

الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها
لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ

**Modern Administrative Trends and the
Possibility of their Application by Heads
of Academic Departments at University
of Saba Region**

عدنان ناجي أحمد غالب¹

Adnan Naji Ahmed Ghaleb

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.110>

(1) أستاذ الإدارة التربوية المساعد قسم الأصول والإدارة التربوية بجامعة إقليم سبأ

عنوان المراسلة : (alhmiri@elias@gmail.com)



الملخص

سعى البحث الحالي إلى معرفة الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (50) فقرة موزعة على خمسة محاور، طبقت على عينة بلغ حجمها (31) رئيس قسم علمي، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أنَّ الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ جاءت بدرجة عالية جداً، وفي مختلف المجالات، والمتوسط الحسابي للمجالات كلها كان بدرجة عالية جداً، وهذا يشير إلى الموافقة المرتفعة من قبل عينة البحث عن الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية، ومن النتائج حصول مجال الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة على المرتبة الأولى، والمرتبة الثانية مجال تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية، والمرتبة الثالثة مجال العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأتى في المرتبة الرابعة مجال إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأتى في المرتبة الخامسة مجال الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة، وكل المجالات بدرجة عالية جداً. وتبين من خلال النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة البحث بالنسبة لجميع المجالات تعزى لمتغير التخصص، وكذلك متغير سنوات الخبرة، مما يدل على تطابق وجهات نظر عينة البحث. وقدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنها أن تُسهم في تفعيل وتوضيح الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ.

الكلمات المفتاحية: الاتجاهات الإدارية الحديثة، رؤساء الأقسام العلمية، جامعة إقليم سبأ.





Abstract

The current study is aimed at identifying modern administrative trends and the possibility of their application among heads of academic departments at the University of Saba Region. The study uses a descriptive and analytical method. It also uses a questionnaire as a tool for data collection, consisting of 50 items distributed across five dimensions. The questionnaire was applied to a sample of 31 heads of academic departments selected through a random sampling method. The study arrived at several key findings. First, modern administrative trends and the possibility of their application among heads of academic departments at the University of Saba Region were rated very highly across all dimensions. Second, the overall mean scores for all dimensions were very high, indicating a strong level of agreement among the participants regarding the modern administrative trends and their potential implementation. Third, the field of willingness and readiness to adopt modern administrative trends is ranked first, followed by the impact of applying modern administrative trends on the performance of departments in the second place, and the field of factors influencing the application of these trends comes in the third place. The possibility of applying modern administrative trends is ranked fourth, and the field of awareness of modern administrative trends is ranked fifth. Fourth, all fields scored at a very high level. Fifth, the results also indicate that there were no statistically significant differences at the 0.05 significance level in the mean responses across all dimensions that could be attributed to the variables of academic specialization or years of experience. This suggests a strong alignment in perspectives among the participants. The study concludes with a set of recommendations and proposals that contribute to enhance understanding and implementation of modern administrative trends among heads of academic departments at the University of Saba Region.

Keywords: Modern administrative trends, Heads of academic departments, University of Saba Region.



مقدمة البحث:

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحولات عميقة تتطلب اتجاهات إدارية جديدة؛ تستجيب للمتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالمي، سيما في ضوء الثورة المعلوماتية، والعولمة، وتزايد التحديات التي تواجه الجامعات في سعيها لتحقيق الجودة والتميز. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة كمدخل فاعل لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي، بما في ذلك تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية، الذين يشكلون حلقة الوصل بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وهم المسؤولون عن تنفيذ السياسات التعليمية والإدارية على مستوى الأقسام، وتواجه الجامعات في العصر الحديث تحديات متزايدة في بيئاتها الداخلية والخارجية، نتيجة للتغيرات السريعة في التكنولوجيا، وتطور نظم التعليم، وازدياد التنافسية في تقديم الخدمات الأكاديمية. وأمام هذه التحديات، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية كافية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإدارة الجامعية، بل أصبح من الضروري تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تُمكن القيادات الأكاديمية من مواكبة المتغيرات، وتحقيق التميز المؤسسي. ورئاسة الأقسام العلمية من المواقع الإدارية المهمة في الهيكل التنظيمي للجامعات، حيث تقع عليها مسؤوليات أكاديمية وإدارية كبيرة، تتطلب مهارات قيادية متطورة، ومعرفة معمقة بالممارسات الإدارية المعاصرة.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة مدى قدرة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، ومعرفة مستوى وعيهم بتلك الاتجاهات، والعوامل المؤثرة التي قد تحد من فاعلية استخدامها داخل أقسامهم. وينطلق هذا البحث من قناعة بأن تحديث الأساليب والاتجاهات الإدارية في الجامعة، بدءاً من الأقسام العلمية، يُعد مدخلاً مهماً لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية. ومن خلال هذا البحث، سيتم تسليط الضوء على المفاهيم والنماذج المعاصرة في الإدارة، وقياس إمكانية تطبيقها في البيئة الجامعية اليمنية، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين مستوى القيادة والإدارة في الأقسام العلمية. ويُعد رئيس القسم العلمي شخصية قيادية لها دور حيوي في تنظيم العمل الأكاديمي، والتنسيق بين هيئة التدريس، وضمان سير العملية التعليمية بما يتوافق مع أهداف الكلية والجامعة. ومع ذلك، فإن أداء رؤساء الأقسام يواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة، مما يستدعي دراسة مدى استفادتهم من الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل: الإدارة الإلكترونية، والإدارة بالنتائج، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة التحويلية، وغيرها. وفي هذا السياق، تتجه الأنظار نحو رؤساء الأقسام العلمية، الذين يقع على عاتقهم دور محوري في تفعيل الاتجاهات الإدارية الحديثة، وترجمتها إلى ممارسات واقعية ترفع من كفاءة الأداء، وتدعم بيئة العمل الأكاديمية. إلا أن واقع تطبيق هذه الاتجاهات في الجامعات العربية لا يزال محل تساؤل، مما يستدعي دراسة مدى وعي القيادات الأكاديمية بهذه الاتجاهات، ومدى استعدادهم لتبنيها، والعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيقها.



وتأتي أهمية هذا البحث من كونه يتناول قضية تمس جوهر العملية الإدارية في الجامعات، ويهدف إلى استكشاف العلاقة بين وعي رؤساء الأقسام العلمية بالاتجاهات الإدارية الحديثة وبين قدرتهم على تطبيقها، مع تسليط الضوء على مدى رغبتهم واستعدادهم لذلك، بالإضافة إلى رصد العوامل المساعدة والمعيقة التي تؤثر على هذا التطبيق. كما يسعى البحث إلى معرفة درجة تأثير هذه الاتجاهات على تحسين أداء الأقسام العلمية. وفي سياق جامعة إقليم سبأ، لا تزال الدراسات المتعلقة بتقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية ومدى ارتباطه بتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة قليلة، مما يستدعي إجراء دراسة علمية تسعى إلى تشخيص واقع تلك الاتجاهات الإدارية داخل الجامعة، وتحليل أثرها في تطوير وتحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية. وقد أكدت الدراسات التي أجريت في موضوع الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية كما في دراسة القرني (2016) ودراسة الدوسري (2015)، ودراسة العلوان (2017) على أهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية وبذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية متعمقة حول الاتجاهات في الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ، والمساهمة في بناء نموذج إداري حديث يدعم التميز، ويواكب متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية.

مشكلة البحث:

إنَّ بحرَ التغيُّراتِ السريعة التي يعيشها العالم في الوقتِ الرَّاهن، انعكس بدوره على جميع مرافق الحياة العامة، والتعليم العالي - كأحد تلك المرافق - أصبحت تعاني جامعاته من ملاحقة تغيرات الحياة من حولها، «وقد آن لنا أن نسلّم بأنَّ مشكلة التعليم الأولى هي مشكلة إدارته كمنظومة إدارية علمية، ويجب أن يترسَّخ لدينا إيمانٌ بأنَّ إدارة التعليم - بمفهوم شامل ومتكامل - مدخلٌ لتطوير التعليم الجامعي وتحديثه، وتحقيق ذلك لا يأتي إلا إذا تمَّ تطوير الإدارة الجامعية على أسسٍ علمية بيئية سليمة، وتشهد المؤسسات الجامعية في العصر الحديث تغييرات متسارعة تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة، تواكب متطلبات الجودة والتميز الأكاديمي. ورغم أهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء الجامعي، إلا أن هناك مؤشرات على محدودية تطبيقها فعلياً في بعض الجامعات العربية، ومنها جامعة إقليم سبأ، مما قد ينعكس سلباً على فاعلية الأداء الأكاديمي والإداري داخل الأقسام العلمية.

وتُعد الأقسام العلمية حجر الزاوية في العملية الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات، ويُشكل رئيس القسم المحرك الأساسي لإدارة الأنشطة الأكاديمية والإدارية، وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع التغيرات السريعة والتطورات المستمرة في ميدان الإدارة، ظهرت اتجاهات إدارية حديثة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة العمل داخل المؤسسات التعليمية. في دراسة القرني (2016)، ودراسة الدوسري (2015)، ودراسة العلوان (2017) وبرغم ما تبذله جامعة إقليم سبأ من جهود في هذا المجال، إلا أن الواقع يشير إلى وجود تفاوت في مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية، الأمر الذي يثير التساؤلات حول مدى تبنيتهم لهذه الاتجاهات الحديثة، وتأثير ذلك على أدائهم الإداري والأكاديمي.



من هنا تنبع مشكلة البحث في السعي للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ؟

أسئلة البحث: يتفرع من السؤال الرئيس لمشكلة البحث الأسئلة الآتية:

- 1 - ما مستوى وعي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ بالاتجاهات الإدارية الحديثة؟
- 2 - ما إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ؟
- 3 - ما العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة؟
- 4 - ما مستوى الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة من قبل رؤساء الأقسام العلمية؟
- 5 - ما درجة تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية؟
- 6 - هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين لمعرفة إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير التخصص، وسنوات الخبرة؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف، من أبرزها:

- 1 - التعرف على مستوى وعي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ بالاتجاهات الإدارية الحديثة.
- 2 - معرفة إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ.
- 3 - معرفة العوامل التي تؤثر في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- 4 - معرفة مدى استعداد القيادات الأكاديمية لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- 5 - استكشاف تأثير الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية.
- 6 - الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة من قبل رؤساء الأقسام العلمية، بجامعة إقليم سبأ، تُعزى لمتغيري التخصص العلمي، وسنوات الخبرة.



أهمية البحث:

تبرز الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي من خلال الآتي:

أ. الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

- يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية، من خلال تسليط الضوء على وعي القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية)، وإمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- يعزز من الفهم النظري لكيفية تفاعلهم مع هذه الاتجاهات في البيئة الجامعية.
- يسهم في سد الفجوة بين الدراسات النظرية للاتجاهات الإدارية الحديثة والتطبيقات الواقعية داخل المؤسسات الأكاديمية، ويمكن أن يشكل مرجعاً علمياً يُستفاد منه في الأبحاث المستقبلية المتعلقة بإدارة التعليم العالي.

