in Higher Education in East Asia and The Pacific, Education Sector Unit, East Asia and The Pacific Region,February,2004.
- 147- Martin, Stephen, Process and Pitfalls of Accreditation in The United Arab Emirates, Conference on Quality Management and Accreditation Of Higher Education In The Arab World , In Cooperation With The Higher Education Enhancement project (HEEP) and The Quality Assurance and Accreditation Project(QAAP). The Ministry Of

- Higher Education, Egypt,24_26 November 2004, Cairo,2004.
- 148-Moriarty, Anthony & Others. A clear plan school crisis management NA SSP-Bulletin, V.77,No. 552, April 1993.
- 149-Motomura, Naoyasu & Others. School Crisis Intervention in the ikeda incident: Organization and activity of the Mental Support Team, Psychiatry and Clinical Neurosciences, Vol.57,2003.
- 150-Murray ,Frank Brush ; From Consensus Standards to Evidence of Claims, Assessment and Accreditation in The Case of Teacher ,Journal Articles Reports , Descriptive , 2001.
- 151-Oakes , T.J. ;A Guide to Organizations Involved with Licensing and Certification of Teachers and Accreditation of Teacher Education Programs , ERIC Digest ,1999.
- 152-Ousley, M: Coffeepots and clocks challengest Organizational changei Higher education, Dss. Abs. Int., Vol 64. 9A, 2003.
- 153-Reid, Janinel: Crisis Management Planning and meations For the desing and costruction, Canada, Wley & Sons, 2000.
- 154-Schade, A., Recent Quality Assurance Activities in Germany " European Journal of Education , Vol. 38 , No- 3 , 2003

- 155-Smith, Judie. School Crisis management Manual Guide lines for Administrators. Secondl Edition, 2001, (ERIC).
- 156- -Stanely, E. & Patrick , W . (1998) ; Quality Assurance in American, and British Education; A Comparison, Journal of New Directions For I nstitutional Research ,No .99 .
- 157- Sterling , Bell ; Accreditation: Certifying Public Works Excellence , American City & County , Vol. 115, Issue 11 , 2000 .
- 158- Teacher Education Accreditation Council; Accreditation Goals and Principles of Teacher Education, Teacher Education Accreditation Council, Washington, DC, 2001 .
- 159- Van Damme, D.; Standards and Indication in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education: A Conceptual Framework and A Proposal, In UNESCO Studies on Higher Education Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher Tertiary Education , Bucharest , 2004.
- 160- Winslow–Elizabth: Proposing Significont Organization change : A Case study examining The views of a cross – section of Participonts, Dis. Abs. Int., Vol. 65, 5A, 2004.
- 161- Ziolkowski, George A & willower, Donalend J. School Superintend theory