

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود

إعداد

د/ بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج
دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم
الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،
المملكة العربية السعودية

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة
بجامعة الملك سعود

بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: bmad01@hotmail.com

الملخص:

هدف البحث تعرف مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك، وذلك من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (30) مشرفاً أكاديمياً و(67) مدرباً وتوصلت إلى النتائج التالية: أن درجة توافر محور المهارات الإدارية الإنسانية من وجهة نظر المشرفين مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، أن درجة توافر محور المهارات الإدارية الإنسانية من وجهة نظر المديرين مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، إن أبرز المهارات الإدارية للمشرفين الأكاديميين التي تحتاج إلى تنميتها من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المديرين هي المهارات المتعلقة بالعبارات التي جاءت قيم المتوسطات الحاسوبية لها أقل من قيمة المتوسط الفرضي (4.1)، وهي: "أجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة، يسعى لحل الخلافات التي تقع بين المديرين، يسعى لإقناع المديرين بنتائج التقييم، يستمع وينصت للمديرين عند المناقشة، يتقبل انتقادات المديرين بصدق، يعالج شكاوى المديرين، يُدير عمليات التغيير التي يتطلبها العمل، يضع الأهداف التشغيلية للعمل، يفوض الصلاحيات لبعض المديرين، يعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية، يضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للعمادة، يُبدع ويبتكر في مجال عمله، يتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل".

الكلمات المفتاحية: المديرين، المهارات الإدارية، المشرفين الأكاديميين، عمادة السنة الأولى المشتركة.

The Level of Availability of the Managerial Skills of the Academic Supervisors in the First Year Joint Deanship in King Saud University

Badr bin Mohammad bin Abdul Aziz Al-Duailj

Department of Educational Administration and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: bmad01@hotmail.com

ABSTRACT:

The current research aimed to know the level of availability of administrative skills for academic supervisors in the joint first year deanship of King's University from their points of view and the viewpoints of the trainers. The study made use of the descriptive method and utilized a questionnaire for collecting the study data. The study was administered to a sample consisting of (30) academic supervisors and (67) Trainers. The results of the study revealed that the degree of availability of the dimensions of human administrative skills from the viewpoints of supervisors is high as the average value was higher than the normative mean. The degree of availability of the dimension of human administrative skills from the points of view of trainers is high as the mean value came higher than the level of the standard mean. The most prominent administrative skills for academic supervisors that need to be developed from their points of view and from the viewpoints of the trainers are the skills related to the items for which the values of the arithmetic means have less than the value of the hypothetical mean (4.1), namely "I have frequent contacts with all parties in the Deanship; I seek to resolve the differences that occur between the trainers, I seek to persuade the trainers of the evaluation results, I listen to the trainers during discussions, I accept the trainers' criticisms with wide openness; I address the complaints of the trainers; I manage the change required by the work; I set the operational goals of the work; I delegate authority to some trainers; I work on making decisions in a systematic way; I put strategic plans in the light of the future needs of the Deanship; I create and innovate in my field of work; I monitor supervisory developments in the work.

Keywords: trainers, management skills, academic supervisors, Deanship of the first year joint.

المقدمة:

يمثل التعليم العالي الدور الكبير في صياغة شكل المجتمعات وملامحها بما له من أهمية وخصوصية في قيادة التطوير والتحسين الذي يعبر عن طبيعة المجتمعات وفلسفتها وأيديولوجياتها، وبما يصف الواقع المجتمعي العام الأخذ به، حيث يلقي بظلاله على حركة المجتمعات وتوجهاتها المختلفة.

وتكوّن الجامعة الدور الفارق في تأكيد تبني التعليم العالي لصيغ تحقق المتوقع من التغيير والتطوير، ذلك أن الجامعة هي مؤسسة التعليم العالي التي تتضح في ممارساتها وخططها وسياساتها التعليمية ومناهجها وإعداد كوادرها وبرامجها وأنشطتها التطويرية ما يمكن أن نقره سبيلاً لتجويد المخرج التعليمي، فالمؤسسة الجامعية هي البوتقة التي تنصهر فيها الأطر الفكرية والبحثية، وهي معمل الإبداع، وكانت للقرارات والسياسات التطويرية رسوخ في استهداف الجودة وتبني تجارب عالمية في التجويد والتحسين المتوقع (حبيب، 2007م، ص22).

وفي إطار تجاوب الجامعات في المملكة العربية السعودية لحركة التطوير المتصاعدة فلقد حرصت إدارات الجامعات على تطبيق الجودة بمفهومها الشامل؛ لخوض غمار سباق التميز مع الجامعات العالمية المتميزة وبناء عليه فقد استحدثت الجامعات مؤخرًا عدة إدارات منها: عمادة الجودة، وعمادة التطوير؛ لتحسين الأداء في جميع مجالات عملها.

وتحقيقاً لمبدأ تخرج كوادر مؤهلة لخدمة المجتمع أطلقت جامعة الملك سعود عمادة السنة الأولى المشتركة، وذلك تجاوباً مع سياسة تطوير المنظومة التعليمية في كل أبعادها حيث تعدّ السنة الأولى المشتركة نظاماً أكاديمياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة في تأهيل طلابها التأهيل العلمي والمهاري الذي يجعلهم قادرين على الاندماج في البيئة الجامعية بعد تخرجهم من الثانوية؛ لتقليل فرص التسرب من الجامعة والهدر للطاقات البشرية والمادية، ولإعداد طالب محترف يتميز بأخلاقيات عالية، ويزود بالمهارات التي يحتاج إليها للنجاح في حياته الأكاديمية، ولينافس على الوظائف النوعية المتميزة في القطاعين العام والخاص بعد التخرج (إدارة الإحصاء والمعلومات بجامعة الملك سعود، 2010م، ص20).

لذا فإن مؤسسات التعليم العالي مطالبة ببذل مزيد من الجهد، وامتلاك مقومات التطوير المستمر، وتجويد أدائها، وذلك بهدف زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، وضمان زيادة قدراتها التنافسية التي تؤهلها بالفعل إلى التفوق والتميز، لذا تسعى الجامعات بصورة جادة لتحقيق أهداف التعليم العالي وفلسفته، وذلك عن طريق أعضاء

هيئة التدريس الذين يقومون بعملية التدريس والإشراف، وتتمحور مسؤولياتهم ضمن تحقيق أهداف الجامعة ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها، وتعد كليات الجامعة وعماداتها وأقسامها العلمية حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلالهم، وعن طريقهم يتم التأكد من تحقيق الأهداف، فعلى مستوى الأقسام يتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويتلقى الباحثون التوجيه، وتحدد سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع ودراساتها (الثبيتي، 2013م، ص17).

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات إدارية عالية يستوجب استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها، فتقدم وتفوق المؤسسات أصبح رهناً بحسن تكوينها لكوادرها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فمواجهة المشكلات الحديثة والتحديات المستقبلية يتطلب موارد بشرية يمتلكون مهارات وقدرات إدارية عالية، إذ تشكل المهارات الإدارية (الإنسانية، والفنية، والتصورية) عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التربوية، وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية؛ لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء مؤسساتهم.

وقد لجأت الدول المتقدمة مثل اليابان إلى استخدام أحد المداخل الإدارية؛ لتطوير مؤسساتها، ومنها الكايزن، وهو أسلوب إداري بسيط في فكرته وتطبيقه، حيث يدخل تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية، وفي ظل التحديات تنامت الدعوة إلى البحث عن بدائل مستقبلية لتطوير التعليم العالي من خلال الاستفادة من تجارب وخبرات بعض الدول الأخرى في مجال التطوير الإداري لمؤسسات التعليم العالي، ونتيجة للظروف المعقدة الناتجة عن التغيرات المتسارعة في العالم، أصبحت الجامعات تسعى وراء كل ما هو جديد في مجال التطوير الإداري، فالتحسين المستمر في كافة أنشطة الجامعة يساعد على تطويرها وتبؤنها مكانة عالمية.

التعريف بمشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المعاصرة مهمة كبيرة ليست فقط في ملاحقة التطورات التقنية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها أيضاً المبادرة بالتطوير وصناعة التغيير، حيث يتسم هذا العصر بتطورات كبيرة في جميع مجالات الحياة، ولعل من أهم هذه التطورات: الإدارة التي تطورت فيها البحوث والدراسات بشكل واضح ترتب عليها ظهور اتجاهات إدارية حديثة، من هنا كان لمجال الإدارة أثر كبير في المجال التربوي "فكل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته" (الشرقاوي، 2003م، ص5)، ويزيد من تحديات الإدارة في

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/يدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

مجتمعنا ما قد تعانیه بعض المؤسسات التعليمية في مجتمعنا من العمل الآلي الروتيني الذي يتصف بالملل (أحمد ، 2003م، ص 13).

ومن المؤكد أن المهارات الإدارية تشكل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التربوية وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، ومن ثمَّ تحسين أداء هذه المؤسسات التربوية (آل سعود والعامري، 2003م، ص 242).

ونظراً لما تشكله عمادة السنة الأولى المشتركة من أهمية في حياة الطالب الجامعي؛ فإنها تهدف إلى إعداد الطالب للالتحاق بتخصص معين يتطلب مهارات معينة في الجانبين الشخصي والأكاديمي، وهي تسعى دائماً إلى استيعاب الجديد في الجوانب الإدارية والتطويرية.

ومن خلال عمل الباحث في عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود، أدرك توجهاً إيجابياً لدى الإدارة العليا بضرورة التطوير والتحسين المستمر، هذا الاتجاه والرغبة يلزمه تعاون من جميع المستويات الإدارية لترجمة هذا التوجه إلى مهارات لدى جميع المستويات الإدارية بعمادة السنة الأولى المشتركة، مما دفع الباحث إلى محاولة الوقوف على مدى ممارسة هذه المهارات.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة توافر المهارات الإدارية اللازمة للمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة توافر المهارات الإدارية اللازمة للمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المدرسين؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد قائمة بالمهارات الإدارية اللازمة للمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود.
2. التعرف على درجة توافر المهارات الإدارية اللازمة للمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم والمدرسين.