ب. الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

- يستمد هذا البحث أهميته في الجانب التطبيقي القائم على جمع وتحليل البيانات الخاصة بقياس إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ.
- ما يتوصل إليه البحث من نتائج وتوصيات، يمكن للجامعات اليمنية الاستفادة منها في الواقع العملي.
- يمكن أن يساعد هذا البحث صناع القرار في الجامعات والمسؤولين عن تطوير القيادات الأكاديمية في تبني ممارسات إدارية حديثة تدعم تحسين أداء الأقسام العلمية.
- يوفر توصيات مبنية على وجهة نظر رؤساء الأقسام، ما يساعد على تصميم برامج تدريبية أو سياسات تطويرية، تزيد من فاعلية الإدارة الجامعية.
- نتائج البحث تُسهم في تحسين جودة العمل الأكاديمي، ورفع كفاءة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ.

الحدود البشرية: عينة عشوائية من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ.



الحدود المكانية: كليات جامعة إقليم سبأ في مدينة مأرب.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي استغرقها إجراء البحث بشقيه النظري والتطبيقي، خلال العام الجامعي 2024-2025م.

مصطلحات البحث:

سيتم التعريف بأبرز مصطلحات هذا البحث من حيث معناها، وذلك على النحو الآتي:

الاتجاهات الإدارية الحديثة:

والاتجاهات الإدارية الحديثة تشير إلى الأساليب والمفاهيم الجديدة التي تعتمدها المنظمات والمؤسسات، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والفعالية. وهذه الاتجاهات تركز على استخدام استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية والتقنية، وتساهم في تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وتشمل هذه الاتجاهات العديد من المفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالنتائج، القيادة التحويلية، والإدارة الرقمية، وكلها تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية التغيير والابتكار (القرني، 2016، 134).

وتعرف الاتجاهات الإدارية الحديثة إجرائياً بأنها: مجموعة من المفاهيم والأساليب والممارسات الجديدة في الإدارة التي تهدف إلى تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية، من خلال تعزيز الابتكار، المرونة، التمكين، واستخدام التكنولوجيا، الجودة الشاملة، الإدارة بالنتائج، القيادة التحويلية، وغيرها من الأساليب التي تواكب التغيرات في بيئة العمل الأكاديمي.

رؤساء الأقسام العلمية:

أعضاء هيئة التدريس التي صدرت لهم قرارات برئاسة الأقسام العلمية في كليات جامعة إقليم سبأ، وهم من قيادة العمل الأكاديمي والعلمي في جامعة إقليم سبأ، والذين يتولون مسؤوليات أكاديمية وإدارية، تشمل الإشراف على أعضاء هيئة التدريس، وتنظيم الجداول، وتطوير البرامج، وإدارة الموارد البشرية والمادية داخل القسم.

جامعة إقليم سبأ:

هي جامعة حكومية نشأة بالقرار الجمهوري بالقانون رقم (145) لسنة 2016م، وتقع في مدينة مأرب تضم، سبع كليات، تمنح شهادات البكالوريوس، الماجستير، والدكتوراه.

الإطار النظري والدراسات السابقة



يتناول الإطار النظري لهذا البحث عدداً من الموضوعات ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية، وكذلك عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث.

مفهوم الاتجاهات الإدارية الحديثة: الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجامعات تشير إلى تبني أساليب ونماذج إدارية متطورة، تهدف إلى تحسين جودة التعليم، وتعزيز الكفاءة الإدارية، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية. تشمل هذه الاتجاهات مفاهيم: مثل القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، الحوكمة الجامعية، والمرونة التنظيمية. والاتجاهات هي: إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة، وتعد الاتجاهات الإدارية الحديثة ضرورة ملحة لمواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئات العمل الأكاديمية، حيث أسهم التطور التكنولوجي والعمولة في دفع المؤسسات الجامعية إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارية جديدة تعزز الأداء والتميز المؤسسي. والاتجاهات الإدارية الحديثة في الجامعات تُشير إلى التحولات في أساليب الإدارة التقليدية نحو تبني نماذج أكثر حداثة وابتكاراً، تُمكن المؤسسات الجامعية من تحقيق التميز الأكاديمي والإداري، ومواكبة التحولات التكنولوجية والاجتماعية. هذه الاتجاهات تشمل مفاهيم متعددة، مثل: القيادة التحويلية، القيادة الموزعة، الحوكمة الرشيدة، إدارة المعرفة، والمرونة المؤسسية (أبو الهيجاء، 2007، 60-61).

والاتجاهات الإدارية الحديثة تشير إلى الأساليب والمفاهيم الجديدة التي تعتمدها المنظمات والمؤسسات، بهدف تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية والفعالية. هذه الاتجاهات تركز على استخدام استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية والتقنية، وتساهم في تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وتشمل هذه الاتجاهات العديد من المفاهيم، مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالنتائج، القيادة التحويلية، والإدارة الرقمية، وكلها تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية التغيير والابتكار (القرني، 2016، 134).

والاتجاهات مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تشكل إطاراً فكرياً متكاملاً، مما لا يستقيم معه الأخذ ببعض تلك الاتجاهات دون البعض الآخر، كما أن تلك المنظومة الفكرية ليست ثابتة أو نهائية، وإنما هي في حالة مستمرة من التطور والتغيير، علاوة على أن لكل اتجاه مزاياه وعيوبه ومتطلباته، وهي في مجملها تشكل إطاراً فكرياً متناسقاً، يتلاءم مع أوضاع المنظمات القائمة على تلك السمات والخصائص الحديثة، ومن هذه الاتجاهات: الإدارة بالأهداف، والإدارة الإلكترونية، والإدارة الاستراتيجية، وغيرها (العبودي، 2020، 569). والاتجاهات الإدارية الحديثة ليست رفاهية، بل ضرورة لمواكبة متطلبات العصر. ونجاحها يعتمد على التكامل بين التقنية والقيادة والتمويل، ووضع خطة استراتيجية للتحويل الرقمي. وتدريب القيادات الجامعية على مهارات القرن 21. وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتمويل المشاريع.



الاتجاهات الإدارية الحديثة:

تتسم الاتجاهات الإدارية الحديثة بتركيزها على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال التكيف مع التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية. ويعتمد هذا التوجه على أساليب جديدة، تساهم في تعزيز فعالية الأداء، وتكامل التكنولوجيا في بيئة العمل، إضافة إلى تحسين علاقات الموظفين داخل المنظمة. يمكن تلخيص بعض الاتجاهات الحديثة، كالآتي:

- إدارة الجودة الشاملة:

وهي منهج إداري، يهدف إلى تحسين الجودة في كافة جوانب المنظمة، من خلال إشراك الجميع في العمليات، وتحقيق رضا العميل بأعلى مستوى (العتبي، 2017، 80). ويمكن تفصيل مفهومها بأن الإدارة: تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة، من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر. والجودة: تعني الوفاء بمطالبات المستفيد. والشاملة: تتطلب مبدأ تطبيق البحث عن الجودة في أيٍّ مظهر من مظاهر العمل، بدءًا من التعرف على احتياجات المستفيد، والانتهاء بتقييم إذا ما كان راضي عن الخدمات أو المنتجات المقدمة، والمستفيدون من الجامعة، هم الطلبة، ورجال المال، والأعمال.

وأشار برقان (2001، 76) إلى أنها: فلسفة وثقافة إدارية متميزة، وطريقة حياة داخل الجامعة، هدفها زرع عمليات الجودة في ثنانيا عملية التعليم والتعلم، محدثه بذلك عددًا من التغيرات تقود الجامعة إلى تحقيق رسالة الجامعة، من خلال الاستمرار في تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لعملائها. هي عملية مستمرة تهدف إلى التحسين الشامل للأداء، من خلال إشراك جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الأهداف المشتركة، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: التركيز على العميل، التحسين المستمر، المشاركة الفعالة للعاملين، ودور الجودة في الجامعات: تعزز من مكانة الجامعات التنافسية، وتساهم في تحقيق مخرجات تعليمية متميزة.

كما نجد أنّ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن كافة الأنشطة التي تبذل بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من الأداء، وعلى اعتبار أن الجودة أساس الأداء، فكل فرد مسؤول عن الجودة بما يضمن التميز والتفوق، من خلال إعداد الطلبة، وتزويدهم بمهارات ومؤهلات مناسبة، وجعلهم قادرين على معاشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمر، والتقدم التكنولوجي الهائل، ولا يتم ذلك إلا بتطوير النظام الإداري والأكاديمي الناتج عن توصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد، والارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي، باعتبارهم أهم مخرجات النظام التعليمي، وتحسين كفايات الأكاديميين، ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين، من خلال التدريب المستمر. وتوفير أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي، ورفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه التعليم، مع توفير فرص التعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية، وترسيخ شعار الجودة الدائم (عمل الأشياء بطريقه صحيحة من



أول مرة وفي كل مرة)، وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاونية الجماعية، وتحفيزهم، وزيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية، لما تقدمه من خدمات مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي. (أبو الهيجاء، 2007، 60 – 61).

ولتحقيق ذلك يتطلب توفير عددٍ من المتطلبات والإستراتيجيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، منها: توفير المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيقها بمفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من الإيمان الصادق من قبل القيادة الإدارية العليا في الكلية بجدوى برنامج الجودة الشاملة، وكذلك التخطيط لتوجيه الأفراد، وليس هناك مؤسسة أو جامعة استطاعت تحقيق الجودة، دون وجود قيادة ذات قدرة ومهارة عالية، كما لا بد أن تتوفر قاعدة بيانات، تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع الأداء بالكلية، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين منها، والصعوبات التي تواجه أداء عملها، والأسباب التي دفعتها لتبني مفهوم الجودة الشاملة، إضافة إلى الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة لضمان نجاحه، وحتى لا يكون تطبيقها ضعيفاً، لا بد من العمل على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً، بحيث تكون ملائمة لبيئة التعليم الجامعي (العبيدي، 2020، 570).

- إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: «التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، وتحقيق تحسين في الأداء، والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز (السلمي، 2002، 208). وتُعد إدارة المعرفة من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث تهدف إلى جمع وتنظيم وتوظيف المعرفة داخل المؤسسات الجامعية؛ لتعزيز اتخاذ القرار، وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري. «وإدارة المعرفة هي: العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي. «وتعرف على أنها العملية الهادفة إلى توفير المعرفة العلمية والتقنية لدى كل العاملين في المنظمة، من خلال: التكوين، المحاضرات...، من أجل مواكبة المعرفة الحديثة (مفلح، 2005، 17).

وهي إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، تتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة (العلي، 2006، 25). والجامعات بتنظيماتها المختلفة من أفضل السياقات وأحوجها إلى تطبيق إدارة المعرفة، باعتبار ما لديها من بنية أساسية معرفية، تتمثل في صفوة العناصر البشرية من علماء وباحثين في مختلف التخصصات، ولديهم القدرة على تقاسم المعرفة وتوليدها، والاستفادة منها (محمود، 2018، 1).



والمعرفة تأتي من العمل حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح. والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها. وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية يسمح بتشجيع العمال على التطبيق، فالوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل. (العلي، 2007، 45)، ونظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وتكمن قوته في استخدامه. وتطبيق المعرفة هو من المعرفة نفسها، ولن تقوم عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع بتحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة منه، فإن المعرفة قوة إذا طبقت. (الكبيسي، 2005، 51). وأهمية إدارة المعرفة في الجامعات تكمن في تسهيل الابتكار، وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي.

- إدارة التغيير:

إدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير، والبدء فيه، ثم تحقيقه، والتحكم فيه. وفي النهاية، العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى المنظمة والأفراد معاً. وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير، وتقييمه، وتنفيذه، واستيعابه.

