

القيادة التشاركية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري (دراسة ميدانية على جامعة تعز)

Participative Leadership and its Relationship with Intellectual Capital Development (A Field Study at Taiz University)

د. محمد عبدالرحمن النظاري¹، سحر هزاع عبدالملك محمد²¹أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، تعز، الجمهورية اليمنية²باحثة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، تعز، الجمهورية اليمنية¹m.nadhary.77@gmail.com, ²Sahar.mohammed7379@gmail.com

تاريخ القبول: 2025/6/22

تاريخ الاستلام: 2025/5/12

الملخص:

<p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القيادة التشاركية • جامعة تعز • رأس المال الفكري 	<p>استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز. وقد تم استخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج الكمي التحليلي، من خلال تطبيق معادلة النمذجة البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). تكوّنت عينة الدراسة من (191) فرداً من منتسبي جامعة تعز من الأكاديميين والإداريين، وقد تم اختيارها باستخدام أسلوب "كرة الثلج" نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع المستهدف. أشارت نتائج التحليل إلى أن مستوى تطبيق القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) لا يزال دون المستوى المطلوب في جامعة تعز. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتنمية رأس المال الفكري في الجامعة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة التشاركية داخل الجامعة لما لها من أثر إيجابي كبير في تنمية رأس المال الفكري، من خلال دعم ممارسات تفويض السلطة، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل الجامعي.</p>
--	--

ABSTRACT:

<p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participative Leadership • Intellectual Capital • Taiz University 	<p>This study aimed to explore the importance of participative leadership and its relationship with the development of intellectual capital at the University of Taiz. A descriptive approach was adopted in conjunction with a quantitative analytical approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The study sample consisted of 191 participants from Taiz University, including both academic and administrative staff. The sample was selected using the snowball sampling technique due to the difficulty of reaching the entire target population. The analysis results</p>
---	---

indicated that the level of implementation of participative leadership—across its three dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, and human relations)—remains below the desired level at the university. Additionally, the results revealed a statistically significant positive relationship between participative leadership and the development of intellectual capital. Based on the findings, the study recommended enhancing the application of participative leadership within the university, given its significant positive impact on developing intellectual capital. This can be achieved by supporting practices of authority delegation, expanding participation in decision-making, and improving human relations within the academic work environment.

المحور الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

تُقاس حضارة الأمم ورفيها غالبًا بمدى تطور مؤسساتها التعليمية، وحرصها على تنمية كوادرها القيادية والتعليمية بما يتواءم مع التحولات المتسارعة في المجالات التربوية والتعليمية. وقد أدركت هذه المؤسسات الحاجة إلى قيادات حكيمة وواعية قادرة على إدارة تحديات العصر بكفاءة، وإشاعة ثقافة المشاركة والابتكار داخل المدارس والجامعات. وتدلل الأدبيات الحديثة على أن القادة في المؤسسات التعليمية المؤثرة اليوم يتبنون أنماطاً قيادية تيسر العملية التعليمية، وتدعم الأداء المؤسسي من خلال الاعتماد على كوادرها قادرة، وتحفيز بيئة معرفية إبداعية (Khasawneh, O., & Elrehail, H. 2022). والقيادة الإدارية في جوهرها تعني القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم على إنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها، والسعي الدائم إلى تطويرها والارتقاء بأدائها ومخرجاتها، ومن المؤكد أن العمليات الإدارية لا تتغير أو تتطور بذاتها، وإنما البشر هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، ويطورون ويتطورون، ومن هنا ينبغي التركيز على العاملين باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور (البحيري وحافظ والمعيدي، 2013، ص15-25).

إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) بدأ يتزايد كثيرًا نظرًا لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، ويضمن نمط القيادة التشاركية التحفيز والاستثمار للطاقات التي ترمي إلى تحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم زيادة

قدرات المنظمات على المنافسة على (Usman, Ghani, Cheng, Farid, & Iqbal, 2021). (Khasawneh, O., & Elrehail, H. 2022).

كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ستساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة تعرف القائد إلى الآراء التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف المنشود، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على قبولهم وعدم معارضتهم، وتسهم في تخفيف العقبات التي تحول دون تنفيذ القرار. (معمرى، 2019، ص28)

إن رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي، وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والمالية والعينية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للشركة، حتى ولو كان افتراضياً وغير رسمي (Yasin, R., Yang, S., Huseynova, A., & Atif, M. 2023). وكثير من الأصول الفكرية التي تمتلكها الشركة، ومهارات العاملين وخبراتهم بها والمعلومات المتوافرة لديهم عن العملاء والموردين تكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية، وغير مسجلة، وغير متاحة لصانعي القرار، في حين ينشغل صانعو القرار بمتابعة حركة رأس المال العيني وقياسها بالفلس والريال، أو حتى الدولار، فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري. وقياسها (ستيورات، 1997 ص39)

وعليه فإن الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري يعني الإنفاق على تطوير قدرات الإنسان ومهاراته ومواهبه على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، وأثبتت عدد من الدراسات أن العائد الاقتصادي من الاستثمار في رأس المال البشري يفوق غيره من العوائد، وأن الكثير من الدول النامية لم تستفد من استثماراتها في رأس المال الطبيعي؛ لأن حاجاتها أساساً كانت للمزيد من الاستثمار في رأس المال البشري. (العجمي، 2007، ص475 - 476)، وهذا ما دفع الباحثين إلى دراسة هذا الموضوع.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تعد المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، من البيئات التي تعتمد كثيراً على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، وتنفيذ أنشطتها وبرامجها. ويعد العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تسعى الجامعات إلى تفعيلها وتطويرها لتحقيق أداء متميز ومستدام. وفي هذا السياق، تظل إدارة الجامعات تبحث عن الأساليب التي تمكن العنصر البشري من تقديم أفضل ما لديه، إذ تُعد القيادة الفاعلة من أهم عوامل النجاح في أي منظمة (Aman-Ullah, et al., 2022). وتزداد أهمية نمط القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة: تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، نظراً لدورها الحاسم في تعزيز قدرة المنظمات على

مواجهة التحديات المختلفة. فالقيادة التشاركية تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد والجماعات، وتُحفز دافعيتهم، وتُفجر طاقاتهم، كما تُعزز روح المبادرة والإبداع والابتكار لديهم. وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وكل من: الولاء التنظيمي (ربيعه والغالية، 2022)، والأداء (حشاني وآخرون، 2021)، والتمكين الإداري (أبو شمالة، 2020)، والتميز المؤسسي (الحجيج، 2019). هذه العوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسات، مما دفع الباحثين إلى التركيز على دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية ورأس المال الفكري. وعليه، تُطرح مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:

1. ما مستوى توافر القيادة التشاركية في جامعة تعز؟
 2. ما مستوى توافر رأس المال الفكري في جامعة تعز؟
 3. ما علاقة القيادة التشاركية بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز؟
- ومن التساؤل الرئيس الثالث تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:
- أ. ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز؟
 - ب. ما علاقة تفويض السلطة بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز؟
 - ج. ما علاقة العلاقات الإنسانية بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، وهو واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز، كما يمكن الإشارة إلى أهمية هذه الدراسة من خلال:

الأهمية العلمية:

1. تكمن الأهمية العلمية للدراسة في قدرتها على تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز أساليب القيادة التشاركية بجامعة تعز، مما يساعد على تنمية رأس المال الفكري واستدامة الأداء المؤسسي.
2. تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، ورأس المال الفكري.
3. تجمع هذه الدراسة بين متغيرين مهمين في قتنا الحاضر، وهما: القيادة التشاركية، ورأس المال الفكري وعلاقتها في تطوير مستوى التعليم الجامعي.
4. نرجو لهذه الدراسة أن تكون إضافة علمية جديدة للمكتبة اليمنية والعربية.