أهمية الدراسة: تتمثل الأهمية في النقاط الآتية:

1. تواكب هذه الدراسة الاهتمامات والاتجاهات التربوية المعاصرة التي تنادي بتنمية المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين عمومًا في ضوء النظريات، والاستراتيجيات الإدارية الحديثة.
2. الاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين.
3. تعد هذه الدراسة استجابة لتوصيات دراسات سابقة، كما أنها تفتح المجال لدراسات مشابهة في مجال تنمية المهارات الإدارية من خلال استراتيجيات إدارية حديثة.
4. تتماشى هذه الدراسة مع التطوير التربوي الحالي بالمملكة العربية السعودية في مجال الإدارة الذي ينادي برفع جودة التعليم وكفاءته؛ ليكون قادرًا على تنمية المهارات الإدارية المختلفة لدى المشرفين الأكاديميين للتكيف مع الواقع الحالي، والإعداد لمواجهة تحديات المستقبل.
5. تعد عمادة السنة الأولى المشتركة اللبنة الأولى للبناء الجامعي ولما تشكله من أهمية في حياة الطالب الجامعي، ولما تتصف به عمادات السنة الأولى المشتركة من تحسين مستمر لبرامجها وهو ما يتناسب مع استراتيجية كايزن (التحسن المستمر).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التزمت هذه الدراسة بالمهارات الإدارية للمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود.
- الحدود المكانية: عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1441/1440 هـ.

مصطلحات الدراسة:

المهارات الإدارية: قدرة القائد الإداري على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعًا عادلًا، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة، وإعداد الكفاءات البشرية وتطويرها وتبسيط الإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه (أبو عابد، 2006م، ص 219).

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

والمهارات الإدارية تُصنف إلى مهارات: إنسانية، ومهارات فنية، ومهارات فكرية، كما ذكرها عبوي (2010م)، والحربي (2008م)، وعريفج (2004م).
وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة المشرف الأكاديمي على ممارسة عمله داخل السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود، وقيامه بتوزيع العمل وتنظيمه وتبسيطه والقيام بالرقابة؛ للتحقق من تحقيق الأهداف المرجوة في زمن محدد.

المشرفون الأكاديميون: هم من يقدمون خدمات إشرافية متدرجة للمدرسين، تهيئ لهم تطوراً متنامياً بعيد المدى؛ ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات الرشيدة، وعلى حل المشكلات التعليمية التي تواجههم، مع مراعاة الاحتياجات الفردية للمدرسين (عمادة السنة التحضيرية، 2014م).

وإجرائياً هم: أشخاص يسعون إلى تحقيق أهداف السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود، ومساعدة مدربيها؛ ليصبحوا ذوي مهارة وكفاءة عالية بالعمل على تطوير وتحسين مستويات أدائهم واستراتيجياتهم التعليمية، ويسعون دائماً لتحسين مهاراتهم الإدارية من خلال استراتيجيات إدارية حديثة كاستراتيجية كايزن.

عمادة السنة الأولى المشتركة: هي السنة الأولى في الدراسة الجامعية ويتوجب على الطالب إنهاء جميع مقرراته فيها في فصلين دراسيين وفصل استثنائي (جامعة الملك سعود، 2014م).

الدراسات السابقة:

1. دراسة إيماي (Imai, 2007) بعنوان: جيمبا كايزن في الإدارة وتحسين الجودة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية نموذج جيمبا كايزن في الإدارة وتحسين الجودة في سويتزرلاند، وكيفية استخدام مديري المدارس للجيمبا كايزن، وتكونت عينة الدراسة القصدية من خمسة مديرين من المدارس وخمسة عشر معلماً من نفس المدارس بحيث اختير ثلاثة معلمين من كل مدرسة في سويتزرلاند، وقد تم تدريبهم بتدريب خاص في تنفيذ أساليب جيمبا كايزن، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة شبه المقننة، وكان من نتائج الدراسة أن التدريب ساهم في بلورة رؤية المدرسة، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين، واستطاعوا من خلال تواجد مديري المدارس في جيمبا كايزن من تنفيذ (16) من الوظائف القيادية التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن نموذج جيمبا كايزن في الإدارة له أثر إيجابي وكبير في حل المشكلات التي تواجه الموظفين والمديرين، وأن العديد من مشاكل الجودة يمكن حلها من خلال إشراك الجميع.

2. دراسة الحربي (1436هـ) بعنوان: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في الجامعات السعودية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية كايزن والتعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسينها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج الاختلاف حول تحديد وصف معين للجيمبا كايزن لكنها توصف بأنها: منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر، تنفرد بالتركيز على مبدأ الإدارة من موقع العمل الفعلي وخفض التكاليف، وحددت الدراسة متطلبات لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن ومنها: تبني الجامعات لهذه المنهجية، واختيار القيادات المتخصصة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، واعتماد النماذج الحديثة للتخطيط والتحسين، والقيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية، كما أظهرت النتائج أن القيادة من موقع الحدث والتقليل من الهدر والالتزام بمبدأ التحسين وتبني الأفكار الإبداعية إجراءات رئيسة لتحسين أساليب القيادة الجامعية، وأوصت الدراسة بتجربة الجامعات لمنهجية جيمباكايزن.

3. دراسة السلمي (1437هـ) بعنوان: تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن: استراتيجية مقترحة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن، وتحديد المتطلبات لتطوير أداء القيادات التربوية، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن، وتحديد المقترحات التطويرية لأداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن من وجهة نظر خبراء الجودة الشاملة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير القيادات التربوية لممارساتهم الإدارة المرئية بمنهجية كايزن والتي تعزى للإدارة التعليمية، والخبرة الإدارية، ونوع النظام الثانوي، والدورات التدريبية بمجال الجودة الشاملة، وبناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال المقابلات والاستبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وعدد من خبراء الجودة الشاملة بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع أداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن كان متوسطاً، وأن درجة الأهمية على المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن كانت كبيرة،

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

وقد توصلت الدراسة إلى استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن.

4. دراسة الحميد (1437هـ) بعنوان: تحسين أداء عمليات تطوير المهارات بالجامعات السعودية في ضوء منهجية كايزن "نموذج مقترح"، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة معرفة منسوبات عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية بمنهجية كايزن، وتحديد أنواع الهدر الموجودة في الجامعات السعودية، إضافة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية كايزن للقضاء على الهدر في عمادات تطوير المهارات من خلال وجهة نظر عينة الدراسة، وتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن؛ من أجل تطوير نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن في عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بمدخله المسحي، وتصميم أداتين لجمع البيانات هما: الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -انخفاض درجة معرفة منسوبات عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية محل الدراسة بمنهجية كايزن، -وجود أنواع الهدر في عمادات تطوير المهارات في الجامعات وهي على النحو التالي: هدر القدرات ويتمثل في عدم استثمار الأفكار الإبداعية للموظفات، وحصر الصلاحيات في يد الرئيس، وهدر العمليات ويتمثل في عدم استثمار الأفكار الإبداعية للموظفات، وحصر الصلاحيات في يد الرئيس، وهدر العمليات ويتمثل في إعادة العمليات أكثر من مرة كإدخال البيانات، إعداد تقارير، كتابة الخطابات، وهدر الانتظار ويتمثل في تأخر وصول ورقة ترشيح المتدربة للبرنامج التدريبي وتناقص عدم الحضور لعدم مناسبة موضوع البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدربات، وقدمت الدراسة مقترحات للدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية كايزن للحد من الهدر في العمليات، إضافة إلى تحديد عدد من المتطلبات الأساسية التي تسهم في التطبيق الأمثل لمنهجية كايزن.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية امتداداً لجهود الباحثين السابقين، وقد قدمت مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية فوائدها عديدة للدراسة الحالية، من أهمها ما يلي:

1. تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، وبيان أهميتها ومسوغات إجرائها.

2. بناء الإطار النظري للدراسة.

3. الاستفادة من طريقة إعداد قائمة المهارات الإدارية.

4. كيفية بناء أدوات الدراسة الحالية وطرق استخدامها.
5. اختيار منهجية تلائم هذه الدراسة وتتوافق مع طبيعتها.
6. اختيار أنسب الأساليب الإحصائية المناسبة لأدوات الدراسة.
7. مقارنة وتفسير النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه تلك الدراسات.

الإطار النظري:

المحور الأول: عمادة السنة الأولى المشتركة (عمادة السنة التحضيرية سابقاً)

نشأتها: أخذًا بسياسة التطوير الشامل لمنظومة التعليم الجامعي، وتمشيًا مع اتجاهات الجودة والتطوير العالمي، وتلبية المطالب المحلية لاحتياجات المجتمع، وما يفرضه سوق العمل من متطلبات وكفايات يجب أن تتوفر في خريج الجامعة كان إطلاق جامعة الملك سعود لعمادة السنة الأولى المشتركة بدءًا من العام الدراسي 1428/1429هـ وفق رؤية ورسالة وأهداف واضحة.

أهميتها: تتمثل أهمية عمادة السنة الأولى المشتركة في دورها في تأهيل طلابها بعد تخرجهم من الثانوية؛ ليكونوا قادرين على الاندماج في البيئة الجامعية بشكل منظم يجنبهم سلبات النقلة الكبيرة في العملية التعليمية بين المرحلتين.

أهداف عمادة السنة الأولى المشتركة: تتمثل أهداف الدراسة بعمادة السنة الأولى المشتركة فيما يلي:

- 1- ترسيخ مبادئ الانضباط والالتزام والشعور بالمسؤولية لدى الطلاب.
- 2- ترسيخ مهارات الطلاب القيادية وثقتهم بأنفسهم.
- 3- تطوير مهارات الطلاب في اللغة الإنجليزية وتقنية المعلومات والرياضيات، بالإضافة إلى مهارات الاتصال والتعليم والتفكير والبحث.
- 4- تشجيع الابتكار والاستقلال وتطوير الذات وروح المبادرة في التعلم لدى الطلاب.
- 5- زيادة معدلات تخرج الطلاب واستمراريتهم وخفض نسب التسرب.
- 6- تقديم خدمات إرشاد أكاديمي فعالة.
- 7- رفع مستوى وعي الطلاب بأهمية الاستخدام الأمثل لموارد وتجهيزات الجامعة.

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

8-تحسين وعي الطلاب الصحي ولياقتهم البدنية.

9-تحسين مخرجات طلاب الجامعة ليكونوا منافسين في سوق العمل، ومن ثمَّ يساهمون في التنمية الوطنية.

10-توفير بيئة تعليم إلكترونية (الدليل التعريفي لعمادة السنة التحضيرية، 2009م).

وبالاطلاع على نظام عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود وجدت الدراسة الحالية أن هذا النظام يتميز بفسفته وأهدافه من حيث المنطلقات والآليات التي يتبعها في إعداد الطالب الجامعي، وتمكينه من المهارات التي تساعده في الإعداد الجامعي، واختيار التخصص المناسب له الذي يعده بشكل جيد لسوق العمل.