وترى مؤتمن (2004) إن إدارة التغيير هي: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

ويهدف التغيير التربوي إلى إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم؛ وفقاً لتشريعات قانونية، وفي إطار من أخلاقيات وقيم وأعراف وتقاليد المجتمع الذي يريد إحداث التغيير، ودفع الواقع وإثرائه بالجديد، علمياً وفكرياً وتكنولوجياً، من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية، من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز، ومساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكلٍ جديٍّ وفَعَّال، ومساعدة التربية على تلبية حاجات التغيير الاجتماعي، وتحقيق خطط التنمية، واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتطردة والمتراكمة، حتى لا تخلف عن ركب الحضارة، وسباق التقدم العلمي العالمي (الجوارنة، وصوص، 2015). وعلى الإداري القائد المتمتع بالقدرة على إجراء التغييرات اللازمة في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري. فقد يضطر لإعادة تحديد الواجبات أو تغيير إجراءات سير العمل، أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي... الخ. وهذه تتطلب من القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير قادرة على تحقيق التغيير المطلوب بكفاءة وفاعلية، وملبية للحاجات والرغبات، وتجعل المرؤوسين يقبلون على تنفيذ التغيير ولا يقاومونه، بحيث يتم تقليل المعارضة إلى أدنى درجة الأمر، الذي يستدعي تمتع القائد بقدرٍ كافٍ من المرونة ممكنة، والقدرة على الإقناع والتكيف التسيير عملية التغيير (مرسال، 2014، 7).

ويُعتبر تغيير هيكل العمل وأساليب الأداء داخل المؤسسات ضرورة تواكب التحديات الاقتصادية



والاجتماعية؛ حيث يتم إدارة التغيير، من خلال استراتيجيات مرنة، تهدف إلى تسهيل انتقال المؤسسات من وضع إلى آخر بأقل قدر من المقاومة. تشمل هذه العمليات إعادة هيكلة الإدارة أو تعديل السياسات؛ وفقاً للقرني (2016، 134)، فإدارة التغيير التنظيمي، تساهم في بناء بيئة مرنة، تتكيف مع المتغيرات بشكل أسرع، مما يزيد من فعالية الأداء المؤسسي، وإدارة التغيير في الجامعات مهم لتعزيز القدرة التنافسية، ولتحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئة متغيرة.

- القيادة التحويلية:

تركز القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات، من خلال تعزيز الرؤية المشتركة والابتكار داخل البيئة الجامعية. و«القيادة التحويلية تسعى إلى إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة، من خلال تحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي، وتبني التغيير الإيجابي. «القيادة التحويلية تركز على تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أداء يفوق التوقعات. تخلق هذه القيادة بيئة تتيح للأفراد النمو والتطور، مما يعزز من روح الفريق، ويدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. (العتيبي، 2017، 80) وهي تؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للعاملين، مما يزيد من مشاركتهم في العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وتكمن أهمية القيادة التحويلية في مساعدتها على تطوير أعضاء هيئة التدريس وتحقيق التميز الأكاديمي من خلال تحفيز القدرات الكامنة لدى العاملين.

- الإدارة الذكية باستخدام التكنولوجيا:

إنّ التقدم المعلوماتي والتكنولوجي في العالم يفرض علينا التحرك بسرعة كبيرة للحاق به، لأن من يفقد مكانته في هذا السباق يفقد إرادته، كما يفقد صدارته، وهذا ما لا نرجوه ولا نتمناه، ولا يصح أن نتفاعل معه، وخصوصاً في مجال التعليم، الذي يعد المجال الحقيقي للتقدم والنهوض (الدليمي، 2013، 13).

والإدارة الذكية باستخدام التكنولوجيا، تعني استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات لتعزيز فعالية وكفاءة العمليات الإدارية في ظل التقدم التكنولوجي، أصبحت الإدارة الذكية أمراً حيوياً لتحسين الكفاءة التشغيلية. استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وأنظمة التحليل التنبؤي، يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتقديم حلول مبتكرة للمشاكل. العتيبي (2017، 80) يشير إلى أن التكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في تطوير أساليب الإدارة، حيث تتيح للمنظمات اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للبيانات، وهناك أهمية للتحويل الرقمي في الجامعات؛ لتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، وتسريع العمليات الأكاديمية والإدارية. شهدت الإدارة الجامعية تحولات جذرية في العقود الأخيرة، بسبب التطور التكنولوجي، والعولمة، وزيادة الطلب على التعليم العالي، وظهور مفاهيم إدارية حديثة، مثل: الحوكمة، والقيادة التحويلية، والإدارة الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي. هذه الاتجاهات تسعى إلى تحسين الكفاءة، والشفافية، وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية.



الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على بعض المكتبات وشبكة الأنترنت للحصول على دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع البحث الحالي، فقد تم الحصول على بعض الدراسات، وسيتم عرضها، كما يلي:

علي وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وتم بناء نموذج الدراسة استناداً على الأدبيات السابقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، عن طريق استخدام عينة غير الاحتمالية الميسرة، وزعت استبانة للأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. كما تم استخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM)، وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إن هنالك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي بالجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وأهم توصيات الدراسة ضرورة ربط الأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بنظام المكافآت؛ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع.

وأجرى البجيرى (2022) دراسة هدفت إلى وضع رؤية مقترحة لمقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد ودرجة توافرها، واستخدام البحث المنهج الوصفي؛ والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك خالد بلغت (449)، وأسفر البحث عن موافقة أفراد عينة البحث عن أهمية توافر مقومات (التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين، وإعداد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية بدرجة موافقة) كبيرة، وأوصى البحث بعقد دورات تدريبية لمنتسبي جامعة الملك خالد عن الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات، وإنشاء وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي، وعقد شراكات مع المؤسسات المدنية.

وأجرى حليم & الورفلي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العملية الإدارية في الإدارة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتمل البحث على عينة من الموظفين والإداريين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج منها: أنّ اتجاهات الإداريين حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة، الإدارة بالشفافية، الإدارة الإلكترونية) حول الإدارة اللامركزية هي اتجاهات سلبية، وإنّ دور الاتجاهات في نجاح العملية الإدارية هو دور كبير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين حول المفاهيم الحديثة للإدارة؛ تعزى لمتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ مبادئ العمل الجماعي لإنجاز مهام العمل، والعمل على نبذ التنافس الفردي؛ مما ينمي الاتجاه نحو الإدارة بالرؤية المشتركة، وتشجيع العاملين



على إنجاز أعمالهم بطريقة جماعية، وزيادة الاهتمام بالعمل بالاتجاهات الحديثة لنجاح العملية الإدارية.

وسعت دراسة السديري (2021) لتحليل مدى تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة (الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، القيادة التحويلية) في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية (عمداء، رؤساء أقسام)، وتم اختيار عينة قوامها (150) قائداً أكاديمياً؛ باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وكانت أداة جمع البيانات استبانة مغلقة، مكونة من (40) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، منها: تم تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بنسبة متوسطة، بينما كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقيادة التحويلية بدرجة منخفضة، وضعف وجود خطط استراتيجية واضحة في بعض الكليات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي خططاً استراتيجية واضحة ومعلنة، وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة.

وأجرى الشمري (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، وبيان أثر التمكين في هذا الأداء. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع بياناتها، ووزعت على عينة عشوائية بلغت ١٦٧ مفردة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج؛ أبرزها: وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري، بينما جاء الأداء الوظيفي بمستوى عال. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي. وأوصت بمجموعة من التوصيات، أبرزها: التأكيد على أهمية تمكين الموظفين، وتطوير مهاراتهم الإدارية، والاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم، وبناء قاعدة بيانات، تسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم.

وأجرى حمزة (2021) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على أحد أبرز النظم الإدارية المعاصرة في إدارة الجامعات، وهو حوكمة الجامعات. اعتمدت الدراسة منهج تحليل المضمون ونظرية النظم. واشتملت عينة الدراسة على المصادر والمؤلفات العلمية، والأدبيات والدراسات المتخصصة السابقة، والوثائق والتقارير والتجارب الدولية، ذات الصلة. توصلت الدراسة للإطار التطبيقي لحوكمة الجامعات، واستنتجت أن حوكمة الجامعات هدف منشود في كثير من الجامعات العربية، وهي نقطة بداية؛ للمشاركة في مسار ضمن اتجاه استراتيجي برؤية مستقبلية، تستلزم إعادة النظر في الأنماط والأساليب الإدارية لدعم تطبيقها. وأوصت الدراسة بتبني مبادئ حوكمة الجامعات بمشاركة الجميع، كونها تمنح المعنيين أداة لقياس كيف تدار الجامعات.

وأجرت العتيبي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارات التربية والتعليم في تطبيق الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي





التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت من (20) فقرة، موزعة على ثلاث متغيرات، وهي: (الدور التخطيطي، والدور التنظيمي، والدور الإرشادي، والدور الإشرافي)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، والتي تكونت من (100) موظف في إدارات التربية والتعليم بمدينة جدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدور إدارات التربية والتعليم في تطبيق الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم في جميع المجالات كان مرتفعاً، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة، تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة، تبعاً لمتغير «التخصص الأكاديمي» في مجالات «الدور التخطيطي»، و«الدور التنظيمي»، و«الدور الإرشادي»، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال «الدور الإشرافي» لصالح الفئة «الأدبي». وأوصت الدراسة بضرورة قيام العاملين بإدارات التعليم بمدينة جدة بتحديد احتياجات المدرسة من الموارد البشرية (مدرسين/ معلمين/ موظفين)، وضرورة قيامهم بالتنسيق لتبادل المعلومات مع الجهات ذات العلاقة.

أجرى الغامدي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الإدارية الحديثة المطبقة في الجامعات السعودية وأثرها في تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة شاملاً أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية، وتم اختيار عينة عشوائية، مكونة من (250) عضو هيئة تدريس، واستخدمت استبانة مقننة ومعدة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، منها: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة (الإدارة الإلكترونية، القيادة التحويلية، الجودة الشاملة) وتطوير الأداء الأكاديمي، والإدارة بالتشارك والتمكين الإداري كانت الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفاهيم الإدارة الحديثة لدى القيادات الجامعية، وتوفير برامج تدريبية مكثفة لأعضاء هيئة التدريس حول الإدارة الذاتية والجودة الأكاديمية.

وقامت العبيدي (2020) بدراسة هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطوير الأداء، بكلية التربية رداً، في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وذلك من خلال التعرف على واقع الأداء بكلية التربية، وإبراز أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه تطوير الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب دلفي. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء الأكاديميين والباحثين في الجامعات اليمنية ومراكز البحوث والتطوير التربوي، بلغت (24) خبيراً. وكانت الاستبانة هي أداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك العديد من المعوقات التنظيمية والبيئية التي تعوق تطوير الأداء بكلية التربية رداً، اتفاق الخبراء حول فقرات الاستبانة؛ حيث حصل محور الأداء الإداري على درجة اتفاق عالية جداً، وبناء على نتائج الدراسة والإطار النظري





توصلت الباحثة إلى إعداد التصور المقترح بمكوناته.