الأهمية العملية:

- 1- تعد متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية - رأس المال الفكري) من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في التأكيد على أهمية القيادة التشاركية التي تعمل على تمكين العاملين وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وتعزيز الثقة بالنفس في سبيل مصلحة الجامعة وتطويرها، الأمر الذي سيسهم في تنمية رأس المال الفكري، الذي هو من أهم عوامل النجاح لأي مؤسسة.
- 2- يمكن لهذه الدراسة لفت انتباه رؤساء الجامعات لتبني نمط القيادة التشاركية لتنمية أهم مورد في المنظمات، وهو رأس المال الفكري.

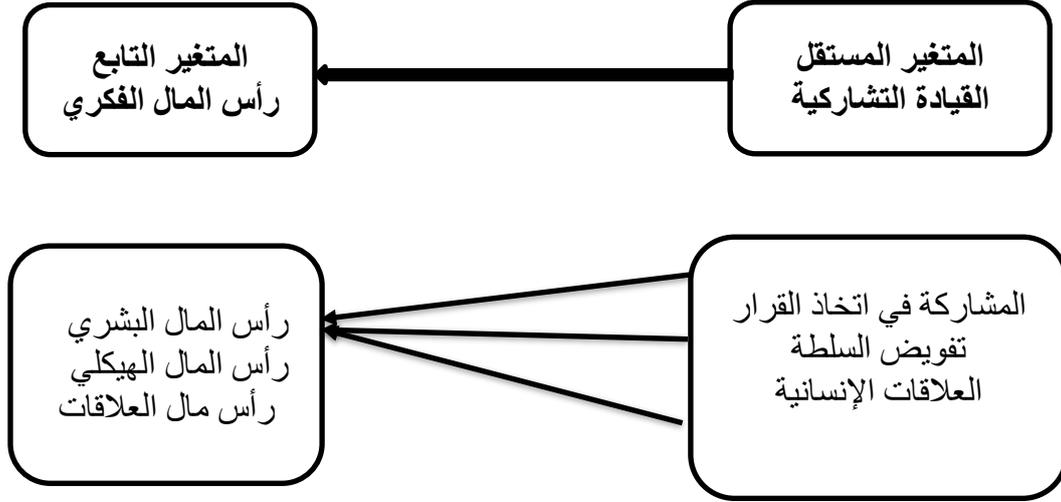
رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تسليط الضوء على أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز.
2. التعرف على مستوى القيادة التشاركية في جامعة تعز.
3. التعرف على مستوى رأس المال الفكري في جامعة تعز.
4. بيان العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز.

خامساً: متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي

يتضمن الشكل الآتي متغيرات الدراسة، والذي يتكون من متغيرين: المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، وتم قياسه بواسطة الأبعاد الثلاثة الآتية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) استناداً إلى بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة الحجيج (2019)، سليمان (2017)، معمرى (2019)، درويش (2019). فيما يتضمن المتغير التابع (رأس المال الفكري)، وتم قياسه بواسطة الأبعاد الثلاثة الآتية (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) استناداً إلى بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة ديب، مرهج (2018)، الخلايلة (2020)، الريحان (2020)، الزبيدي، الطائي (2017)



شكل (1) النموذج المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يطبق نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) بالمستوى المطلوب في جامعة تعز.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يتم الاهتمام برأس المال الفكري بالقدر الكافي في جامعة تعز.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين تفويض السلطة وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز.

سادسًا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة تطبيق القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقات) في جامعة تعز.

2- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على جامعة تعز.

3. الحدود الزمانية: (2024)

المحور الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التشاركية

دراسة ربيعة، الغالية (2022): استهدفت الدراسة معرفة الدور الذي تؤديه القيادة التشاركية في الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية لولاية أدرار، وتم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي والمنهج التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (40) فرداً في المؤسسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أنه يوجد تأثير للقيادة التشاركية في الولاء التنظيمي بالإدارة المحلية لولاية أدرار.

دراسة الزطمة (2021): استهدفت هذه الدراسة معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجالس أولياء الأمور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (126) نائب مدرسة يمثلون (30%) من حجم مجتمع العينة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة.