طبيعة الدراسة بالعمادة:

تمثل عماد السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود تجربة جديدة، وتوجه تعليمي فريد في إعداد الطالب الجامعي المسلح بالمهارة والمعرفة معاً، وتأخذ طبيعة الدراسة بالعمادة شكلاً غير تقليدي يختلف عما هو سائد في كليات الجامعة، ويمكن تحديد أهم مظاهر هذه الطبيعة المختلفة في النقاط التالية من خلال ملاحظة الباحث:

1-طبيعة الدراسة بالعمادة التي تتباين في مضمونها عما هو متبع في الكليات الأخرى، حيث إن الدراسة بالعمادة تقوم على تقديم مجموعة من المقررات التي تمثل مدخلاً للإعداد العام فيما يمكن أن يسمى عالمياً بـ **Soft program**.

2-طبيعة الدارسين بالعمادة الذين ينتمون لعدد من الكليات المختلفة الصحية، والعلمية، والأدبية لذا فإن هناك احتمالات حول تأثير هذا التواجد من الكليات المختلفة على تحقيق العمادة لأهدافها.

3-أساليب التدريس بالعمادة والذي إن صح التعبير فالأولى أن يقال التدريب بالعمادة حتى أن القائمين بالعمل في القاعات مع الطلاب يطلق عليهم مدربون، حيث تقوم معظم الإجراءات داخل هذه القاعات على الأنشطة سواء الفردية أو الجماعية أو الإثرائية داخل قاعات التدريب، أو أنشطة التعلم الذاتي المقرر لها ساعتان يومياً لكافة المقررات.

4-طبيعة معايير الأداء بالعمادة حيث يتجه نحو المعايير الأدائية العالمية **Benchmarking** ومنها على سبيل المثال:

-مادة اللغة الإنجليزية المعيار هو حصول الطالب على شهادة IELTS في اللغة الإنجليزية.

-مادة الحاسب الآلي المعيار هو نجاح الطالب في مقرر (140تقن) مهارات الحاسب الآلي.

-الرياضيات يقيم الطالب وفق امتحانات مقننة يعدها متخصصون مستقلون من أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس للطلاب.

-مقررات المهارات يقيم الطالب وفقا لملفات الإنجاز Portfolios الذي يشمل مشاريع الطلاب وأدائهم داخل القاعة بالإضافة إلى المنتجات الإبداعية المتميزة في مجال التفكير والاتصال.

5-طبيعة التقنيات المستخدمة بالعمادة من حيث التواصل مع الطلاب وأداء الاختبارات والتعامل مع المواد العلمية إلكترونيا من خلال الموقع المخصص للعمادة، ويمكن اعتبار أن مثل هذه التقنيات حولت العمادة لعمادة إلكترونية.

6-طبيعة العمل بالعمادة أسند تدريس المقررات المختلفة إلى مجموعة من المؤسسات التعليمية المتخصصة في مجال التدريب تحت إشراف من أعضاء هيئة التدريس بالعمادة، وتعد هذه الخطوة الأولى التي يسند فيها تدريس المواد التعليمية بالجامعة لمؤسسات تعليمية خاصة.

تغيير مسماها: في 1438/4/27هـ وافق مجلس جامعة الملك سعود على المسمى الجديد للعمادة بدلاً عن السابق "عمادة السنة التحضيرية" ليصبح "عمادة السنة الأولى المشتركة".

المحور الثاني: الإشراف الأكاديمي في عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود

تعريف الإشراف الأكاديمي:

هو مساعدة المدربين لتحقيق النمو المهني والأكاديمي، وتفعيل الخطوات العلمية والأساليب الإشرافية المتنوعة والحديثة للارتقاء بمهنة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (الجميل، 2016م، ص45).

كما عرفه البيضاني وأبو كريم (2017م، ص31) بأنه: تفاعل إنساني بين المشرف والمعلم وتعاون بينهما؛ لتطوير الواقع التربوي.

ويعرفه إبراهيم (2002م، ص13) بأنه: أداة توجيه وتوعية؛ لتحسين الواقع الميداني.

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

فالإشراف الأكاديمي هو إرشاد وتوجيه رسمي بشكل مستمر؛ من أجل تجويد
عملياتي التعليم والتعلم.

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث بأن الإشراف الأكاديمي هو:

1. عملية قيادية مما يُحتم على المشرف الأكاديمي أن يكون قائداً.
2. تقديم تعليم متميز وماتع.
3. يشمل جميع العناصر التعليمية والتربوية.
4. يقوم على أساس المشاركة والتعاون واحترام الآخرين وتبادل الخبرات.

أهمية الإشراف الأكاديمي:

تعد عملية الإشراف من العمليات الضرورية في الحياة في شتى المجالات
والميادين، وهو من السبل الرئيسية التي ساعدت على نهوض المجتمعات، فالإشراف
الناجح يثمر عن عمل ناجح كما أن الإشراف الأكاديمي يسهم في نهوض عملية التعليم
حيث ترى وزارة التعليم (1419هـ، ص39): " أن الإشراف ضرورة لازمة للعملية
التربوية، فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها، وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ
الغايات المنشودة "

ويرجع الحماد (2000م، ص19) أهمية الإشراف الأكاديمي إلى عدة أسباب منها:

- 1- ضرورة كون الأستاذ ملماً بكل ما استجد في ميدان تخصصه من معارف وبحوث.
- 2- كون التربية عملية منظمة، لها نظرياتها، وطرائقها المختلفة.
- 3- حاجة العملية التربوية إلى التنشيط والحيوية، ومواكبة التطورات الجديدة.

ويضيف بنجر (1413هـ، ص86) ما يلي:

- 1- حاجة الأستاذ إلى من يساعده ويسانده في مهمة التدريس بتوجيه الإرشادات والخبرات
التعليمية الملائمة.
- 2- نقص أو ضعف الإعداد المهني لبعض الأساتذة.
- 3- حاجة الأساتذة عموماً إلى دورات تأهيلية مواكبة لحركات التطور المهني في التعليم.

إذا فالإشراف الأكاديمي هو مصدر من مصادر تطوير العملية التربوية، ويعد
عاملاً مهماً في نجاح أو فشل العملية التربوية متى ما استطاع القائمون عليه إتقان
مهامهم على أكمل وجه.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الأكاديمي:

إن سياسة الإشراف الحديثة تنظر إلى العملية التربوية على أنها ليست عملية تأتي من الأعلى إلى الأسفل، وإنما هي حركة ذات اتجاهين متبادلين، فالمشرف الأكاديمي شريك للأستاذ يعمل معه ولا يفتش عن سلبياته ويوجهه ويرشده، فيذكر الإبراهيم (2002م، ص82) أن الاتجاهات الحديثة للإشراف الأكاديمي تتمحور في النقاط التالية:

1- قيام العملية الإشرافية على التعاون الذي يهدف أساساً إلى تحسين التعليم وكيفية تطويره.

2- المؤسسة التربوية مكان يتعلم فيه المدير والأستاذ والمشرف الأكاديمي والطلاب عن طريق ما يتهياً في هذا الوسط من روح التعاون والتآلف والانسجام واحترام للآراء والأفكار.

3- اعتماد وظيفة المشرف على القيادة الديمقراطية، وأن يكون المشرف رائداً تربوياً يؤمن فكراً وعملاً بالمبادئ الديمقراطية، وأن ينظر للأستاذ كزميل له في المهنة سيتعاون معه على حل مشكلاته المهنية، ويبني علاقته معه على الاحترام المتبادل ويشجعه على الابتكار.

مهام المشرفين الأكاديميين في عمادة السنة الأولى المشتركة:

يقوم المشرفون الأكاديميون في عمادة السنة الأولى المشتركة بمهام محددة هي:

1. إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل.
2. الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي داخل العمادة.
3. دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية.
4. التأكد من توافر الطاقة البشرية للمدرسين.
5. التأكد من توزيع المحاضرات على المدرسين بحسب التخصص.
6. توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي.
7. مراعاة القدرة الاستيعابية للقاعات التدريسية.
8. متابعة ما يطرأ في عمادة السنة الأولى المشتركة من مظاهر غير عادية ومعالجتها.
- 9- إعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل داخل عمادة السنة التحضيرية.
- 10- إجراء البحوث والتجارب التربوية (عمادة السنة التحضيرية، 2014م).

دور المشرفين الأكاديميين:

يشير الجميل (2016م، ص64) إلى أهم الأدوار التي يقوم بها المشرف الأكاديمي فيما يلي:

1- الاطلاع المستمر على كل ما يجد في الميدان التربوي، وتوصيلها للمدرسين بأسلوب مناسب.

2- لا بد أن يقوم المشرف الأكاديمي بين فترة وأخرى بعملية تقويم يقيس بها التقدم الذي أحرزه في عمله ويعززه ويتلافى السلبيات ويعالجها.

وتورد الزيدي (2002م، ص31) بعض الأدوار المهمة إلى الأدوار السابقة وهي:

3- تنظيم الموقف التعليمي من حيث تقديم المساعدة والاعون للمدرسين بخصوص الأمور المتعلقة بالبيئة الدراسية، أو الوسائل التعليمية، أو أساليب التدريس المتبعة.

4- توفير التسهيلات التعليمية من مواد وأدوات يستخدمها المدربون في عملهم.

5- تهيئة المدرسين الجدد وإعدادهم لعملهم وتزويدهم بالخبرات التربوية المناسبة.

هذا ويكتسب المشرف الأكاديمي أهميته من خلال دوره في متابعة العملية التعليمية ومعايشة مشكلاتها، والقضاء على المعوقات التي تواجه المدرسين للوصول للغايات والأهداف المرجوة.

أساليب الإشراف الأكاديمي:

أساليب الإشراف الأكاديمي هي النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء، وتحقيق النمو المهني للمدرب، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أبرز الأساليب الإشرافية ما ذكره الجميل (2016، ص54-ص56):

1- الزيارة الصفية: زيارة المشرف الأكاديمي للمدرب في قاعة التدريس؛ لرصد التفاعل الصفّي وطريقة التدريس المستخدمة وأساليب التقويم والوقوف على أثرها على الطلاب.

2- المداولات الإشرافية: كل ما يدور بين المشرف الأكاديمي والمدرب من حوارات ومناقشات ومشاورات عن المسائل المتعلقة بنمو المدرب مهنيًا وتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

3- الدروس التطبيقية (النموذجية): نشاط عملي يقوم به المشرف أو مدرب ذو خبرة داخل القاعة الدراسية، وبحضور عدد من المدرسين لعرض طريقة تدريس فعالة، أو استخدام

وسائل حديثة، أو أي مهارة من المهارات التي يرغب بها المشرف في إقناع المدربين بفعاليتها.

4-النشرة الإشرافية: وسيلة اتصال بين المشرف الأكاديمي والمدربين ينقل من خلالها بعض التعليمات والأنظمة الجديدة والخبرات والمهارات بقدر معقول من الجهد والوقت.