وأجرى آل مداوي (2018) دراسة تهدف إلى التعرف على تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، والوصول إلى التصور المقترح الذي يساهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. وتكونت عينة الدراسة من (108) من القيادات الأكاديمية، وكان من نتائج الدراسة: أن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة جاء التوجيه المرتبة الأولى، تلاه التنظيم ثم التخطيط ثم التقويم في المرتبة الأخيرة، وكانت أغلب إجابات عينة الدراسة على السؤال المفتوح العمل المستقبلي باستمرار، من أجل تطوير وتحديث الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الممارسات الإدارية الأربعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم).

هدفت دراسة القرني (2016) إلى تطبيق مفهوم الإدارة بالتمكين في الجامعات السعودية وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكان المجتمع والعينة هم الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات، والعينة (220) موظفاً وأستاذاً، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة المكونة من 35 عبارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: تطبيق الإدارة بالتمكين ما زال محدوداً ويواجه مقاومة تنظيمية، والأداء الوظيفي تحسن لدى من تم تمكينهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، وأبرز التوصيات هي تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتمكين، وتعزيز ثقافة المشاركة والمسؤولية المشتركة في الجامعات.

وأجرى الشريف (2015) دراسة هدفت للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، ومعوقاتها وسبل تطويرها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع الدراسة موظفو الإدارات الإلكترونية وأعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية، وكانت العينة طبقية عشوائية عددها 300 موظف، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، منها: أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تسريع الإجراءات الإدارية بنسبة (70%)، وأكبر المعوقات تمثلت في ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات المؤهلة، وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطوير البنية التحتية الإلكترونية للجامعات، وإنشاء مراكز تدريب دائمة للعاملين على نظم الإدارة الإلكترونية.

وسعت دراسة المطيري (2013) إلى التعرف على أهمية الإدارة بالتغيير، كاتجاه حديث لضمان استمرارية الجامعات في بيئة متغيرة، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي النظري، وكان المجتمع والعينة تحليل أدبيات ودراسات سابقة، تناولت التغيير في الجامعات العربية، والأداة تحليل محتوى الدراسات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، ومنها: الجامعات التي أدارت التغيير بفعالية، استطاعت تحسين تصنيفها الأكاديمي، والمقاومة الداخلية للتغيير تمثل عائقاً رئيساً أمام تطوير الأداء الجامعي، وأبرز التوصيات: إعداد خطط تغيير مدروسة، وتدريب القيادات الجامعية على إدارة التغيير، وإشراك كافة



وتناولت دراسة السبيعي (2012) تحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وتأثيرها على جودة التعليم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكان المجتمع والعينة هم أعضاء هيئة التدريس والإداريون في خمس جامعات سعودية (عينة مكونة من 300 فرد)، وأداة جمع البيانات استبانة شاملة من 50 بنداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: إدارة الجودة الشاملة طبقت بدرجات متفاوتة، وكانت أعلى في الجامعات ذات الاعتماد الأكاديمي، وأبرز التحديات: ضعف ثقافة الجودة، وغياب التحفيز الداخلي، وأبرز التوصيات: تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بين جميع منسوبي الجامعات، وربط تقييم الأداء الأكاديمي والإداري بمبادئ الجودة.

مقارنة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

عند مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، يُلاحظ أن هناك توافقاً في اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، مثل دراسات علي، وآخرون (2023)، البجيري (2022)، الشمري (2021)، الغامدي (2020)، وغيرها. غير أن التركيز الموضوعي في هذه الدراسات يختلف. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة علي وآخرون (2023) على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي، مع توظيف نموذج المعادلة البنائية، وتحليل المسار، وهو ما يُظهر توجهاً نحو الدراسات الكمية المعمقة، باستخدام أدوات تحليلية متقدمة.

أما دراسة البجيري (2022)، فقد ركزت على تحديد مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات، وأشارت إلى أهمية عناصر مثل التخطيط الاستراتيجي والعدالة التنظيمية، ووجود بيئة تقنية داعمة. وبالمثل، فإن دراسة السديري (2021)، تناولت مدى تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة (الإدارة الاستراتيجية، الجودة الشاملة، والقيادة التحويلية) في التعليم العالي، إلا أن نتائجها أظهرت أن مستوى التطبيق كان متوسطاً إلى منخفض، مما يتباين مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت على ارتفاع درجة التطبيق. وفي سياق مشابه، توصلت دراسة الشمري (2021) إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، إلا أن مستوى التمكين كان متوسطاً، بخلاف الدراسة الحالية التي أظهرت رغبة واستعداداً كبيراً لتطبيق الاتجاهات الحديثة. وتعد دراسة حمزة (2021) مختلفة من حيث المنهج، حيث اعتمدت على تحليل المضمون في بناء إطار مفاهيمي لحكومة الجامعات، وركزت على الجانب النظري والمفاهيمي أكثر من التطبيق الميداني.

وبالعودة إلى دراسات مثل الغامدي (2020) والعبيدي (2020)، فقد ناقشت الأولى أثر تطبيق الإدارة الحديثة على الأداء الأكاديمي، وأظهرت علاقة إيجابية، فيما ركزت الثانية على بناء تصور مقترح لتطوير الأداء في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وكشفت عن وجود معوقات تنظيمية وبيئية. من جهة



أخرى، برزت بعض الدراسات مثل آل مداوي (2018) بتركيزها على تطوير أداء القيادات الأكاديمية، أو بناء برامج تدريبية في ضوء الاتجاهات الحديثة، إلا أن نتائجها كانت تقبل إلى التوصيف العام لمستوى الأداء أو بناء برامج مقترحة، دون الوقوف التفصيلي على مدى جاهزية الفئات الأكاديمية لتبني تلك الاتجاهات، كما في الدراسة الحالية.

ويلاحظ أن عددًا من الدراسات السابقة، كدراسة السبيعي (2012) والمطيري (2013)، قد ناقشت إدارة الجودة أو إدارة التغيير كاتجاهات جزئية ضمن منظومة الإدارة الحديثة، لكنها لم تعالجها بصورة شمولية، أو ضمن إطار تطبيقي واسع، كما فعلت الدراسة الحالية. ومن الملاحظ أيضًا أن بعض الدراسات، كدراسة العلوان (2017)، تناولت العلاقة بين الاتجاهات الإدارية وإدارة الموارد البشرية بشكل نظري، وأكدت على الحاجة إلى تبني تلك الاتجاهات لتطوير كفاءة الكادر البشري، دون وجود بيانات ميدانية تدعم التحليل، وهو ما يعطي ميزة إضافية للدراسة الحالية، من حيث اعتمادها على بيانات مباشرة من الميدان الجامعي.

وبالتالي، يمكن القول إن الدراسة الحالية تميزت بأنها تناولت موضوع الاتجاهات الإدارية الحديثة في بيئة جامعية يمنية ناشئة، وقدّمت تقييمًا ميدانيًا واضحًا لإمكانية تطبيقها، وأظهرت نتائج إيجابية ومتفائلة، مقارنة ببعض الدراسات التي كشفت عن وجود تحديات أو قصور في التطبيق. كما أنها ركزت على عينة نوعية من رؤساء الأقسام العلمية، وهي فئة ذات دور قيادي مباشر في تفعيل الاتجاهات الإدارية، مما يعزز من أهمية نتائجها وتوصياتها.

منهجية البحث وإجراءاته:

يتضمن هذا الإطار الإجراءات المنهجية المتبعة من عرض منهج البحث، ومجتمعه، وعينته، وأداته، والأساليب الإحصائية.

منهج البحث: في ضوء طبيعة البحث وأهدافه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج الملائم لطبيعة البحث وأهدافه، والذي يهتم بوصف الظاهرة، وبناءً على هذا المنهج تم وصف دور القيادات الأكاديمية في خدمة المجتمع.

مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام العلمية في جامعة إقليم سبأ، وقد بلغ عددهم (39) فرداً حسب إحصائية الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية بالجامعة للعام الجامعي 2024م. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عددها (31) فرد من مجتمع البحث، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وقد توزعت الاستبانة حسب المتغيرات، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1) توزيع عينة البحث، وفقاً لمتغيري البحث (التخصص العلمي، وسنوات الخبرة).



م	المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة (%)
1	التخصص العلمي	علوم إنسانية	23	74%
		علوم تطبيقية	8	26%
2	سنوات الخبرة	أكثر من عشر سنوات	2	06%
		من خمس إلى عشر سنوات	25	81%
		أقل من خمس سنوات	4	81%
		المجموع	31	100%

أداة البحث: بناءً على أهداف ومنهج البحث الحالي، والإمكانات المتاحة تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم الرجوع للدراسات السابقة والأدبيات التربوية السابقة ذات العلاقة بخدمة المجتمع الواردة في هذا البحث، والاستفادة منها بالقدر الذي يتناسب مع متغيرات البحث، وقد مر تصميم الاستبانة بالآتية:

أولاً: مكونات الاستبانة: صُممت الاستبانة بناءً على أسئلة البحث، حيث تكونت من أربع مجالات هي: (الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة، إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة) تندرج تحتها (50) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة مجالات، ووضعت لها بدائل حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة، وذلك لسهولة تحويلها إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً.

ثانياً: صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة تمّ قياس صدقها الظاهري، وصدق اتساقها الداخلي، كالآتي:

أ- **الصدق الظاهري:** من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال العلوم التربوية؛ بغرض تحكيمها والتأكد من صلاحية المحتوى ومن أن فقرات الاستبانة تقيس الهدف الذي وضعت لأجله، ووضوح وسلامة الصياغة، وشمول تغطيتها لكل الجوانب المطلوبة لإنجاز البحث. وبناءً على توجيهات وآراء المحكمين، تم إعادة صياغة الأداة بشكلها النهائي.

ب- **الصدق البنائي:** للتأكد من صدق الاستبانة تم حساب معامل الارتباط لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك. تم التحقق من ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (2) يوضح ذلك.



جدول (2) معامل الارتباط بين كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة.	0.64**	دال عند مستوى 0.01
2	إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	0.56**	دال عند مستوى 0.01
3	العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	0.74**	دال عند مستوى 0.01
4	الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة.	0.80**	دال عند مستوى 0.01
5	أثر تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام.	0.70**	دال عند مستوى 0.01

**معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أنّ قيم معامل الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (0.56** - 0.80**)، وهو ارتباط موجب، وبدرجة عالية، ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي تعكس صدق محتوى الاستبانة، وضمان تطبيقها ميدانياً على أفراد عينة البحث المختارة. والنتائج كانت مشجعة جداً لأن كل معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ما يعني إن المجالات الخمسة مرتبطة بقوة بالدرجة الكلية. وهذا يدعم الثقة العالية في بنية الاستبانة ومصداقيتها. والرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة كانت الأعلى ارتباطاً بالدرجة الكلية بمعامل (0.80)، وهذا منطقي جداً، لأن الرغبة والاستعداد تعكس الدافع الداخلي، وتؤثر في كل المجالات الأخرى تقريباً. وبعدها مباشرة جاء العوامل المؤثرة على التطبيق بارتباط (0.74)، ما يشير إلى أن الوعي بالتحديات والعوامل المحيطة مرتبط بقوة بالفهم العام لموضوع الدراسة. وأثر تطبيق الاتجاهات على أداء الأقسام، جاء أيضاً بارتباط مرتفع جداً (0.70)، مما يدل على أن المشاركين يعتبرون تأثير التطبيق جزءاً أساسياً من مفهوم الإدارة الحديثة. وأما الوعي بالاتجاهات، فكان ارتباطه (0.64)، وهو جيد جداً، ويعكس أن الفهم النظري مهم، لكن ربما ليس بنفس درجة التأثير العملي للعوامل الأخرى. وأخيراً، إمكانية التطبيق حصلت على (0.56)، وهو أدنى ارتباط في الجدول، لكنه لا يزال مرتفعاً ودالاً إحصائياً، ما يعني أن إدراك الإمكانية مرتبط بالبناء العام، وإن كان بدرجة أقل من الرغبة أو التأثير. ونتائج معامل الارتباط تؤكد أن الاستبانة تمتلك صدقاً بنائياً قوياً، وأن كل مجال من مجالاتها يساهم بفعالية في قياس الفكرة العامة: الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها. وكلما زادت



رغبة واستعداد المشاركين، كلما زادت تقييماتهم لباقي المجالات، ما يعزز تكامل الأداة وشمولها.