دراسة ريموي (2021): استهدفت الدراسة معرفة فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبنى على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، تم استخدام المنهج الكمي والنوعي، واستخدام أداة بحثية متنوعة استبانتي ومقابلات وتحليل تقارير للبرامج السنوية. ومن أبرز نتائج الدراسة: أن أكثر ممارسات فرق التطوير في المدرسة التشاركية تتمثل في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقييم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها وترتيب أولوياتها، وإعداد الخطط الإجرائية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التشاركية

دراسة Haider (2021): استهدفت الدراسة معرفة نجاح المشروع بصفته متغيراً محددًا في البرمجيات في قطاع التنمية في باكستان في سياق القيادة التشاركية، وكذلك فحص الدور الوسيط لمشاركة المعرفة مع زملاء العمل جنباً إلى جنب في متغير إدارة مخاطر المشروع، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتم توزيع (350) استبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن القيادة التشاركية تزيد من نجاح المشروع.

دراسة **Oketch (2021)**: استهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة التشاركية في تحفيز الموظفين في الجامعات الخاصة في أوغندا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأخذ عينة عشوائية من (111) من الموظفين في الجامعات، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أنه لا يتم استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات، ولا تؤخذ وجهات نظرهم في عين الاعتبار.

دراسة **Faisal, Idris (2019)** استهدفت الدراسة تحديد أثر القيادة التشاركية والعمل الجماعي في الرضا الوظيفي للموظفين وأثرها في الأداء التنظيمي في الجامعة المحمدية، وبلغت عينة الدراسة (257) فردًا، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن تأثير القيادة التشاركية في الرضا الوظيفي للموظفين كان إيجابيًا، وكذلك تأثير العمل الجماعي في الرضا الوظيفي جاء إيجابيًا.

ثالثًا: الدراسات العربية المتعلقة برأس المال الفكري

دراسة **الرياحات (2020)**: استهدفت الدراسة معرفة أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية لدى الشركات العاملة بمجمع الملك حسين للأعمال، والتعرف إلى مدى تطبيق أبعاد رأس المال الفكري في تلك الشركات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات وبواقع (176) عاملاً، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري جاءت مرتفعة، والأهمية النسبية للميزة التنافسية في الشركات العاملة بمجمع الملك حسين للأعمال جاءت بدرجة مرتفعة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للشركات العاملة بمجمع الملك حسين للأعمال.

دراسة **أبو صلاح (2019)** : استهدفت الدراسة معرفة دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، وتم اتباع المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة ضمت (56) فقرة، وكان مجتمع الدراسة جميع الشركات العائلية في محافظة جنين، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة إذ بلغت عينة الدراسة (150) مفردة، وتم استرداد (120) استبانة عُدَّت ممثلة للمجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن الدرجة الكلية لرأس المال الفكري كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.94)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.51) وبوزن نسبي (87.8)، كما أن الدرجة الكلية لمجال الاستدامة في الشركات العائلية في محافظة جنين كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.85) وبدرجة كبيرة، وبلغت قيمة

الانحراف المعياري حوالي (0.43)، وبوزن نسبي (77.1)، مما يؤكد على الدور المباشر لرأس الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، كما تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات - رأس المال الابداعي)، واستدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة (5%) في اتجاهات المبحوثين نحو دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير (العمر - عدد العاملين - سنوات الخبرة)، كما تبين وجود فروق معنوية في مجال رأس المال الفكري تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي - سنة التأسيس).

دراسة سمير (2019): استهدفت الدراسة معرفة الأسس النظرية والفكرية لرأس المال الفكري وأهميته وأهدافه وخصائصه والتعرف إلى كيفية استثماره في الجامعات، ووضع مقترحات إجرائية لتطوير البحث في الجامعة في ضوء استثمار رأس المال الفكري، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتم التوصل إلى أنه يجب تبني نتائج معرفية لتشخيص رأس المال الفكري في الجامعات المصرية، ودعم الرؤية المعاصرة لاستثمار رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وكذلك الاستفادة من نشر ثقافة رأس المال الفكري وتدعيم الاتجاه نحو استثماره.

رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة برأس المال الفكري

دراسة Yuh Cheng et al (2018): الغرض من هذه الدراسة دراسة آثار رأس المال الفكري، وتحديد استخدام مفهوم المدخلات والمخرجات لرؤوس الأموال البشرية في أداء الشركة، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركة، وتشير إلى ضرورة مراعاة القدرة الابتكارية وإصلاح العمليات أولاً ومن ثم القيمة المضافة لرأس المال الفكري.

دراسة Yuosre, Ali (2016) واستهدفت هذه الدراسة قياس الآثار المنفصلة والمتراطة لثلاثة جوانب من رأس المال الفكري (رأس المال البشري، والاجتماعي، والتنظيمي) في توليد الابتكار واعتماده، وبلغت عينه الدراسة (813) مشاركا من شركات كيميائية، واستخدمت هذه الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لتحليل تأثير رأس المال البشري والتنظيمي والاجتماعي في توليد الابتكار وتبنيه، ومن أبرز نتائج الدراسة أن رأس المال التنظيمي له تأثير إيجابي كبير في تبني الابتكار، ويمارس رأس المال الاجتماعي تأثيراً إيجابياً كبيراً في كل من توليد الابتكار واعتماده، ورأس المال البشري، لا يمارس تأثير كبير في توليد الابتكار.

دراسة **Bontis, Janosevic (2015)**: الغرض من هذه الدراسة تحديد تحديد ما إذا كان رأس المال الفكري يخلق قيمة في صناعة الفنادق الصربية على وجه التحديد، وإلى أي درجة يؤثر رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية في الأداء المالي للفنادق مقارنة برأس المال المادي والمالي، وشملت العينة جميع الفنادق التي عملت ككيانات مستقلة في صربيا خلال الفترة 2009-2012، وشملت عينة من (34) فندقاً في صربيا، وتشير النتائج إلى أنه بعد التحكم في حجم الشركة ونفوذها تأثرت إنتاجية الموظفين إلى حد ما، ويؤكد البحث على أن الأداء المالي للفنادق في صربيا لا يزال متأثراً بشكل أساسي بالاستخدام الفعال لرأس المال المادي.

دراسة **Allameh et al. (2018)**

بحثت الدراسة مسببات رأس المال الفكري ونتائجه في قطاع الضيافة. ووجدت أن رأس المال الاجتماعي ومشاركة المعرفة يؤثران إيجابياً في رأس المال الفكري، والذي بدوره يؤثر في الابتكار المؤسسي. الدراسة قدمت تصوراً تكاملياً لتكوين رأس المال الفكري وتأثيراته.

دراسة : **Yasin, R., et al. (2023)**

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة المعاملاتية ورأس المال الفكري، مع اختبار مشاركة المعرفة كمتغير وسيط. أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تُعد قناة مهمة تنتقل من خلالها تأثيرات القيادة إلى تحسين رأس المال البشري والهيكلي والعلاقاتي داخل المنظمة.

ما يميز هذه الدراسة أنها إضافة في مجال القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ويتضح ذلك من خلال الآتي:

أ. انفردت هذه الدراسة بالربط بين أبعاد القيادة التشاركية ورأس المال الفكري، وتعد هذه الدراسة -في

حد علم الباحثين - الأولى في اليمن التي تناولت المتغيرين معاً القيادة التشاركية ورأس المال الفكري.

ب. تميزت هذه الدراسة بكونها دراسة ميدانية طبقت في مؤسسة تعليمية تقدم خدماتها لقطاع كبير من

الطلاب والطالبات في محافظة تمثل أكبر تجمع سكاني في الجمهورية اليمنية.

خامساً: الإطار النظري للدراسة:

يناقش هذا الجانب القيادة ومفهومها وأهميتها، كما يتضمن متغيرات الدراسة الأساسية المتعلقة

بالقيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، ورأس المال الفكري

(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، بالإضافة إلى عرض نبذة عن القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في الجامعات.