5-تبادل الزيارات بين المدربين: أن يقوم المدرب بزيارة زميله في القاعة الدراسية وهو أسلوب يتيح للمدربين الفرصة؛ لتبادل الخبرات، والاستفادة من التجارب الناجحة.

6-القراءة الموجهة: من الطرق التي تساعد المدرب على أن يتمشى منع روح العصر، وتساعد على الوقوف على أحدث النظريات والتطورات في ميدان التعليم، وواجب المشرف أن يثير اهتمام المدربين بالقراءة وتشجيعهم عليها.

7-الورش التدريبية: اجتماع علمي تعاوني للمدربين يتيح الفرصة لهم؛ لبحث مشكلة تربوية وعلاجها تحت إشراف المشرف الأكاديمي.

8-الندوة العلمية: اجتماع مجموعة من التربويين المتخصصين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفيها تعطى الفرصة للمناقشة وإبداء الآراء حول الموضوع من قبل المشتركين فيها.

9-البحث التربوي: نشاط إشرافي تعاوني يهدف إلى تطوير العملية التربوية، وتلبية الحاجات المختلفة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها.

10-المقابلة الفردية: أسلوب إشرافي عملي فردي يحاول المشرف الأكاديمي أن يوضح للمدرب بعض القضايا التربوية ولها أهمية كبيرة في إحداث النمو المهني للمدرب وخاصة المبتدئ بتجنب الوقوع في أخطاء الآخرين.

ويضيف الباحث أسلوبين يستخدمان في عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود بكثرة وهما:

1-قنوات التواصل الاجتماعي: أسلوب إشرافي عملي يقوم به المشرف الأكاديمي مع المدربين في توظيف التقنية الحديثة من خلال الأجهزة الذكية بالتواصل وتبادل الآراء والمعلومات والتشاور حول موضوع ما أو مشكلة تربوية تخص المادة الدراسية.

2-التدريب المصغر: ويعتبر من أشهر الأساليب الإشرافية داخل عمادة السنة التحضيرية حيث يقوم المشرف الأكاديمي بالالتقاء بالمدربين في موعد محدد، ويقوم أحد المدربين

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

بمتنسيق مسبق مع المشرف الأكاديمي بعرض الدرس الذي سيدرس للطلاب في الأسبوع القادم بأسلوب مشوق يسعى لنقل خبرة تربية لزملائه، ومن ثم يقوم زملاؤه المدربون بالتقييم.

معايير اختيار المشرفين الأكاديميين في عمادة السنة الأولى المشتركة:
لكي يتم ترشيح شاغلي الوظائف التعليمية (المدرسين) كمشرفين أكاديميين، لابد أن تنطبق عليه عدة شروط، وهي كالتالي (عمادة السنة التحضيرية، 2014م):
أولاً: المؤهل العلمي:

1. أن يكون المرشح حاصلًا على درجة الدكتوراه أو الماجستير بتقدير ممتاز.
 2. أن يكون مؤهل المرشح تربويًا.
- ثانيًا: الخدمة التعليمية:

1. ألا تقل عن ثلاث سنوات بأداء لا يقل عن (ممتاز).
 2. أن يكون على رأس العمل في المجال المرشح له.
- ثالثًا: الخبرة العملية: (ويحصل على معلومات عنها من قاعدة البيانات وملف الإنجازات، وتقرير منسق المقرر، وتقرير المشرف المختص، وغيرها) وتتضمن امتلاك المهارات التالية:

1. المشاركة في تخطيط أو تنفيذ بعض البرامج التربوية: كالتدريب المصغر، وورش العمل، وإلقاء المحاضرات، والمشاكل التربوية، وإعداد بحوث أو أوراق عمل، أو تنفيذ تجارب ميدانية، تنفيذ دورات تدريبية.
2. تطبيق لقاء تربوي مصغر بصفة مناقش.
3. دراسة المقرر الدراسية ونقدها.
4. توافر المهارات الأساسية التالية: تحليل المشكلات، إدارة الحوار والاجتماعات، مهارات الاتصال الاجتماعي، اتخاذ القرارات، التخطيط والمتابعة والتوجيه والتقويم، كتابة التقارير، الملاحظة وتشخيص الواقع، مهارات إعداد الخطابات والمحاضر الإدارية.

5. التعامل مع أساسيات الحاسب الآلي بما يخدم مجال عمله.
رابعًا: الصفات الشخصية: أن تتوافر في المرشح للإشراف الأكاديمي الصفات التالية:

- القدوة الحسنة.
- القيادة والتأثير.
- القدرة على التعبير عما يريد بطلاقة.

- القدرة على عرض الأفكار منطقيًا.
 - التمتع بالشجاعة الأدبية، وإبداء الرأي الصريح.
 - القدرة على الحوار والإقناع.
 - الاتزان الانفعالي.
 - سلامة الفكر والمنهج.
 - سلامة الحواس من العيوب.
 - سلامة البدن من الإعاقات.
 - التمتع بالمظهر المناسب.
 - الحلم والأناة والصبر.
 - بُعد النظر والتبصر في الأمور والفتنة واليقظة.
 - القدرة على استثمار المواقف التربوية.
 - الثقافة العامة وسعة الاطلاع.
- خامسًا: ألا يكون للمرشح أي سوابق تدل على تقصير في العمل، أو سلوك مشين يخل بالشرف، وألا يكون طرفًا في قضية قائمة.

المحور الثالث: المهارات الإدارية

تعريف المهارات الإدارية:

يشير كنعان (٢٠٠٧ م) إلى أن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين؛ إذ إنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

دور المهارات الإدارية في تعزيز نجاح المؤسسة:

إن نمو المؤسسة وتحقيقها للنجاح مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تنمية مهارات مواردها البشرية من خلال التكوين، فالانفجار المتزايد في عدد المؤسسات التعليمية والذي صاحبه الانفجار التنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد الاهتمام بتنمية مهارات المورد البشري، والتركيز عليه وأصبحت القدرة على توفير دورات تكوينية للعمال وفق استعداداتهم ووفق احتياجاتهم الحقيقية مصدرًا متجددًا للميزة التنافسية وأصبح دور تنمية المهارات مهمًا في تدعيم الاستراتيجيات وتعزيزها في المؤسسة،

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

فالمؤسسة التي تتحكم في المهارات الإدارية يمكنها تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية (زيتوني، 2015م، ص75)

أقسام المهارات الإدارية:

تُقسم المهارات الإدارية إلى ثلاثة أقسام كما يراها (آل سعود، والعامري، 2003م) و(عريفج، 2004م) و(عياصرة، 2006م) (الحربي، 2008م) و (عبوي، 2010م) و (البيضاني وأبو كريم، 2017م):

1. المهارات الفنية (Technical Skills).
2. المهارات الإنسانية (Human Skills).
3. المهارات الفكرية/ الإدراكية/ التصورية (Conceptual Skills).

أولاً/ المهارات الإنسانية:

ويُقصد بها الطريقة التي يتعامل بها المشرف الأكاديمي مع الآخرين، وقدرته على إقناع المدربين بوجهة نظره وتقبل اقتراحاته (البيضاني وأبو كريم، 2017م، ص 64).

وهي نجاح المشرف الأكاديمي في التعامل مع الآخرين بحذق وأدب، وهذه المهارة تعتمد على تحلي المشرف الأكاديمي بالصبر وتقدير المواقف الإنسانية والعمل على بث روح حب العمل التعاوني المثمر بين أفراد فريق العمل (السويلم، 1426هـ، ص62).

وتتمثل المهارات الإنسانية في قدرة القائد على التأثير في الآخرين واحترامهم ومشاورتهم واستثمار قدرتهم على الإنتاج والعطاء ورفع الروح المعنوية لهم، وتولد لديهم الثقة والاحترام المتبادل وتجلبهم جميعاً أسرة واحدة متحابية متعاطفة (المخلفي، 2012م، ص 118).

ويتصف المشرف الأكاديمي المتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه، ويعرف نقاط قوته وضعفه، ومدركاً لاتجاهاته ومسلّماته، وواثقاً بمقدرته في التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى قدرته على الإسهام من خلال تعامله مع العاملين معه في إحداث تغيير منظم في كل النظام والعاملين، وعلى المشرف الأكاديمي أن يعيش المهارة الإنسانية بشكل يجعله جزءاً غير منفصل عن كيانه، وأن يجعل من نفسه قدوة ومثلاً يحتذى به في العمل (الحربي، 2008م، ص84).

وتتطلب المهارات الإنسانية أن يكون المشرف الأكاديمي مدركاً بوعي الميول واتجاهات العاملين معه ومتقبلاً لاقتراحاتهم؛ لإظهار روح الابتكار لديهم، وباعتنا على

الاطمئنان، وملبيًا لطلباتهم وإشباع حاجاتهم، ومتفهمًا لمشاعر العاملين وثقته بهم (عبوي، 2010م، ص88).

ومن هنا فالمهارات الإنسانية تستوجب على المشرف الأكاديمي العمل مع الآخرين بوصفه عضوًا في التنظيم، وعليه بناء الجهد التضامني والمؤسس داخل فريق العمل.

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارات الإنسانية للمشرف الأكاديمي ما

يلي:

- يُجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة.
- يسعى لحل الخلافات التي تقع بين المديرين.
- يسعى لإقناع المديرين بنتائج التقييم.
- يستمع وينصت للمديرين عند المناقشة.
- يحفز المديرين نحو النمو المهني.
- يُحسن التعامل مع المديرين.
- يتقبل انتقادات المديرين بصدق ورحب.
- يعالج شكاوى المديرين.
- يعمل بروح الفريق الواحد.
- يوجه المديرين أثناء قيامهم بأعمالهم.
- يتجنب مواجهة المديرين بأخطائهم أمام زملائهم.
- يستطيع التأثير على المديرين.
- يقوم بالإشادة بالمبادرات الإبداعية للمديرين

ثانيًا / المهارات الفنية:

ويُقصد بها معرفة الأساليب والطرق التي يستخدمها المشرف الأكاديمي في عمله من حيث نظريات ووسائل الإشراف التربوي وفن التعامل مع أنماط المديرين المختلفة (البيضانى وأبو كريم، 2017م، ص 64).

وهي مدى إتقان المشرف الأكاديمي لاستخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته للإشراف ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وهذه المهارة تحتاج إلى استيعاب أهم المعارف والأسس العلمية التي يقوم عليها الإشراف الحديث (السويلم، 1426هـ، ص62).

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/يدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

وتتعلق هذه المهارة بالجانب التنفيذي، وغالبًا ما تعكس المعرفة والخبرة بالأصول والقواعد والطرق، وخبرة عملية في استخدام هذه الطرق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه.

وهي مهارة يكتسبها المشرفون الأكاديميون بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية، أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها العمادة؛ لتدريبهم على تطوير أداء مهامهم (عريفج، 2004م، ص100).