ثالثاً: ثبات الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على عينة استطلاعية، وللتأكد من ثبات الاستبانة تمّ حساب معامل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حسب الجدول الآتي:

جدول (3) معامل اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة.	10	0.86
2	إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	10	0.89
3	العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	10	0.77
4	الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة.	10	0.86
5	تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية.	10	0.87
	الثبات على مستوى الاستبانة ككل	50	0.70

يظهر الجدول (3) أنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع المجالات، يشير إلى درجة مرتفعة من الثبات، مما يدل على أنّ درجة الثبات مرتفعة، مما يشير إلى أنّ الاستبانة ثابتة في صورتها النهائية.

وقد أظهرت نتائج تحليل الثبات أنّ معامل ألفا كرونباخ لمجال الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة (0.86)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المجال، مما يعزز من موثوقية القياس. كما جاءت قيمة معامل الثبات لمجال إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة عند (0.89)، وهي من أعلى القيم المسجلة في الجدول، مما يدل على وضوح الفقرات وترابطها الجيد في قياس هذا المفهوم. وفي المقابل، كانت أدنى قيمة لمعامل الثبات ضمن مجال العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث بلغت (0.77)، وهي بالرغم من كونها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، إلا أنها تُعدّ إشارة إلى إمكانية تحسين صياغة بعض الفقرات أو إعادة توزيعها، لتعزيز الاتساق الداخلي بشكل أكبر. أما في مجال الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، فقد سجل المعامل (0.86)، مما يعكس درجة عالية من التجانس بين فقرات المجال. وفيما يتعلق بمستوى الثبات في مجال تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية، فقد بلغ (0.87)، مما يؤكد على جودة



تصميم الفقرات، ومدى ترابطها في التعبير عن هذا المتغير. وفيما يخص الثبات الكلي للاستبانة بكامل محاورها، فقد بلغ (0.70)، وهي القيمة الحدية المقبولة علمياً، ما يدل على أن الاستبانة ككل تُظهر مستوى مناسباً من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها كأداة قياس موثوقة في سياق الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة قد بُنيت على أسس علمية سليمة، وتتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية في معظم محاورها. كما أن استخدام معامل ألفا كرونباخ كأداة لتقييم الثبات يُعد خطوة منهجية دقيقة، تعكس حرص الباحث على التحقق من جودة أدائه البحثية. وعلى الرغم من التباين النسبي في قيم الثبات بين المجالات المختلفة، إلا إن جميع القيم المسجلة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، بل إن معظمها يتجاوز الحد الأدنى بشكل واضح، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً للفقرات.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعم إمكانية استخدام الاستبانة كمقياس موثوق لقياس مفاهيم الدراسة، كما تُعزز من مصداقية النتائج التي سُتستخلص لاحقاً في التحليل الإحصائي.

رابعاً: تطبيق الاستبانة: بعد تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة لتفادي غموض الفقرات، تم طباعة الاستبانة في صورتها النهائية، وتوزيعها على عينة البحث، حيث تم الإجابة عن (31) استبانة، وتم المعالجات الإحصائية لها.

الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي، من خلال برنامج (SPSS) كآلاتي:

1. النسب المئوية (Percentages) لوصف خصائص العينة.
2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق الاستبانة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الثبات.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف استجابات أفراد العينة حول الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية.

عرض نتائج البحث الميدانية:

سيتم عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج، بما يحقق أهداف البحث والوقوف على الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها من قبل رؤساء الأقسام العلمية، بجامعة إقليم سبأ، كما يراها أفراد عينة البحث، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابة أفراد عينة البحث للاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها من قبل رؤساء الأقسام العلمية، تعزى لمتغيري البحث (التخصص العلمي، سنوات الخبرة)، وصياغة بعض المقترحات والتوصيات.



عرض نتيجة إجابة السؤال الرئيس:

ما الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام؟

وفيما يلي الإجابة عن سؤال البحث الرئيس من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ؛ وفقاً للأداة ككل، وذلك على النحو الآتي: لمعرفة نتائج البحث على مستوى الأداة ككل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وعلى مستوى الأداة ككل، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للمجالات، كالتالي:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجالات ككل

م	المجالات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة.	1	4.49	0.39	عالية جداً
5	تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية.	2	4.45	0.40	عالية جداً
3	العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	3	4.43	0.35	عالية جداً
2	إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	4	4.23	0.49	عالية جداً
1	الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة.	5	4.22	0.45	عالية جداً
	المتوسط العام للاستبانة		4.36	0.28	عالية جداً

يتضح من الجدول (4) ما يأتي: بلغ المتوسط العام للاستبانة (4.36)، وبدرجة عالية جداً، بمعنى أن الاتجاهات الإدارية، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام، من وجهة نظرهم بدرجة عالية جداً، وبين ذلك أنّ رؤساء الأقسام يعرفون الاتجاهات الإدارية الحديثة، بل عندهم استعداد لتبنيها.

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة ما بين (4.23) و (4.49) وبين أن جميع مجالات الاستبانة، حصلت على درجة «عالية جداً»، وهذا بحد ذاته يعكس توجه عام إيجابي نحو تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، وتطبيقها فعلياً في بيئة التعليم الجامعي.

وقد جاء المجال الرابع (الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) وبدرجة عالية جداً، وهذا يعني إن رؤساء الأقسام فعلاً متحمسين ومتبنيين نفسياً وفكرياً للتغيير، ويدل على وجود قناعة عميقة بأهمية التطوير والتجديد في العمل الإداري، يليه المجال الخامس



(تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية) وبتوسط حسابي بلغ (4.45)، وانحراف معياري (0.40)، وبدرجة عالية جداً، وهذا يؤكد إنهم مقتنعين إن هذي الاتجاهات لها أثر مباشر في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، يليه المجال الثالث (العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة) وبتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.35) وبدرجة عالية جداً، ويدل هذا أنّ هناك وعي بالعوامل التي تسهّل أو تعرقل تطبيق الاتجاهات الجديدة، مثل الموارد، الكفاءات، والدعم المؤسسي، وهذه نقطة مهمة جداً لأي خطة تنفيذ، ويليها المجال الثاني (إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة) وبتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة عالية جداً، وأخيراً جاء المجال الأول (الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة) وبتوسط حسابي (4.22) وبدرجة عالية جداً، وبالرغم إنه الترتيب الأخير، لكن التقييم عالي جداً، ويبين أن فيه إدراك وفهم جيد للاتجاهات الحديثة، وتعد هذه الخطوة الأولى لأي تغيير ناجح، وأن رؤساء الأقسام العلمية بحاجة إلى تدريب وثقافة حول الاتجاهات الإدارية الحديثة ومهارات تطبيقها. وبالمقارنة نجد أنّ بعض الدراسات مثل دراسة السديري (2021) أشارت إلى أن تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية، مثل إدارة الجودة الشاملة والقيادة التحويلية، كان بدرجة منخفضة إلى متوسطة، مما يعكس تفاوتاً في القناعة أو الدعم المؤسسي لهذه الممارسات، كذلك، في دراسة القرني (2016)، وُجد أن تطبيق التمكين الإداري لا يزال محدوداً، ويواجه مقاومة تنظيمية، مما يشير إلى ضعف في الاستعداد المؤسسي أو النفسي للتغيير في بعض البيئات الجامعية. أظهرت دراسة الشريف (2015) أن أحد أبرز معوقات الإدارة الإلكترونية هو ضعف الكفاءات المؤهلة، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية وتدريبية مشابهاً، ولكن بدرجات أكبر من التحدي، مقارنة بالدراسة الحالية. وهذا يتوافق جزئياً مع دراسة الغامدي (2020).



ولمعرفة الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام على مستوى كل فقرة تم إجراء التحليلات الإحصائية لل فقرات، كما يلي:

المجال الأول: الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حول الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	يسهم التمكين الأكاديمي في تحسين الأداء في القسم العلمي.	1	4.39	0.67	عالية جداً
9	يمكن أن تكون الإدارة بالنتائج فعالة في تقييم أداء القسم العلمي.	2	4.32	0.65	عالية جداً
8	تسهم تقنيات التواصل الحديثة في تحسين التنسيق بين أعضاء القسم.	3	4.32	0.60	عالية جداً
6	يمكن استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الأكاديمية.	4	4.23	0.76	عالية جداً
10	يمكن أن تساعد التطبيقات التكنولوجية في تسريع العمليات الإدارية.	5	4.23	0.72	عالية جداً
3	تعزز إدارة الأداء المستمر من كفاءة الأقسام العلمية.	6	4.23	0.62	عالية جداً
1	يمكن استخدام التحول الرقمي لتحسين إدارة الأقسام العلمية.	7	4.23	0.56	عالية جداً
4	يمكن إدارة فرق العمل متعددة التخصصات بشكل أفضل، باستخدام تقنيات الإدارة الحديثة.	8	4.19	0.54	عالية
7	تعزز الإدارة الذاتية للفرق من قدرة القسم العلمي على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.	9	4.13	0.76	عالية
2	تساعد القيادة التحويلية في تحفيز أعضاء القسم العلمي على العمل الجماعي.	10	4.03	0.61	عالية
	المتوسط العام للمجال الثاني		4.23	0.49	عالية جداً

يتضح من الجدول (5) أنَّ المتوسط العام للمجال الأول (الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة) قد بلغ (4.22)، وبدرجة عالية جداً، وهذا يوضح أهمية الأدوار في هذا المجال، من وجهة نظر عينة البحث.