➤ **القيادة Leadership** : تشكل القيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات والجامعات بشكل خاص، وفي ظل تنامي المنظمات، وتعدد أعمالها الداخلية، وتشابكها مع البيئة الخارجية أصبحت القيادة ضرورة لكي تستمر هذه المنظمات وتتطور، والقائد الناجح هو الذي يتمكن من تحقيق الأهداف من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتشجيعهم، ووضع الخطط والأهداف، وبث روح المبادرة فيهم، ووضع الإستراتيجيات وتطويرها، وتوفير كل الموارد اللازمة لإحداث التغيير المطلوب، وتحقيق الأهداف (المكاوي، 2013، ص5).

➤ **مفهوم القيادة** : القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة وسر نجاحها، ومهما كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة، ومهما اختلفت طبيعتها فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل المنظمة عن طريق دفع الأفراد والإشراف عليهم، وتحريك همهم نحو العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف (Yasin, R., et al., 2023).

كما تعد القيادة ضرورة حيوية لنجاح المشروعات وقدرتها على الاستمرار، وتمثل القيادة الفاعلة أهم مميزات المشروعات الناجحة، يعزى نجاحها إلى وجود قيادة فعالة فيها، كما يعزى فشل البعض الآخر إلى عدم وجود قيادة كُفأة. (النظاري، 2015، ص22)

➤ **القيادة التشاركية** : بما أن نجاح المنظمات لتحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه إننا نجد أن الأنماط القيادية التقليدية لا تُعد ذات جدوى، فعالم اليوم بحاجة إلى قيادة متميزة وذلك من خلال استخدام الأنماط القيادية الحديثة لكي يتم مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتغييرات التي تحدث في اتجاهات العاملين. (أبو طاحون، 2012، ص19-20). وعليه فإن هذه المؤسسات بحاجة إلى قيادة تعتمد المشاركة في صنع القرارات، إذ يتم إشراك جميع المرؤوسين في تحديد الأهداف، ووضع الخطط، وتطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة. (Mutiu, Calvin, 2020, p18) وتقتزن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطًا جديدًا بالضرورة، ولكن التركيز على

المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد كثيرًا في العقدین الأخيرین؛ نظرًا لأهميتها في إدارة المنظمات، وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية. (الجنابي، 2019، ص 74).

ويرى المكاوي (2003، ص 15) أن القيادة التشاركية نمط وسيط بين القيادة الحرة والقيادة الأوتوقراطية، وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهمية دورهم في العمل، وتحقيق هذه الأهداف يحدث تأثيرًا إيجابيًا في معنويات المرؤوسين.

وأوضح عامر والمصري (2013، ص 37) أن القيادة التشاركية تعني أن المجموعة تحكم نفسها بنفسها، وأن القرارات تتخذ بواسطة الجميع، فالقيادة هنا ملك للجماعة بمعنى أن جميع الأفراد يشاركون في اختيار أهداف المجموعة والطريقة المتبعة في الوصول إلى الأهداف.

ويتم الاهتمام بالقيادة التشاركية في الجامعات كون المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات التي تسعى إلى التميز ورفع مستوى الأداء لمواكبة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما يتطلب وجود قيادة فاعلة. وتعد القيادة التشاركية أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة، إذ تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتحفيزهم على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية، مما يخلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم العمل الجماعي وروح الفريق (الشمالي، 2020). وتعد النمط التشاركي من أنجح الأنماط القيادية، إذ يعتمد على الحوار وتبادل الآراء، ويسهم في تعزيز المهارات التحليلية وصنع القرار لدى العاملين، مما يدعم قدرة المؤسسة التعليمية على التميز والتكيف مع المتغيرات (سليمان، 2017). وتؤثر القيادة التشاركية إيجابًا في أداء العاملين، من خلال منحهم الصلاحيات، وتعزيز الثقة، وتلبية احتياجاتهم، مما ينعكس في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. كما تُسهم في بناء بيئة تعليمية قائمة على التعاون والمعنويات العالية (رمضان، 2020).