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية، كونها أكثر تحديدًا من غيرها، بمعنى يمكن التحقق من توافرها لدى المشرف الأكاديمي بسهولة، وتميزها بالمعرفة والمهارة في تحليل وتبسيط الإجراءات عند إنجاز العمل، والقدرة على تحري الفرص المناسبة للاتصال الفعال مع أطراف العملية التربوية، وتقديم المعرفة لهم وتشجيع العاملين وتحفيزهم والثناء عليهم (عبوي، 2010م، ص87).

ومن هنا فالمهارات الفنية تستوجب بأن يكون لدى المشرف الأكاديمي معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للأمور المتعلقة بالطرق والوسائل لإنجاز العمل.

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارات الفنية للمشرف الأكاديمي ما يلي:

- يتعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بكفاءة.
- يقوم بكتابة الرسائل والخطابات التي تخص العمل.
- يقوم بكتابة التقارير الإدارية.
- ينظم العمل بكفاءة.
- إدارة الوقت بكفاءة.
- يحلل البيانات المتصلة بالعمل.
- إدارة الاجتماعات بكفاءة.
- إدارة عمليات التغيير التي يطلبها العمل.
- يضع الأهداف التشغيلية للعمل.
- يفوض الصلاحيات لبعض المدربين.
- يتحمل مسؤولية العمل الذي يتولاه.
- يتعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل.
- يعمل على تدريب المدربين.

ثالثاً/ المهارات الإدراكية (التصورية):

وهي مدى كفاءة المشرف الأكاديمي في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وقدرته على إيجاد الحلول العلمية، والتوصل إلى الآراء الصائبة، وتبرز أهمية المهارات الإدراكية (التصورية) في تخطيط العمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقع الأحداث المستقبلية واستثمارها لصالح العمل والعاملين (السويلم، 1426هـ، ص62).

ويُقصد بها: القدرة على ربط عناصر النظام التربوي وتخطيط العمل شمولياً والتنبؤ بالمشكلات (البيضانى وأبو كريم، 2017م، ص 64).

فالمشرف الأكاديمي لابد أن يتمتع بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقضها، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات، والتنسيق بين فرق العمل المختلفة (ابن دهيش، 2009م، ص80).

ويرى العجمي (2010م، ص70) بأن المهارات الإدراكية (التصورية) هي قدرة المشرف الأكاديمي على رؤية التنظيم الذي يعمل فيه وفهمه والترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات المدرب بالعمادة، وعلاقات العمادة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه.

فالمشرف الأكاديمي الذي تتطور لديه هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها، وتقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات، ويستطيع أن يقدر وقع القرارات على العاملين قبل اتخاذها، كما يتنبأ بنتائج الإجراءات قبل نفاذها (عريفج، 2004م، ص100).

وقد بين عبوي (2010م، ص188) بعض العوامل التي تؤثر في العمليات الإدراكية لدى المشرفين الأكاديميين منها:

1. بيئة الفرد سواء كانت اجتماعية أو مادية.
2. الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد.
3. التركيب الفسيولوجي للفرد.
4. التجارب والخبرات الماضية للفرد.

ومن هنا فالمهارات التصورية تستوجب رؤية المؤسسة التربوية ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة.

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارات التصورية للمشرف الأكاديمي ما

يلي:

1. يسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية.
 2. يعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية.
 3. يُدير ضغوط العمل بفاعلية.
 4. يضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للعمادة.
 5. يسعى لتطوير جودة أداء العمل باستمرار.
 6. يُحسن الخدمات المقدمة للمدربين.
 7. يُبدع ويبتكر في مجال عمله.
 8. يتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل.
- منهجية الدراسة، وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المشرفين الأكاديميين بقسم مهارات تطوير الذات بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود (الذكور)، وعددهم (30) مشرفاً، و(95) مدرساً موزعين على مقررات القسم (مهارات تطوير الذات).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث مكونة من (30) مشرفاً أكاديمياً ويمثلون مجتمع الدراسة، و(67) مدرساً، وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية خصائص العينة

أداة الدراسة وإجراءاتها:

وصف استبانة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة والتمثلة في استبانة مقدمة إلى كل من المدربين والمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود، وذلك كما يلي:

1-تحديد الهدف من القائمة: استهدفت القائمة تحديد المهارات الإدارية اللازمة لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة التحضيرية، والتي ينبغي توافرها في محتوى برنامج استراتيجية كايزن.

2-تحديد مصادر بناء قائمة المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة: وتمثلت المصادر التي اعتمدها الباحث في إعداد القائمة فيما يلي:

. البحوث والدراسات والكتب بالمهارات الإدارية للمشرفين الأكاديميين، الاتجاهات الحديثة، والمراجع العلمية المتعلقة بتنمية المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين، آراء بعض ذوي الاختصاص في مجال علم الإدارة والتخطيط التربوي من أساتذة الجامعات.

3- للتأكد من صلاحية القائمة قام الباحث بالإجراءات التالية:

أ) وضع الصورة المبدئية للقائمة في استبانة، وحددت بخطاب يوضح الهدف منها، وكان القسم الأول منها خاص بمدى ارتباط العبارة بالمحور (المهارة) بالصورة التالية (مرتبطة، غير مرتبطة)، أما القسم الثاني فخاص بمدى مناسبة صياغة المهارة (واضحة، غير واضحة) ومنحت الاستبانة مساحة في نهاية كل محور للمحكم أن يقترح ما يراه من مهارات تتناسب مع المحور المطروح.

ب) وتم عرض الاستبانة على (22) من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي بغرض تعديل القائمة بالحذف أو الإضافة أو الدمج أو الصياغة، في ضوء ما يرويه مناسباً.

صدق الاستبانة:

أ- صدق المحكمين: تم حساب صدق المحكمين من خلال عرض الاستبانة على (22) من أعضاء هيئة التدريس واستخراج النسبة المئوية لكل عبارة، وتحديد نسبة استبعاد العبارة التي لم تحصل على 80% من آراء المحكمين، وتعديل بعض العبارات وفقاً لما رآه المحكمون.

ب- الاتساق الداخلي:

أولاً: استبانة المشرفين الأكاديميين

تم حساب الاتساق الداخلي للعبارات ومحاورها من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور، ويوضحها جدول (1).

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

جدول (1) معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة المشرفين الأكاديميين

م	العبارات	معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور	معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبانة
أولاً: المهارات الإدارية الإنسانية			
1	أجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة.	**0.75	**0.68
2	أسعى لحل الخلافات التي تقع بين المدربين.	**0.69	**0,68
3	أسعى لإقناع المدربين بنتائج التقييم.	** 0,84	**0,67
4	أستمع وأنصت للمدربين عند المناقشة.	**0,70	**0,57
5	أحفز المدربين للنمو المهني.	**0,73	**0,61
6	أحسن التعامل مع المدربين.	**0,25	**0,28
7	أقبل انتقادات المدربين بصدق ورحب.	**0,63	**0,54
8	أعالج شكاوى المدربين.	**0,82	**0,69
9	أعمل بروح الفريق الواحد.	**0,57	**0,64
10	أوجه المدربين أثناء قيامهم بأعمالهم.	**0,45	**0,52
11	أتجنب مواجهة المدربين بأخطائهم أمام زملائهم.	**0,41	**0,49
12	أستطيع التأثير على المدربين.	**0,73	**0,79
13	أقوم بالإشادة بالمبادرات الإبداعية للمدربين.	**0,53	**0,62
ثانياً: المهارات الإدارية الفنية			
1	أتعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بكفاءة.	**0,61	**0,60
2	أقوم بكتابة الرسائل والخطابات التي تخص العمل.	**0,59	**0,46
3	أقوم بكتابة التقارير الإدارية.	**0,36	**0,30
4	أنظم العمل بكفاءة.	**0,52	**0,41
5	أدير الوقت بكفاءة.	**0,68	**0,67

م	العبارات	معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور	معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة
6	أحلل البيانات المتصلة بالعمل.	**0,57	**0,59
7	أدير الاجتماعات بكفاءة.	**0,66	**0,73
8	أدير عمليات التغيير التي يتطلبها العمل.	**0,56	**0,48
9	أضع الأهداف التشغيلية للعمل.	**0,77	**0,67
10	أفوض الصلاحيات لبعض المديرين.	**0,58	**0,53
11	أتحمل مسؤولية العمل الذي أتولاه.	**0,52	**0,50
12	أتعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل.	**0,25	**0,20
13	أعمل على تدريب المديرين.	**0,72	**0,71
ثالثاً: المهارات الإدارية الفكرية			
1	أسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية.	**0,68	**0,57
2	أعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية.	**0,74	**0,63
3	أدير ضغوط العمل بفاعلية.	**0,75	**0,71
4	أضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للعامة.	**0,85	**0,74
5	أسعى لتطوير جودة أداء العمل باستمرار.	**0,79	**0,70
6	أحسن الخدمات المقدمة للمديرين.	**0,67	**0,63
7	أبدع وأبتكر في مجال عملي.	**0,85	**0,88
8	أتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل.	**0,76	**0,65

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

**جدول (2) الاتساق الداخلي بين درجات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
المشرفين الأكاديميين:**

م	المحور	معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة
1	المهارات الإدارية الإنسانية	0.93**
2	المهارات الإدارية الفنية	0.93**
3	المهارات الإدارية الفكرية	0.89**
4	معامل ألفا لاستبانة المشرفين ككل	0.86**

وبعد عرض الاتساق الداخلي لعبارة المحاور الثلاثة للمقياس يطمئن الباحث لتطبيق الاستبانة، حيث تدل معاملات الارتباط المرتفعة، وجميعها عند مستوى دلالة (0.01) على تناغم عبارات الاستبانة.