وعند النظر إلى نتائج المجال الأول في الدراسة، والمتعلق بالوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة، يظهر لنا بوضوح أن هناك مستوى إدراك عالٍ جداً من قبل رؤساء الأقسام، حيث بلغ المتوسط العام للمجال 4.22 بانحراف معياري 0.45، وهي نتيجة تضع هذا المجال في خانة «عالية جداً»، مما يعكس أن البيئة الأكاديمية هناك لا تفتقر للمعرفة الإدارية الحديثة، بل العكس تماماً، فيها وعي، وفيها طموح نحو تطوير الأداء الإداري، بشكل واضح، وعند الغوص أكثر في تفاصيل الفقرات، نجد أن الفقرة الأعلى ترتيباً، كانت: «أدرك أهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحسين أداء الأقسام العلمية»، وحصلت على متوسط 4.52، وهو الأعلى في هذا المجال، مما يشير إلى قناعة قوية بأن الإدارة الحديثة ليست مصطلحات أو أدوات، بل وسيلة فعلية لتحسين الأداء ورفع الجودة، تلتها الفقرة رقم 7، التي تناولت دور الأدوات الرقمية في اتخاذ القرار، بمتوسط 4.45. وهذا يؤكد أن رؤساء الأقسام ينظرون للتكنولوجيا ليس كأداة ثانوية، بل كمساعد استراتيجي حقيقي في الإدارة العلمية. أما الفقرتان (1) و(10) فقد سجلتا متوسطاً مشتركاً بلغ 4.29، وتناولت الأولى منها المعرفة بالاتجاهات الحديثة، والثانية القدرة على تطبيقها، مما يشير إلى توازن بين المعرفة النظرية والقدرة العملية، وإن كان هناك ميل طفيف بأن المعرفة تتفوق قليلاً على التطبيق الواقعي. الفقرة المتعلقة بالقيادة التحويلية جاءت بعدها بمتوسط 4.26، وهي نتيجة مهمة لأنها تعكس فهم جيد لمفاهيم القيادة الحديثة التي أصبحت اليوم حجر الأساس في أي تطوير مؤسسي. ونلاحظ أن الفقرات الأقل ترتيباً في هذا المجال، ويوجد بينها التفاوت. مثلاً: الفقرة رقم 2 المتعلقة بفهم التحول الرقمي حصلت على أقل متوسط (3.87)، وهي لا تزال في نطاق «عالية»، لكنها تعكس وجود مساحة للتطوير في الفهم العميق للتحول الرقمي، وهذا أمر طبيعي، لأن التحول الرقمي لا زال يمثل تحدياً حتى في المؤسسات الكبرى، ومن المثير للاهتمام أن الفقرة رقم 9 أشارت إلى أن البعض يحتاج مزيداً من التدريب للتعرف على هذه الاتجاهات، بمتوسط 4.10، بالتالي، يمكن القول إن هذا المجال يعكس درجة وعي مرتفعة جداً، لكن ليس بدون ملاحظات مهمة، فيه رغبة قوية، ومعرفة، لكن لا تزال هناك حاجة لتقوية بعض المهارات، وتوفير برامج تدريبية خاصة بالتحول الرقمي وتطبيق الاتجاهات الحديثة بشكل عملي وفعال. وعلى الرغم من أن «الوعي» جاء في المرتبة الأخيرة في الدراسة الحالية بمتوسط (4.22)، إلا أن هذه القيمة لا تزال تُعد مرتفعة جداً، مما يدل على وجود معرفة جيدة بالاتجاهات الحديثة، وإن كانت بحاجة إلى مزيدٍ من التعزيز والتطوير، عبر التدريب المهني. بالمقارنة، أظهرت دراسة الشريف (2015) أن أحد أبرز معوقات الإدارة الإلكترونية هو ضعف الكفاءات المؤهلة، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية وتدريبية مشابهاً، ولكن بدرجات أكبر من التحدي مقارنة بالدراسة الحالية.



المجال الثاني: إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة:

جدول (6) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	يسهم المتمكن الأكاديمي في تحسين الأداء في القسم العلمي.	1	4.39	0.67	عالية جداً
9	يمكن أن تكون الإدارة بالنتائج فعالة في تقييم أداء القسم العلمي.	2	4.32	0.65	عالية جداً
8	تسهم تقنيات التواصل الحديثة في تحسين التنسيق بين أعضاء القسم.	3	4.32	0.60	عالية جداً
6	يمكن استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الأكاديمية.	4	4.23	0.76	عالية جداً
10	يمكن أن تساعد التطبيقات التكنولوجية في تسريع العمليات الإدارية.	5	4.23	0.72	عالية جداً
3	تعزز إدارة الأداء المستمر من كفاءة الأقسام العلمية.	6	4.23	0.62	عالية جداً
1	يمكن استخدام التحول الرقمي لتحسين إدارة الأقسام العلمية.	7	4.23	0.56	عالية جداً
4	يمكن إدارة فرق العمل متعددة التخصصات بشكل أفضل، باستخدام تقنيات الإدارة الحديثة.	8	4.19	0.54	عالية
7	تعزز الإدارة الذاتية للفرق من قدرة القسم العلمي على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.	9	4.13	0.76	عالية
2	تساعد القيادة التحولية في تحفيز أعضاء القسم العلمي على العمل الجماعي.	10	4.03	0.61	عالية
	المتوسط العام للمجال الثاني		4.23	0.49	عالية جداً

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام للمجال الثاني (إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة) قد



بلغ (4.23)، وبدرجة عالية جداً، وهذا يوضح أن هناك قناعة طيبة عند رؤساء الأقسام بأن تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة ممكن، ومن الملاحظ، نجد أن الفقرة الأعلى ترتيباً كانت: «يسهم التمكين الأكاديمي في تحسين الأداء في القسم العلمي»، بمتوسط 4.39، وهنا واضح أن رؤساء الأقسام يدركون أن إعطاء الصلاحيات والثقة للأكاديميين ممكن يحوّل القسم إلى خلية نحل إنتاجية، والفقرتان اللتان تليها جاءت أيضاً بنتائج قوية: الإدارة بالنتائج كانت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.32، ومعها أيضاً تقنيات التواصل الحديثة بنفس المتوسط. وهذا يبين إنهم ينظرون إلى الإدارة الحديثة أنها تنظيم داخلي، وطريقة للتقييم والتواصل الذكي، خاصة مع التطورات التقنية السريعة، ومع تطور الذكاء الاصطناعي، الفقرة الرابعة تنص على: «يمكن استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الأكاديمية»، وحصلت على متوسط 4.23. يعني فيه وعي فعلي بقدرة هذه الأدوات على تحويل الكمّ الهائل من البيانات الجامعية إلى رؤى وقرارات مفيدة، والمثير هنا إن عدة فقرات تكررت بنفس المتوسط (4.23) مثل: التطبيقات التكنولوجية، إدارة الأداء المستمر، التحول الرقمي، وهذا التكرار يدل على رؤية متوازنة، وهي: أن رؤساء الأقسام متفقين أن هذه الأدوات كلها تلعب دوراً تكاملياً، وليس أداة وحدة تكفي، بل مجموعة متكاملة هي التي تحدث الفرق الحقيقي. أما في المرتبة الأخيرة، فظهرت فقرة: «تساعد القيادة التحويلية في تحفيز أعضاء القسم العلمي على العمل الجماعي»، بمتوسط 4.03. ورغم أنها أقل من غيرها، إلا أنها تبقى ضمن التقييم «عالية»، ويمكن السبب إن القيادة التحويلية تتطلب مهارات متقدمة أو أن تطبيقها الواقعي يحتاج إلى تدريب وتوجيه مستمر. ومن الملاحظ أيضاً أن القيادة الذاتية، وإدارة فرق العمل المتعددة التخصصات، لم تأخذ ترتيب متقدم، يمكن لأن مثل هذه الأساليب تتطلب بيئة مرنة وداعمة، وهي ليست دائماً متوفرة في الجامعات، خاصة في ظل القيود الإدارية أو البيروقراطية. لكن الرؤية موجودة، والنية موجودة، وهذا أساس كل شيء، وبهذا، يمكن أن نقول إن رؤساء الأقسام يؤمنون بأن إمكانية التطبيق موجودة وبقوة، لكنهم في نفس الوقت واقعيون، يؤكدون إن الطريق للتطبيق يحتاج بعض الأدوات، والتدريب، والكثير من الدعم المؤسسي والتنظيمي، ويعزى كذلك مجيء هذه الفقرات في الأخير إلى شعور عينة البحث لضعف ممارسة هذه الأدوار من قبل الإدارة، إضافة إلى قلة الإمكانيات المادية لدى القيادات الأكاديمية، لتحمل مثل هذه الأعباء، إضافة إلى اعتقاد القيادات الأكاديمية صعوبة تحقيق الانفتاح الكبير على المجتمع. وهذا يختلف عن بعض الدراسات، مثل دراسة حمزة (2021)، التي ركزت على الحوكمة الجامعية، ولكن أوضحت أن التطبيق لا يزال بحاجة إلى أطر تنظيمية واضحة.



المجال الثالث: العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية.

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفر التدريب والموارد، يعزز من قدرتي على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	1	4.68	0.48	عالية جداً
5	تسهم الحوافز والتقدير في تحفيز الأعضاء لتبني أساليب إدارية حديثة.	2	4.65	0.49	عالية جداً
2	يعد دعم الإدارة العليا من العوامل المهمة لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في الأقسام.	3	4.55	0.51	عالية جداً
6	تؤثر الثقافة المؤسسية في القسم العلمي بشكل كبير في تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة.	4	4.55	0.51	عالية جداً
10	يعد الدعم المالي والتمويل من العوامل الأساسية التي تؤثر في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	5	4.45	0.68	عالية جداً
4	يمثل النقص في الموارد التكنولوجية عائقاً لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	6	4.42	0.56	عالية جداً
9	يعيق ضعف التواصل بين الأقسام تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	7	4.39	0.67	عالية جداً
8	يساعد وجود برامج تدريبية مخصصة في تسهيل تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	8	4.35	0.61	عالية جداً
3	يعيق تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في القسم العلمي وجود مقاومة من بعض الأعضاء.	9	4.13	0.76	عالية
	المتوسط العام للمجال الثالث		4.43	0.35	عالية جداً

يتضح من الجدول (7) أنّ المتوسط العام للمجال الثالث (العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة) قد بلغ (4.43)، وبدرجة عالية جداً، وهذا يدل على أنّ القيادات الأكاديمية عندها رؤية دقيقة



وواعية بالعوامل التي إما تدفع بالتغيير الإداري إلى الأمام، أو تعيقه، والنتائج لم تكن مفاجئة، بل منطقية ومبنية على تجربة واقعية.

ومن الملاحظ على الجدول (7) أنَّ أعلى فقرة جاءت هي: «توفر التدريب والموارد، يعزز من قدرتي على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة» بمتوسط 4.68، وهي نسبة عالية جداً. بمعنى آخر، ليس هناك تطوير بدون أدوات ولا تدريب، وهذا رأي جماعي من القيادات. ولو توفرت الأدوات، فالتطبيق يصير مجرد خطوة طبيعية، وجاءت الفقرة التي تنص على: «تسهم الحوافز والتقدير في تحفيز الأعضاء لتبني أساليب إدارية حديثة» بمتوسط 4.65، ما يدل على أهمية الموارد، وأهمية التقدير الإنساني. لأن أقوى الأنظمة ما تشغل بدون دافع بشري، ومن الأمور الأساسية أيضاً التي يراها رؤساء الأقسام مؤثرة بشكل مباشر: دعم الإدارة العليا، الثقافة المؤسسية، والدعم المالي، وجميعها حصلت على متوسطات تراوحت بين 4.55 و 4.45. هذه النتائج تجعلنا نفهم أن تطبيق الإدارة الحديثة ليس قراراً فردياً، بل يحتاج إلى تكاتف إداري وتنظيمي من أعلى الهرم لأصغر قسم. والفقرات التي تعكس التحديات: الفقرة التي تنص على: «يمثل النقص في الموارد التكنولوجية عائقاً لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة»، سجلت متوسط 4.42، وتليها الفقرة عن «ضعف التواصل بين الأقسام» بمتوسط 4.39. وهنا تظهر القيود البنوية التي يمكن تأخر عملية التحديث الإداري: التكنولوجيا والتواصل الداخلي، وهؤلاء عاملين أساسيين لأي بيئة عمل عصرية، أما الفقرة الأخيرة من حيث الترتيب، فكانت: «يعيق تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في القسم العلمي وجود مقاومة من بعض الأعضاء»، بمتوسط 4.13. رغم أنها الأقل، إلا أنها واقعية جداً، لأن التغيير غالباً ما يقابل بمقاومة، خصوصاً من الأشخاص الذين يطبقون الطريقة التقليدية أو غير مؤمنين بفعالية التغيير، وبالنهاية، متوسط المجال بشكل عام كان 4.43، بدرجة تقييم «عالية جداً»، وهذا يعكس نضج رؤساء الأقسام، وفهمهم الجيد للعوامل المساعدة والمعيقة، ما بين الموارد، والدعم، والتقدير، والثقافة المؤسسية. وقد أشارت عدة دراسات سابقة، مثل العبيدي (2020) والمطيري (2013)، إلى وجود معوقات تنظيمية وبيئية، تُعرقل تطوير الأداء الجامعي، مما يتفق مع وعي عينة الدراسة الحالية بهذه العوامل.