ثانياً: استبانة المدربين

جدول (3) معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة المدربين

م	العبارات	معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور	معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة
أولاً: المهارات الإدارية الإنسانية			
1	يُجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة.	** 0,73	** 0,68
2	يسعى لحل الخلافات التي تقع بين المدربين.	** 0,80	** 0,74
3	يسعى لإقناع المدربين بنتائج التقييم.	** 0,74	** 0,68
4	يستمع وينصت للمدربين عند المناقشة.	** 0,89	** 0,79
5	يحفز المدربين للنمو المهني.	** 0,87	** 0,81
6	يُحسن التعامل مع المدربين.	** 0,87	** 0,81
7	يتقبل انتقادات المدربين بصدق.	** 0,79	** 0,75
8	يعالج شكاوى المدربين.	** 0,84	** 0,81

م	العبارات	معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور	معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة
9	يعمل بروح الفريق الواحد.	**0,91	**0,87
10	يوجه المديرين أثناء قيامهم بأعمالهم.	**0,90	**0,82
11	يتجنب مواجهة المديرين بأخطائهم أمام زملائهم.	**0,78	**0,72
12	يستطيع التأثير على المديرين.	**0,81	**0,81
13	يقوم بالإشادة بالمبادرات الإبداعية للمديرين.	**0,78	**0,81
ثانياً: المهارات الإدارية الفنية			
1	يتعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بكفاءة.	**0,74	**0,76
2	يقوم بكتابة الرسائل والخطابات التي تخص العمل.	**0,59	**0,53
3	يقوم بكتابة التقارير الإدارية.	**0,62	**0,58
4	ينظم العمل بكفاءة.	**0,80	**0,75
5	يدير الوقت بكفاءة.	**0,78	**0,72
6	يحلل البيانات المتصلة بالعمل.	**0,74	**0,68
7	يدير الاجتماعات بكفاءة.	**0,84	**0,82
8	يدير عمليات التغيير التي يتطلبها العمل.	**0,80	**0,78
9	يضع الأهداف التشغيلية للعمل.	**0,80	**0,72
10	يفوض الصلاحيات لبعض المديرين.	**0,72	**0,64
11	يتحمل مسؤولية العمل الذي يتولاه.	**0,82	**0,74
12	يتعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل.	**0,70	**0,66
13	يعمل على تدريب المديرين.	**0,57	**0,50

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

م	العبارات	معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور	معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبانة
ثالثاً: المهارات الإدارية الفكرية			
1	يسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية.	**0,64	**0,76
2	يعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية.	**0,76	**0,86
3	يدير ضغوط العمل بفاعلية.	**0,63	**0,78
4	يضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للعمادة.	**0,73	**0,80
5	يسعى لتطوير جودة أداء العمل باستمرار.	**0,76	**0,82
6	يحسن الخدمات المقدمة للمدربين.	**0,76	**0,79
7	يبدع ويبتكر في مجال عمله.	**0,80	**0,84
8	يتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل.	**0,75	**0,85

جدول (4) الاتساق الداخلي بين درجات محاور الاستبانة والدرجة الكلية لاستبانة المدربين:

م	المحور	معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة
1	المهارات الإدارية الإنسانية	**0,94
2	المهارات الإدارية الفنية	**0,93
3	المهارات الإدارية الفكرية	**0,89
4	معامل ألفا لاستبانة المدربين ككل	**0,86

وبعد عرض الاتساق الداخلي لعبارات المحاور الثلاثة للمقياس يطمئن الباحث لتطبيق الاستبانة، حيث تدل معاملات الارتباط المرتفعة، وجميعها عند مستوى دلالة (0.01) على تناغم عبارات الاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ثبات التجزئة النصفية، وتصحيح معاملاتها بمعادلة سبيرمان وبراون وجتمان، وفيما يلي عرض معاملات الثبات.

أ- ثبات التجزئة النصفية لاستبانة المشرفين الأكاديميين:

تم حساب ثبات التجزئة النصفية بتقسيم الاستبانة لعبارات فردية وزوجية لكل محور على حده، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين طرفي الاختبار، وتصحيح المعامل بين نصفي الاختبار بمعادلة سبيرمان وبراون، ويوضح جدول (5) معاملات الثبات.

جدول (5) معاملات ثبات استبانة المشرفين الأكاديميين بطريقة التجزئة النصفية

المعامل	المهارات الإدارية الإنسانية	المهارات الإدارية الفنية	المهارات الإدارية الفكرية	استبانة المشرفين الأكاديميين ككل
معامل الارتباط بين نصفي الاختبار	0.817	0.619	0.869	0.894
تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان وبراون	0.899	0.765	0.930	0.944

يتضح من جدول (5) أن جميع معاملات الثبات لاستبانة المشرفين الأكاديميين بطريقة التجزئة النصفية مرتفعة، مما يدل على ثبات الاستبانة ويطمئن الباحث لنتائجه.

ب- ثبات التجزئة النصفية لاستبانة المدربين:

تم حساب ثبات التجزئة النصفية بتقسيم الاستبانة لعبارات فردية وزوجية لكل محور على حدة، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين طرفي الاختبار، وتصحيح المعامل بين نصفي الاختبار بمعادلة سبيرمان وبراون، ويوضح جدول (6) معاملات الثبات.

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

جدول (6) معاملات ثبات استبانة المدربين بطريقة التجزئة النصفية

المعامل	المهارات الإدارية الإنسانية	المهارات الإدارية الفنية	المهارات الإدارية الفكرية	استبانة المدربين ككل
معامل الارتباط بين نصفي الاختبار	0.95	0.91	0.89	0.96
تصحیح المعامل بمعادلة سبيرمان وبراون	0.97	0.95	0.94	0.98

يتضح من جدول (6) أن جميع معاملات الثبات لاستبانة المدربين بطريقة التجزئة النصفية مرتفعة، مما يدل على ثبات الاستبانة ويضمن الباحث لنتائجه.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة توافر المهارات الإدارية اللازمة للمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل محور من محاور المهارات الإدارية الثلاثة، ثم مقارنة هذه المتوسطات بمتوسط معياري افتراضي، فإذا ما تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لأية عبارة من العبارات قيمة (4.1)، اعتبرت درجة الموافقة على ممارسة هذه العبارة مرتفعة، ثم يلي ذلك حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري للمحور، ومقارنة المتوسط الحسابي الكلي بالمتوسط المعياري، فإذا ما تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي قيمة المتوسط المعياري (4.1)، اعتبرت درجة الموافقة على ممارسة هذا المحور مرتفعة.

جدول (7) يوضح المهارات الإدارية الهامة للمشرفين من وجهة نظرهم

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
أولاً: المهارات الإدارية الإنسانية					
1	مرتفعة	0,2	5,0	أحسن التعامل مع المديرين.	6
2	مرتفعة	0,3	4,9	أعمل بروح الفريق الواحد.	9
3	مرتفعة	0,5	4,8	أستمع وأنصت للمديرين عند المناقشة.	4
4	مرتفعة	0,5	4,7	أقبل انتقادات المديرين بصدق.	7
4مكررة	مرتفعة	0,5	4,7	أوجه المديرين أثناء قيامهم بأعمالهم.	10
4مكررة	مرتفعة	0,5	4,7	أجنب مواجهة المديرين بأخطائهم أمام زملائهم.	11
7	مرتفعة	0,6	4,6	أقوم بالإشادة بالمبادرات الإبداعية للمديرين.	13
8	مرتفعة	0,7	4,5	أسعى لحل الخلافات التي تقع بين المديرين.	2
8مكررة	مرتفعة	1,0	4,5	أعالج شكاوى المديرين.	8
10	مرتفعة	1,0	4,4	أسعى لإقناع المديرين بنتائج التقييم.	3
10مكررة	مرتفعة	0,9	4,4	أحفز المديرين للنمو المهني.	5
10مكررة	مرتفعة	0,8	4,4	أستطيع التأثير على المديرين.	12
13	متوسطة	0,9	4,1	أجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة.	1
-	مرتفعة	1,1	4,6	المتوسط الكلي لمحور المهارات الإدارية الإنسانية	
ثانياً: المهارات الإدارية الفنية					
1	مرتفعة	0,4	4,8	أنظم العمل بكفاءة.	4
1مكررة	مرتفعة	0,5	4,8	أتعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل.	12
3	مرتفعة	0,6	4,7	أتعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بكفاءة.	1
3مكررة	مرتفعة	0,5	4,7	أقوم بكتابة الرسائل والخطابات التي تخص العمل.	2
3مكررة	مرتفعة	0,5	4,7	أقوم بكتابة التقارير الإدارية.	3
3مكررة	مرتفعة	0,5	4,7	أدير الوقت بكفاءة.	5
3مكررة	مرتفعة	0,9	4,7	أفوض الصلاحيات لبعض المديرين.	10

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
7	أدير الاجتماعات بكفاءة.	4,6	0,6	مرتفعة	8
8	أدير عمليات التغيير التي يتطلبها العمل.	4,6	0,6	مرتفعة	8مكررة
11	أتحمل مسؤولية العمل الذي أتولاه.	4,6	0,6	مرتفعة	8مكررة
6	أحلل البيانات المتصلة بالعمل.	4,5	0,8	مرتفعة	11
9	أضع الأهداف التشغيلية للعمل.	4,3	0,8	مرتفعة	12
13	أعمل على تدريب المدربين.	4,3	1,0	مرتفعة	12مكررة
-	المتوسط الكلي لمحور المهارات الإدارية الفنية	4,6	1	مرتفعة	-
ثالثاً: المهارات الإدارية الفكرية					
5	أسعى لتطوير جودة أداء العمل باستمرار.	4,7	0,5	مرتفعة	1
7	أبدع وأبتكر في مجال عملي.	4,7	0,5	مرتفعة	1مكررة
2	أعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية.	4,6	0,5	مرتفعة	3
8	أتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل.	4,6	0,7	مرتفعة	3مكررة
1	أسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية.	4,5	0,6	مرتفعة	5
3	أدير ضغوط العمل بفاعلية.	4,5	0,6	مرتفعة	5مكررة
6	أحسن الخدمات المقدمة للمدربين.	4,5	0,6	مرتفعة	5مكررة
4	أضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للعمادة.	4,3	0,8	مرتفعة	8
-	المتوسط الكلي لمحور المهارات الإدارية الفكرية	4,6	0,9	مرتفعة	-
-	المتوسط الكلي لاستبانة المشرفين ككل	4,6	1,2	مرتفعة	-

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور المهارات الإدارية الإنسانية مجتمعة في جدول (4-1)، والتي بلغت (4.6) للمتوسط الحسابي و(1.1) للانحراف المعياري، يمكن القول إن درجة الموافقة على ممارسة محور المهارات الإدارية الإنسانية مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا المحور من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظرهم.

وبالنظر أيضاً إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (7) لكل عبارة من العبارات الثلاث عشرة المعبرة عن محور المهارات الإدارية الإنسانية، نجد أن هناك عبارة

واحدة من أصل الثلاث عشرة عبارة جاءت أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي (4.2)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هذه العبارة بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستهما، أو ممارستهما بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه تم ممارستها بدرجة متوسطة، وهي العبارة الأولى المتعلقة بـ "إجراء اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة" وتعزى هذه النتيجة إلى انشغال المشرفين الأكاديميين بمتابعة أداء عمل المديرين والعمل على تطويره مما يجعلهم لا يركزون على الاتصال المستمر مع منسوبي العمادة.

في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشر والحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة مرتفعة عن قيمة المتوسط الفرضي (4.1)، وهو ما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الخاصة بـ "أسعى لحل الخلافات التي تقع بين المديرين، أسعى لإقناع المديرين بنتائج التقييم، أستمع وأنصت للمديرين عند المناقشة، أحفز المديرين للنمو المهني، أحسن التعامل مع المديرين، أتقبل انتقادات المديرين بصدر رحب، أعالج شكاوى المديرين، أعمل بروح الفريق الواحد، أوجه المديرين أثناء قيامهم بأعمالهم، أتجنب مواجهة المديرين بأخطائهم أمام زملائهم، أستطيع التأثير على المديرين، أقوم بالإشادة بالمبادرات الإبداعية للمديرين".

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا المحور للعبارة السادسة المتعلقة "يُحسن التعامل مع المديرين"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة المشرفين الأكاديميين لهذه المهارة الإدارية الإنسانية، ويعزى ذلك لتفهم المشرفين الأكاديميين لعمل المديرين الهام الذي يقوم على توصيل المعارف والمهارات للطلاب وضرورة حسن التعامل معهم ولكون جميع المشرفين الأكاديميين بدأوا عملهم كمديرين.

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المهارات الإدارية الفنية مجتمعة في جدول (7)، والتي بلغت (4.6) للمتوسط الحسابي و(1) للانحراف المعياري، يمكن القول إن درجة الموافقة على ممارسة محور المهارات الإدارية الفنية مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا المحور من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظرهم.

وبالنظر أيضاً إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (7) لكل عبارة من العبارات الثلاث عشرة المعبرة عن محور المهارات الإدارية الفنية، نجد أنه جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشر والحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة مرتفعة
عن قيمة المتوسط الفرضي (4.1)، وهو ما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة
مرتفعة، وعلى محور المهارات الإدارية الفنية بدرجة مرتفعة.

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا المحور للعبارتين الرابعة والثانية عشرة
المتعلقتين بـ " أنظم العمل بكفاءة، وأتعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل"، وهو ما
يدل على قوة درجة ممارسة المشرفين الأكاديميين لهاتين المهارتين من المهارات الإدارية
الفنية، ويُرجع ذلك إلى إدراك المشرفين الأكاديميين لأهمية تنظيم العمل والحرص على
التحسين المستمر لبيئة العمل، والدور الكبير الذي يقوم به جهاز الحاسب الآلي في
تنظيم بيئة العمل بشكل سريع ومتميز بدلاً من الاعتماد على الملفات الورقية.

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المهارات
الإدارية الفكرية مجتمعة في جدول (7)، والتي بلغت (4.6) للمتوسط الحسابي و(0.9)
للانحراف المعياري، يمكن القول إن درجة الموافقة على ممارسة محور المهارات الإدارية
الفكرية مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة
درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا المحور من قبل المشرفين الأكاديميين من
وجهة نظرهم.

وبالنظر أيضاً إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (4-1) لكل عبارة من
العبارات الثمانية المعبرة عن محور المهارات الإدارية الفكرية، نجد أنه جاءت قيم
المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة
والسابعة والثامنة مرتفعة عن قيمة المتوسط الفرضي (4.1)، وهو ما يدل على الموافقة
على ممارستها بدرجة مرتفعة، وعلى محور المهارات الإدارية الفكرية بدرجة مرتفعة.

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا المحور للعبارتين الخامسة والسابعة المتعلقتين
بـ " أسعى لتطوير جودة أداء العمل باستمرار، وأبدع وأبتكر في مجال عملي"، وهو ما
يدل على قوة درجة ممارسة المشرفين الأكاديميين لهاتين المهارتين من المهارات الإدارية
الفكرية، ويُرجع ذلك إلى أن المشرفين الأكاديميين يحرصون على تطوير جودة عملهم
باستمرار إيماناً منهم بأهمية الإتقان في عملهم، ويعلمون بأن العمل حتى يكون ممتعاً لا
بد من الإبداع والابتكار فيه بحيث لا يكون عملاً تقليدياً.

السؤال الثاني: ما درجة توافر المهارات الإدارية اللازمة للمشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المديرين؟

جدول (8) يوضح المهارات الإدارية اللازمة للمشرفين الأكاديميين من وجهة نظر المديرين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
أولاً: المهارات الإدارية الإنسانية					
9	يعمل بروح الفريق الواحد.	4,3	1,0	مرتفعة	1
11	يتجنب مواجهة المديرين بأخطائهم أمام زملائهم.	4,3	1,0	مرتفعة	1مكررة
1	يُجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة.	4,2	0,8	مرتفعة	3
5	يحفز المديرين للنمو المهني.	4,2	1,1	مرتفعة	3مكررة
6	يُحسن التعامل مع المديرين.	4,2	1,0	مرتفعة	3مكررة
10	يوجه المديرين أثناء قيامهم بأعمالهم.	4,2	1,1	مرتفعة	6
12	يستطيع التأثير على المديرين.	4,2	0,8	مرتفعة	6مكررة
13	يقوم بالإشادة بالمبادرات الإبداعية للمديرين.	4,2	1,0	مرتفعة	6مكررة
2	يسعى لحل الخلافات التي تقع بين المديرين.	4,1	1,0	متوسطة	9
3	يسعى لإقناع المديرين بنتائج التقييم.	4,1	0,9	متوسطة	9مكررة
4	يستمع وينصت للمديرين عند المناقشة.	4,1	1,1	متوسطة	9مكررة
7	يتقبل انتقادات المديرين بصدق ورحب.	4,0	1,1	متوسطة	12
8	يعالج شكاوى المديرين.	4,0	0,9	متوسطة	12مكررة
-	المتوسط الكلي لمحور المهارات الإدارية الإنسانية	4,2	2,1	مرتفعة	-

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
ثانيًا: المهارات الإدارية الفنية					
4	ينظم العمل بكفاءة.	4,4	0,8	مرتفعة	1
11	يتحمل مسؤولية العمل الذي يتولاه.	4,4	0,8	مرتفعة	1مكررة
12	يتعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل.	4,4	0,7	مرتفعة	1مكررة
13	يعمل على تدريب المدربين.	4,4	0,8	مرتفعة	1مكررة
1	يتعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بكفاءة.	4,3	0,7	مرتفعة	5
2	يقوم بكتابة الرسائل والخطابات التي تخص العمل.	4,3	0,7	مرتفعة	5مكررة
3	يقوم بكتابة التقارير الإدارية.	4,3	0,7	مرتفعة	5مكررة
5	يدير الوقت بكفاءة.	4,3	0,9	مرتفعة	5مكررة
6	يحلل البيانات المتصلة بالعمل.	4,2	0,8	مرتفعة	9
7	يدير الاجتماعات بكفاءة.	4,2	0,8	مرتفعة	9مكررة
8	يدير عمليات التغيير التي يتطلبها العمل.	4,1	0,9	متوسطة	11
9	يضع الأهداف التشغيلية للعمل.	4,0	1,1	متوسطة	12
10	يفوض الصلاحيات لبعض المدربين.	3,9	1,0	متوسطة	13
	المتوسط الكلي لمحور المهارات الإدارية الفنية	4,2	1,3	مرتفعة	-
ثالثًا: المهارات الإدارية الفكرية					
1	يسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية.	4,3	0,8	مرتفعة	1
3	يدير ضغوط العمل بفاعلية.	4,2	0,9	مرتفعة	2
5	يسعى لتطوير جودة أداء العمل باستمرار.	4,2	0,9	مرتفعة	2مكررة
6	يحسن الخدمات المقدمة للمدربين.	4,2	0,8	مرتفعة	2مكررة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
2	يعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية.	4,1	0,9	متوسطة	5
4	يضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للمادة.	4,1	0,8	متوسطة	5مكررة
8	يتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل.	4,1	1,0	متوسطة	5مكررة
7	يُبدع ويبتكر في مجال عمله.	4,0	0,9	متوسطة	8
-	المتوسط الكلي لمحور المهارات الإدارية الفكرية	4,1	1,1	متوسطة	-
-	المتوسط الكلي لاستبانة المدربين ككل	4,2	1,4	مرتفعة	-

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المهارات الإدارية الإنسانية مجتمعة في جدول (4-2)، والتي بلغت (4.2) للمتوسط الحسابي، و(2.1) للانحراف المعياري، يمكن القول إن درجة الموافقة على ممارسة محور المهارات الإدارية الإنسانية مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا المحور من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظر أكثر الناس التصاقاً بهم وهم المدربين.

وبالنظر أيضاً إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (8) لكل عبارة من العبارات الثلاث عشرة المعبرة عن محور المهارات الإدارية الإنسانية، نجد أن هناك خمس عبارات من أصل الثلاث عشرة عبارة جاءت أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي (4.2)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هذه العبارة بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستها، أو ممارستها بدرجة متوسطة من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظر المدربين، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات نجد أنه تم ممارستها بدرجة متوسطة، وهي العبارات الثانية والثالثة والرابعة والسابعة والثامنة المتعلقة بـ "يسعى لحل الخلافات التي تقع بين المدربين، يسعى لإقناع المدربين بنتائج التقييم، يستمع وينصت للمدربين عند المناقشة، يتقبل انتقادات المدربين بصدق، يعالج شكاوى المدربين"، ويُعزى ذلك لكون تلك المهارات تحتاج إلى إمكانات عالية وأساليب إشرافية متقدمة يُمكن الحصول عليها من خلال التدريب.

في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى والخامسة والسادسة والتاسعة والعاشر والحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة مرتفعة عن قيمة المتوسط

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

الفرضي (4.1)، وهو ما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات الخاصة بـ "يُجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة، يحفز المديرين للنمو المهني، يُحسن التعامل مع المديرين، يعمل بروح الفريق الواحد، يوجه المديرين أثناء قيامهم بأعمالهم، يتجنب مواجهة المديرين بأخطائهم أمام زملائهم، يستطيع التأثير على المديرين، يقوم بالإشادة بالمبادرات الإبداعية للمديرين".

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا المحور للعبارة التاسعة وهي "يعمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (4.3)، وهذا يعني أن هذه المهارة من المهارات الإدارية الإنسانية تُمارس من قبل المشرفين الأكاديميين بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين، ويرجع ذلك لإيمان المشرفين الأكاديميين بأهمية التعاون في مجال عملهم وحرصهم على التكاتف والترابط حتى يكون عملهم ممتعاً.

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المهارات الإدارية الفنية مجتمعة في جدول (4-2)، والتي بلغت (4.2) للمتوسط الحسابي و(1.3) للانحراف المعياري، يمكن القول إن درجة الموافقة على ممارسة محور المهارات الإدارية الفنية مرتفعة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد قوة درجة الموافقة على ممارسة معظم عبارات هذا المحور من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظر المديرين.