المجال الرابع: الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حول الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية.

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، سيؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي.	1	4.68	0.54	عالية جداً
4	لدي استعداد كافٍ لتعلم وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.	2	4.58	0.50	عالية جداً
1	لدي رغبة قوية في تبني أساليب الإدارة الحديثة في قسمنا العلمي.	3	4.55	0.51	عالية جداً
10	أشعر بالاستعداد التام لتبني وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في المستقبل.	4	4.52	0.68	عالية جداً
8	تبني أساليب إدارية حديثة، يُعدُّ خطوةً مهمة في تطوير القسم العلمي.	5	4.52	0.57	عالية جداً
3	التغيير نحو أساليب إدارية حديثة، سيسهم في تعزيز مكانة القسم العلمي.	6	4.48	0.63	عالية جداً
5	تبني هذه الاتجاهات، سيساعد في تحقيق نتائج أفضل على مستوى القسم العلمي.	7	4.48	0.57	عالية جداً
7	تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، سيسهم في تحسين إدارة الوقت والموارد.	8	4.45	0.57	عالية جداً
9	القادة في القسم العلمي يجب أن يكونوا مستعدين لتبني التغيير.	9	4.42	0.56	عالية جداً
6	أقوم بتشجيع زملائي في القسم على تبني أساليب إدارية حديثة.	10	4.26	0.63	عالية جداً
المتوسط العام للمجال الرابع			4.49	0.39	عالية جداً



يتضح من الجدول (8) أنَّ المتوسط العام للمجال الرابع (الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة) قد بلغ (4.49)، وبدرجةٍ عاليةٍ جداً، وهذا يوضح أهمية الأدوار في هذا المجال، من وجهة نظر عينة البحث. ومن خلال النظر إلى نتائج الفقرات يتبين أنَّ الفقرة رقم (1) التي تنص على أن القيادات الأكاديمية تعمل على (إعداد العنصر البشري القادر على المساهمة في إحداث التنمية للمجتمع)، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.89)، وهي درجة تقييم «عالية جداً» بكل ما تحمله الكلمة من تفاؤل وثقة بالنفس، وهذا يشير إلى أهمية إعداد الكوادر البشرية، وأنَّ هذا من صلب عمل الجامعة والقيادات الأكاديمية فيها، وهذا الإعداد تتطلبه التنمية في كل مجالاتها.

أكثر فقرة عبّرت عن هذا الحماس كانت: «تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، سيؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي» بمتوسط 4.68، التي تنص على أنَّ: «رؤساء الأقسام عندهم استعداد، وهم مؤمنون تماماً أن التغيير يؤدي إلى نتائج فعلية وملموسة». يعني فيه إيمان بالفكرة، وبعدها مباشرة جاءت الفقرة التي تنص على أنَّ: «لدي استعداد كافٍ لتعلم وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة»، بمتوسط 4.58، وهذا بالذات يعبر عن العقلية المفتوحة للتعلم المستمر؛ لأن التغيير لا يأتي بدون استعداد ذاتي وفضول معرفي، وإن الفقرة الأولى، التي تنص على الرغبة القوية في تبني الإدارة الحديثة، جاءت ثالثاً بمتوسط 4.55، وهذا يعني إن الرغبة ليس مجرد حماس عابر، بل نابعة من قناعة وفهم واضح لأهمية التجديد الإداري.

وفي كل الفقرات الآتية، مثل: الاستعداد المستقبلي للتطبيق، اعتبار التغيير خطوة مهمة، ربط التغيير بمكانة القسم ونتائجه، تحسين إدارة الوقت والموارد، وكلها حصلت على متوسطات تدور حول 4.5، وهي مؤشرات رائعة، تعكس التوجّه العام لرؤساء الأقسام نحو التغيير الشامل ليس في الشكل فقط، لكن في الجوهر والنتائج. أما آخر فقرة، والتي كانت بمتوسط 4.26، فهي: «أقوم بتشجيع زملائي في القسم على تبني أساليب إدارية حديثة»، ورغم أنَّها الأخيرة، إلا أن تقييمها لا يزال عال جداً، والتغيير الحقيقي يبدأ دائماً من الداخل، من الرغبة، ثم الاستعداد، ثم التطبيق الفعلي. المقابل، أشارت بعض الدراسات، مثل دراسة السديري (2021) إلى أن تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية، مثل إدارة الجودة الشاملة، والقيادة التحويلية، كان بدرجةٍ منخفضة إلى متوسطة، مما يعكس تفاوتاً في القناعة أو الدعم المؤسسي لهذه الممارسات. كذلك، في دراسة القرني (2016)، وُجد أن تطبيق التمكين الإداري لا يزال محدوداً، ويواجه مقاومة تنظيمية، مما يشير إلى ضعف في الاستعداد المؤسسي أو النفسي للتغيير في بعض البيئات الجامعية.



المجال الخامس: تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حول تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	تطبيق هذه الاتجاهات، سيساعد في تحسين جودة الأبحاث الأكاديمية.	1	4.58	0.56	عالية جداً
4	تبنى هذه الاتجاهات، يسهم في زيادة رضا الأعضاء الأكاديميين.	2	4.52	0.63	عالية جداً
1	تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة سيحسن مستوى التعاون بين أعضاء القسم.	3	4.52	0.57	عالية جداً
5	تطبيق هذه الاتجاهات الإدارية، يساهم في تسريع اتخاذ القرارات المهمة.	4	4.48	0.63	عالية جداً
7	يسهم تطبيق هذه الاتجاهات في تحسين استخدام الموارد المتاحة في القسم.	5	4.48	0.63	عالية جداً
2	يسهم تطبيق هذه الاتجاهات في تحسين الإنتاجية في القسم العلمي.	6	4.48	0.51	عالية جداً
6	هذه الاتجاهات، تسهم في تحسين التفاعل بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.	7	4.45	0.57	عالية جداً
8	تطبيق الاتجاهات الإدارية، يعزز من مستوى الابتكار في القسم.	8	4.35	0.55	عالية جداً
9	تطبيق هذه الاتجاهات، يعزز من قدرة القسم على مواجهة التحديات المستقبلية.	9	4.32	0.60	عالية جداً
10	تطبيق هذه الاتجاهات، يساعد في تحقيق الأهداف الأكاديمية بشكل أكثر فعالية.	10	4.29	0.64	عالية جداً
المتوسط العام للمجال الخامس			4.45	0.40	عالية جداً

يتضح من الجدول (9) أنَّ المتوسط العام للمجال الخامس (تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على



أداء الأقسام العلمية) قد بلغ (4.45)، وبدرجةٍ عاليةٍ جداً، ما يعكس قناعة راسخة عند القيادات الأكاديمية أنّ الإدارة الحديثة ليست تحسين نظري؛ بل تحسين ملموس يطال كل جوانب العمل الأكاديمي، وهذا يوضح أهمية الأدوار في هذا المجال، من وجهة نظر عينة البحث. وكل فقرة بدون استثناء حصلت على تقييم «عالية جداً»، وكأن رؤساء الأقسام العلمية بالإجماع يدركون أهمية التطبيق للاتجاهات، ويؤكدون على ضرورة التطبيق لها، لأن التطبيق يغيّر كل شيءٍ للأفضل.

وبالنظر للجدول (9) نجد أنّ أعلى فقرةٍ من حيث التقييم كانت: «تطبيق هذه الاتجاهات، سيساعد في تحسين جودة الأبحاث الأكاديمية»، بمتوسط 4.58، وهذا يوضح أن القيادة الأكاديمية تنظر إلى العلاقة مباشرة بين التطوير الإداري والتطور البحثي، بعدها مباشرة، جاءت فقرتان على التوالي: «زيادة رضا الأعضاء الأكاديميين»، و«تحسين التعاون بين أعضاء القسم» بمتوسط حسابي 4.52، وهنا نبدأ نرى الجانب الإنساني والاجتماعي للتطبيق، وليس فقط الكفاءة... بل تحسين البيئة النفسية والعملية، وتعزيز العلاقات المهنية، وفي المراتب التالية، رأينا فقرات تتعلق بالسرعة والكفاءة، مثل: «تسريع اتخاذ القرارات»، و«تحسين استخدام الموارد»، و«تحسين الإنتاجية»، وكلها حصلت على متوسط 4.48، وهي دلالة قوية على أن الإدارة الحديثة قادرة على تحريك عجلة العمل الأكاديمي بسرعة وسلاسة. لا يوجد وقت للبيروقراطية والتأخير، بل فيه قرار أسرع، وشغل أوضح.

حتى الجوانب التي ممكن تكون أقل وضوح، مثل: «تحسين التفاعل بين الأقسام»، أو «تعزيز الابتكار»، حصلت على متوسطات 4.45 و 4.35 على التوالي، وهي لا تزال تقييمات ممتازة. هذا معناه أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى التأثير الذي يمتد خارج حدود القسم نفسه، لينتشر على مستوى المؤسسة كلها. وأخيراً، حتى الفقرتين الأقل ترتيباً: «مواجهة التحديات المستقبلية»، و«تحقيق الأهداف الأكاديمية بفعالية» جاءت بمتوسطات 4.32 و 4.29، وهي لا تزال داخل التصنيف «عالية جداً». والجميل هنا أنه حتى «أقل» فقرة... تقييمها جداً مرتفع! وهذا يبيّن إجماع فكري واضح على أهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة في كل نواحي العمل الأكاديمي. الخلاصة إنّ القيادات الأكاديمية لا تؤمن بأهمية الإدارة الحديثة فقط؛ بل تعتقد أنّها المفتاح الحقيقي لجودة البحث، ورضا العاملين، والتعاون، وسرعة الإنجاز، والابتكار، وحتى الاستعداد للمستقبل، وكل هذا يعطي أملاً كبيراً لأي مؤسسة جامعية تفكر في التغيير. في الدراسة الحالية، حصل مجال «أثر الاتجاهات الحديثة على الأداء» على متوسط (4.45)، مما يشير إلى اقتناع قوي بأن هذه الاتجاهات تحسّن من جودة الأداء الأكاديمي والإداري. هذا يتوافق جزئياً مع دراسة الغامدي (2020) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاتجاهات الحديثة، مثل: (الإدارة الإلكترونية والقيادة التحويلية)، و(تطوير الأداء الأكاديمي). على العكس، فإن دراسة السبيعي (2012) أوضحت أن تطبيق الجودة الشاملة يتفاوت بين الجامعات، مما يعني أن أثر هذه الاتجاهات ليس موحدًا، بل يعتمد على البيئة الجامعية، ومدى جاهزيتها.