وبالنظر أيضاً إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (4-2) لكل عبارة من العبارات الثلاث عشرة المعبرة عن محور المهارات الإدارية الفنية، نجد أن هناك ثلاث عبارات من أصل الثلاث عشرة عبارة جاءت أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي (4.2)، والذي يعني عدم بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هذه العبارة بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستها، أو ممارستها بدرجة متوسطة من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظر المديرين وهي:

1- العبارة رقم (8) وهي: " يُدير عمليات التغيير التي يتطلبها العمل" بمتوسط حسابي (4.1) مما يعني بظء المشرفين الأكاديميين نحو التغيير والتطوير ويُعزى ذلك لانتظارهم للحصول على الأوامر والتعليمات من قبل الإدارة العليا، وخوفهم من وقوع الأخطاء، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف (2013م) بضرورة التزام الإدارة العليا بالتغيير، ووجود رؤية واضحة لعملية التغيير والتركيز على مواقع العمل الفعلية.

2- جاءت العبارة رقم (9) وهي: "يضع الأهداف التشغيلية للعمل" بمتوسط حسابي (4)، وهذا يعني أن العبارة تُمارس من قبل المشرفين الأكاديميين بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين، وقد يعود ذلك؛ لأن دور المشرفين الأكاديميين تنفيذي في عمادة السنة

التحضيرية حيث أن وضع الأهداف التشغيلية يكون من مهام الإدارة العليا والتي ينبغي أن تشرك المشرفين الأكاديميين في وضع الأهداف التشغيلية والاستفادة من خبرتهم وتجاربهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف (2013م) بضرورة مشاركة جميع العاملين في كل المستويات في جميع العمليات الإدارية.

3- وجاءت العبارة رقم (10): "يفوض الصلاحيات لبعض المدربين" بالمرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة (3.9)، كأقل العبارات ممارسة من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظر المدربين سواء داخل محور المهارات الإدارية الفنية وكذلك جميع محاور المهارات الإدارية الثلاثة: الإنسانية والفنية والفكرية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه المهارة لا تتوفر عند جميع المشرفين الأكاديميين بدرجة عالية، لذا يرى الباحث أن المشرفين الأكاديميين يحتاجون للتدريب على مهارة التفويض لرفع مهاراتهم في هذا المجال المهم؛ لكي يحسن أدائهم وينعكس ذلك على مدربيهم.

في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة مرتفعة عن قيمة المتوسط الفرضي (4.1)، وهو ما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وعلى محور المهارات الإدارية الفنية بدرجة مرتفعة.

وكان أعلى متوسط لعبارة هذا المحور للعبارة الرابعة والخامسة والحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة المتعلقة بـ "ينظم العمل بكفاءة، يُدير الوقت بكفاءة، يتحمل مسؤولية العمل الذي يتولاه، يتعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل، يعمل على تدريب المدربين"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة المشرفين الأكاديميين لهذه المهارات من المهارات الإدارية الفنية.

وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور المهارات الإدارية الفكرية مجتمعة في جدول (8)، والتي بلغت (4.1) للمتوسط الحسابي و(1.1) للانحراف المعياري، يمكن القول إن درجة الموافقة على ممارسة محور المهارات الإدارية الفكرية متوسطة؛ إذ جاءت قيمة المتوسط أقل من المتوسط المعياري، وهو ما يؤكد أن درجة الموافقة على ممارسة عبارات هذا المحور متوسطة من قبل المشرفين الأكاديميين من وجهة نظر المدربين.

وبالنظر أيضًا إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (8) لكل عبارة من العبارات الثمانية المعبرة عن محور المهارات الإدارية الفكرية، نجد أن هناك أربع عبارات من أصل الثمانية عبارات جاءت أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي (4.2)، والذي يعني عدم

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

بلوغه عدم الموافقة على ممارسة هذه العبارة بدرجة مرتفعة، مما يدل على ضعف ممارستها، أو ممارستها بدرجة متوسطة، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات نجد أنه تم ممارستها بدرجة متوسطة، وهي العبارات الثانية والرابعة والسابعة والثامنة المتعلقة بـ "يعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية، يضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للعمادة، يُبدع ويبتكر في مجال عمله، يتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل".

وبالنظر أيضًا إلى قيم المتوسطات الحسابية في جدول (8) لكل عبارة من العبارات الثمانية المعبرة عن محور المهارات الإدارية الفكرية، نجد أنه جاءت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى والثالثة والخامسة والسادسة مرتفعة عن قيمة المتوسط الفرضي (4.1)، وهو ما يدل على الموافقة على ممارستها بدرجة مرتفعة، وهي العبارات المتعلقة بـ "يسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية، يُدير ضغوط العمل بفاعلية، يسعى لتطوير جودة أداء العمل باستمرار، يُحسن الخدمات المقدمة للمدربين".

وكان أعلى متوسط لعبارات هذا المحور للعبارة الأولى المتعلقة بـ "يسعى لتخطيط العمل وفق المنهجية العلمية"، وهو ما يدل على قوة درجة ممارسة المشرفين الأكاديميين لهذه المهارة من المهارات الإدارية الفكرية، وهذا يدل على اهتمام المشرفين الأكاديميين بدور التخطيط المنهجي العلمي في تحقيق الأهداف المرجوة في وقت محدد.

يتضح مما سبق أن أبرز المهارات الإدارية التي تحتاج إلى تنميتها للمشرفين الأكاديميين من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المدربين هي المهارات المتعلقة بالعبارات التي جاءت قيم المتوسطات الحسابية لها أقل من قيمة المتوسط الفرضي (4.1)، وهي: "أجري اتصالات مستمرة مع جميع الأطراف بالعمادة، يسعى لحل الخلافات التي تقع بين المدربين، يسعى لإقناع المدربين بنتائج التقييم، يستمع وينصت للمدربين عند المناقشة، يتقبل انتقادات المدربين بصدق، يعالج شكاوى المدربين، يُدير عمليات التغيير التي يتطلبها العمل، يضع الأهداف التشغيلية للعمل، يفوض الصلاحيات لبعض المدربين، يعمل على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية، يضع الخطط الاستراتيجية في ضوء الاحتياجات المستقبلية للعمادة، يُبدع ويبتكر في مجال عمله، يتابع التطورات الإشرافية لتطوير العمل".

التوصيات:

1. تطبيق برامج حديثة على المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود؛ من أجل تنمية مهاراتهم الإدارية.
2. توظيف نتائج الدراسة الحالية بتنمية أداء المشرفين الأكاديميين باستخدام برامج تدريبية تسهم في ذلك، وتطبيقها على المشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي.
3. العمل على إدخال بعض الاستراتيجيات الحديثة كاستراتيجية كايزن للمؤسسات التربوية من خلال توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار، وتطور إجراءات العمل لتصبح فاعلة في ضوء متطلبات التجديد.
4. العمل على تحقيق المتطلبات اللازمة؛ لتنفيذ البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسات التربوية باستخدام استراتيجيات إدارية حديثة.

المقترحات:

1. تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية باستخدام استراتيجية كايزن "برنامج تدريبي مقترح".
2. تحسين أداء إدارات مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية باستخدام استراتيجية كايزن "تصور مقترح".
3. معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء استراتيجية كايزن "تصور مقترح".

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/بدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

المراجع

- الإبراهيم، عدنان بدري. (2002م). الإشراف التربوي: أنماط وأساليب. الأردن، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
- أبو عابد، محمود محمد. (2006م). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. الأردن، عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2003م). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- إدارة الإحصاء والمعلومات. (2010م). نبذة عن جامعة الملك سعود. مطابع جامعة الملك سعود، وكالة الجامعة للتطوير والجودة، الرياض.
- بنجر، فوزي صالح. (1413هـ). الإشراف التربوي ودوره في تنمية الكفايات التعليمية لمعلم المواد الاجتماعية بالمرحلة الابتدائية. بحث غير منشور إلى المؤتمر الثاني لإعداد المعلم بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البيضان، صالح بن علي؛ وأبو كريم، أحمد فتحي. (2017م). الإشراف التربوي المفهوم والممارسة. الرياض: مكتبة الرشد.
- الثبتي، خالد بن عواض. (2013م). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (33)، 17-95.
- جامعة الملك سعود. (2014م). دليل عمادة السنة التحضيرية. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- الجميل، عبد الله حمود. (2016م). الإشراف التربوي وتمهين التدريس. الرياض: مكتبة الرشد.
- حبيب، مجدي عبد الكريم. (2007م). مدى الارتباط بين المستوى التحصيلي للطلاب والنجاح في التعليم العالي وسوق العمل، مجلة التطوير التربوي. سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، (34)، 49-73.
- الحربي، قاسم عائل. (2008م). القيادة التربوية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.

- الحربي، محمد محمد. (1436هـ). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن. المؤتمر التربوي الدولي الأول تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية رؤية استشرافية. الجوف: جامعة الجوف.
- الحماد، إبراهيم سعد. (2000م). معوقات الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحميد، نور عبد الله محمد. (1437هـ). تحسين أداء عمادات تطوير المهارات بالجامعات السعودية في ضوء منهجية كايزن "نموذج مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- دهيش، خالد عبد الله، وآخرون. (2009م). الإدارة والتخطيط التربوي. (ط3). الرياض: مكتبة الرشد.
- زيتوني، سامية. (2015م). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة عنابة، (19)، 70-89.
- الزايدي، مها محمد. (2002م). تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- آل سعود، منصور بن متعب، والعامري، أحمد بن سالم (2003م). مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن: (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 16، (2)، 231-273.
- السلمي، عائض بن عويض. (1437هـ). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السويلم، عبد العزيز إبراهيم. (1426هـ). معايير اختيار المشرفين التربويين. الرياض: دار السويلم للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، مريم. (2003م). إدارة المدرسة بالجودة الشاملة. ط2، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- عبوي، زيد منير. (2010م). دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار الفكر.

مستوى توافر المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة الأولى المشتركة.....
د/يدر بن محمد بن عبد العزيز الدعيلج

العجمي، محمد حسنين. (2010م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عريفج، سامي سلطي. (2004). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط3)، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي. (2006م). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عمادة السنة التحضيرية. (2014م). دليل الإشراف الأكاديمي. الرياض: جامعة الملك سعود.

كنعان، نواف سالم. (2007م). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
المخلافي، محمد. (2012م). القيادة الإدارية التربوية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم. (1419هـ). دليل المشرف التربوي. الإدارة العامة للإشراف التربوي. الرياض.

Imai, M (2007). The Kaizen approach to Quality, Founder & Chairman, Kaizen Institute, Switzerland.