إجابة السؤال السادس:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول الاتجاهات الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية، تُعزى لمتغيري (التخصص العلمي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن السؤال سيتناول الباحث التحليلات الإحصائية لكل متغيرٍ على حدة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: متغير (التخصص العلمي):

وللإجابة عن اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة في بين متوسطات استجابات عينة البحث حول الاتجاهات الحديثة، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية باختلاف متغير التخصص، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء الاختبار التائي (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين العينتين (علوم تطبيقية، وعلوم إنسانية)، كما في الجدول، والتي تُعزى لمتغير التخصص، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) نتيجة اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق (حسب التخصص العلمي)

المجال	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	التفسير
الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة.	إنسانية	23	4.24	0.44	0.56	0.58	غير دالة
	تطبيقية	8	4.14	0.51			
إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.	إنسانية	23	4.31	0.43	1.68	0.10	غير دالة
	تطبيقية	8	3.99	0.57			
العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية.	إنسانية	23	4.43	0.38	0.01	0.99	غير دالة
	تطبيقية	8	4.43	0.27			
الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية.	إنسانية	23	4.47	0.40	-0.47	0.64	غير دالة
	تطبيقية	8	4.55	0.36			
تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية.	إنسانية	23	4.40	0.37	-1.04	0.31	غير دالة
	تطبيقية	8	4.58	0.48			



يتبين من الجدول (10) أنّ جميع قيم (t) لمجالات الاستبانة (الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة، إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية)، بلغت على التوالي: (0.56، 1.68، 0.01، -0.47، -0.04)، وهي غير دالة إحصائياً، إذ إن قيم مستوى الدلالة لها بلغت على التوالي (0.58، 0.10، 0.99، 0.64، 0.31)، وهي أكبر من (0.05)؛ وهذا يشير إلى عدم وجود فروق عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة البحث في الاتجاهات الإدارية الحديثة وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية، وهذا يعني توافق وتطابق وجهات نظر عينة البحث. وهذا يدل على أنه سواء كان رئيس القسم من تخصص إنساني أو تطبيقي، نظرتة وفهمه واستعداده لتطبيق الإدارة الحديثة متقارب جداً، والاختلافات البسيطة التي ظهرت لم تكن ذات دلالة إحصائية.

وتشير نتائج التحليل إنّ نوع التخصص العلمي ليس له تأثير جوهري على آراء رؤساء الأقسام فيما يخص الاتجاهات الإدارية الحديثة. وكلهم متفقين إن الإدارة الحديثة مهمة، قابلة للتطبيق، مؤثرة، ويحتاجوها بالفعل في تطوير الأقسام. والاختلافات الذي ظهرت بين الإنسانية والتطبيقية كانت خفيفة، وطبيعية، وغير دالة إحصائياً. بالتالي، يمكن القول إن التخصص ليس مقياس، بل الفكر والرغبة بالتطوير هو المعيار الحقيقي، والقيادات الأكاديمية، سواء من تخصصات إنسانية أو تطبيقية، يشتركون في الرؤية المستقبلية.

ثانياً: متغير (سنوات الخبرة):

عرض وتحليل بيانات متغير سنوات الخبرة: وللإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حسب سنوات الخبرة (أكثر من عشر سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أقل من خمس سنوات)، كما يوضحه الجدول رقم (11).



جدول (11) اختبار (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق (حسب سنوات الخبرة).

المدال	مستوى المدال	قيمة f	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المدال
غير دالة	0.39	0.99	0.61	4.00	4	أقل من 5 سنوات	الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة.
			0.44	4.27	25	من 5 إلى 10	
			0.21	3.95	2	أكثر من 10	
غير دالة	0.30	1.25	0.67	3.88	4	أقل من 5 سنوات	إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
			0.45	4.28	25	من 5 إلى 10	
			0.64	4.25	2	أكثر من 10	
غير دالة	0.83	0.19	0.19	4.48	4	أقل من 5 سنوات	العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
			0.38	4.41	25	من 5 إلى 10	
			0.21	4.55	2	أكثر من 10	
غير دالة	0.98	0.02	0.34	4.48	4	أقل من 5 سنوات	الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة.
			0.41	4.49	25	من 5 إلى 10	
			0.35	4.55	2	أكثر من 10	
غير دالة	0.81	0.21	0.57	4.33	4	أقل من 5 سنوات	تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية على أداء الأقسام العلمية.
			0.37	4.47	25	من 5 إلى 10	
			0.64	4.45	2	أكثر من 10	

يتبين من الجدول (11) أنّ جميع قيم (f) لمجالات الاستبانة (الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة، إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة، تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية) بلغت على التوالي (0.99، 1.25، 0.19، 0.02، 0.21)، وهي غير دالة إحصائياً، إذ إن قيم مستوى الدلالة لها بلغت على التوالي (0.39، 0.30، 0.83، 0.98، 0.81)، وهي أكبر من (0.05)؛ وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في دور القيادات الأكاديمية بجامعة إقليم سبأ في خدمة المجتمع، وهذا يعني توافق وتطابق وجهات نظر عينة البحث.



وبالنظر لما سبق لا يوجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات الثلاث في أي مجال من المجالات. كل القيم الإحصائية التي ظهرت (قيمة F ومستوى الدلالة) كانت غير دالة، بمعنى: حتى لو وجد تفاوت بسيط في المتوسطات، إلا أن الاختلاف غير كبير، لكي نعتبره مهم من ناحية علمية أو إحصائية. فالحال متفق على أن التطبيق يؤثر إيجاباً على الأداء، بغض النظر عن كم سنة قضاؤها في الوظيفة. وما سبق يدل على أن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة، ليس له تأثير كبير على آراء القيادات الأكاديمية حول الاتجاهات الإدارية الحديثة، أي أن (الحماس، الوعي، والاستعداد للتطبيق) موجود عند الجميع، سواء كانوا مبتدئين أو مخضرمين.

نتائج البحث:

توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج، وهي على النحو الآتي:

1 - أن الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ، جاءت بدرجة عالية جداً، وفي مختلف المجالات، والمتوسط الحسابي للمجالات كلها كان (4.36) بدرجة موافقة عالية جداً.

2 - حصول مجال الرغبة والاستعداد لتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.39)، ودرجة موافقة عالية جداً، والمرتبة الثانية مجال تأثير تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة على أداء الأقسام العلمية بمتوسط حسابي (4.45)، وانحراف معياري (0.40)، ودرجة موافقة عالية جداً.

3 - في المرتبة الثالثة جاء مجال العوامل المؤثرة على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة بمتوسط حسابي (4.43)، وانحراف معياري (0.35)، ودرجة موافقة عالية جداً. وجاء في المرتبة الرابعة مجال إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.49)، ودرجة موافقة عالية جداً، وجاء في المرتبة الخامسة مجال الوعي بالاتجاهات الإدارية الحديثة، بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.45)، ودرجة موافقة عالية جداً. وكل المجالات بدرجة عالية جداً. وهذا يشير إلى الموافقة المرتفعة من قبل عينة البحث عن الاتجاهات الإدارية الحديثة، وإمكانية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية.

4 - عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة البحث بالنسبة لجميع المجالات، تعزى لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة البحث بالنسبة لجميع المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.





التوصيات:

- 1 - تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة إقليم سبأ، وبقية الجامعات اليمنية.
- 2 - نشر ثقافة تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة بين القيادات الأكاديمية، من خلال ندوات ومؤتمرات وفعاليات وأنشطة مختلفة.
- 3 - إجراء التدريب وإكساب مهارات وخبرات تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لرؤساء الأقسام العلمية.

المقترحات:

- 1 - اقتراح إجراء دراسات حول المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لدى رؤساء الأقسام العلمية.
- 2 - اقتراح إجراء دراسات تتناول تصور مقترح لتنفيذ الاتجاهات الإدارية الحديثة.





المراجع:

- 1 - أبو الهيجاء، شيرين أحمد (2007) إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الأولى، جامعة البيضاء.
- 2 - آل مداوي، عبير محفوظ محمد (2018) تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، بجامعة الملك خالد، في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج12، ع1، 231 - 268.
- 3 - البحيري، السيد السيد محمود. (2022). مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد: رؤية مقترحة. مجلة التربية، ع196، ج2، 19 - 76.
- 4 - برقعان، أحمد محمد (2001) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- 5 - الجوارنه، المعتصم بالله، وصوص، ديمه محمد (2015) التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للطباعة والنشر، عمان.
- 6 - حليم، عبد الرزاق فرج، الورفلي، إسراء عبد الكريم (2022)، دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العمليات الإدارية بالمنظمة، مجلة القرطاس، ع (19)، 1 - 34.
- 7 - حمزة، أسوان عبد الله (2021) حوكمة الجامعات بين النظرية والتطبيق في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة: دراسة تحليلية. مج. 2021، ع43، 241-286.
- 8 - الدليمي، طارق عبد أحمد (2013) الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.
- 9 - السبيعي، ناصر بن عبد الله (2012). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 2(3)، 113-140.
- 10 - السديري، نورة بنت عبد العزيز، (2021)، تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(10)، 142-160.
- 11 - السلمي، علي (2002)، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12 - الشريف، أحمد بن محمد (2015)، الإدارة الإلكترونية كاتجاه إداري حديث في مؤسسات التعليم العالي، المجلة السعودية للتربية الخاصة، 3(2)، 101-124.
- 13 - الشمري، عادل بن عايد (2021)، واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية. المجلة التربوية، مج35، ع 138، 203 - 247.
- 14 - العبيدي، صفاء ناصر علي (2020) تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً، في ضوء





- الاتجاهات الإدارية الحديثة، مجلة جامعة البيضاء، 2(2) 560 - 581.
- 15 - العتيبي، فهد بن محمد (2017) تطوير الأداء الجامعي، في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، مجلة العلوم الإدارية، 29(1)، 77-103.
- 16 - العتيبي، نادية محارب بلاعس (2021)، دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم، مجلة البحوث التربوية والنوعية، ع4، 104 - 133.
- 17 - العلي عبد الستار وآخرون (2006)، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 18 - علي، مهيمن الزبيق بشير، بدوي، سميرة محمد الزين أحمد، وعثمان، أميرة علي خيرى (2023)، أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي، دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1 - 28.
- 19 - الغامدي، عبد الله بن محمد (2020) الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجامعات، وأثرها على تطوير الأداء الأكاديمي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 215-240.
- 20 - القرني، إيمان بنت عبد الله (2016)، واقع تطبيق الإدارة بالتمكين في الجامعات وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 4(9)، 132-157.
- 21 - الكبسي، عامر خضير (2005) إدارة المعرفة، المكتب الجامعي الحديث، الأردن.
- 22 - محمود، ولاء محمود (2018)، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (116)، ج (6)، 1 - 95.
- 23 - مرسل، صابرين عطية (٢٠١٤)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط١، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 24 - المطيري، عبد العزيز بن محمد (2013)، الإدارة بالتغيير في الجامعات، رؤية مستقبلية، مجلة التربية الحديثة، 10(1)، 65-92.
- 25 - مفلح، حسان عبد (2005)، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، بحث مقدّم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس تحت عنوان: «اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية»، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- 26 - مؤتمن، منى (2004) آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربي مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