وبناءً على ما سبق، تُعرف هذه الدراسة القيادة التشاركية إجرائيًا بأنها: نمط قيادي يُمارسه القائد من خلال إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف، والإسهام في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل، بما يعزز من تواصلهم وتحفيزهم، ويشمل ثلاثة أبعاد رئيسة هي: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحقيق علاقات إنسانية إيجابية

➤ **أبعاد القيادة التشاركية:** تسهم القيادة التشاركية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتعد من أفضل الأنماط، فهي تدعو إلى احترام العاملين وأخذ آرائهم، وتعزيز الثقة لديهم ومساواتهم بغيرهم، وإشراكهم في صنع القرار، وأن القيادة التشاركية كغيرها من الأنماط تعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تسهم في رسم المعالم الأساسية، ويعدددها السراج (2021، ص 36-38) فيما يأتي:

العلاقات الإنسانية: تؤدي العلاقات الإنسانية دورًا مهمًا في إثارة دوافع العاملين؛ لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة، فهي تعمل على التخفيف من الأساليب والأعمال الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالكفاءة التي تسعى إليها المنظمة، فدور القائد يتمحور في استثمار جهود العاملين وإثارة دافعيتهم إلى العمل والإنجاز ورفع الروح المعنوية للأفراد. والعلاقات الإنسانية هي (عمليات تحفيز الأفراد بشكل فعال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف مما فيعطي المزيد من الرضا وهذا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية). وتعد العلاقات الإنسانية من أهم أبعاد القيادة التشاركية ومن الجوانب التي يغطيها هذا المجال:

- أن يكون القائد مهتمًا بحضور مناسبات الأفراد العاملين.
- العمل على تفهم مشاكل العاملين واحتياجاتهم.
- احترام جميع الآراء.
- العمل على زيادة شعور العاملين بالمسؤولية.
- تشجيع العاملين على أن تكون هناك علاقة مع المجتمع المحلي.

المشاركة في صنع القرار: تقترن القيادة التشاركية بالتمط الديمقراطي، فهي لا تعد نمطًا بحد ذاتها، وإنما أصبح التركيز في العقدين الأخيرين على المشاركة في صنع القرار وأخذ يتزايد نظرًا لأهميته في إدارة المؤسسات وما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات سواء كانت داخلية أم خارجية، وعليه فإن القائد لا يتخذ القرارات الا بمشاركة العاملين، ويتم كذلك مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية في عملية صنع القرار، ومن الجوانب التي يغطيها هذا البعد من القيادة التشاركية:

- أخذ رأي العاملين في صنع القرارات.
- مشاركة العاملين في تطوير العمل من خلال الأخذ باقتراحاتهم.
- مشاركة العاملين في تقويم نتائج الأعمال ليتم إشعارهم بمسؤولية التطوير.

- أخذ مقترحات وأفكار العاملين وأفكارهم في حل المشاكل الإدارية.
- مناقشة العاملين في كيفية التعامل مع النتائج التي ستترتب على القرارات التي سوف تتخذ.
- تفويض السلطة:** يعمل التفويض المنظم والمنضبط على المحافظة على وقت المدير والتخفيف من أعبائه ليتم التفرغ للأعمال الإستراتيجية التي تؤدي إلى تطوير المنظمة.
- ويعرف التفويض بأنه عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض إثبات مهاراته وقدراته في تطوير أعمال المنظمة، وعملية التفويض تغطي الجوانب الآتية:
- اتخاذ الأفراد القرارات في حالة غياب المدير.
- مشاركة العاملين في حل المشاكل الإدارية والمشاكل التي تواجه العمل بشكل عام.
- ويؤدي التفويض إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين من خلال تفويضهم بالقيام بمسؤوليات أكبر لتنمية مهاراتهم وإثبات قدراتهم. (عدنان، عبد المالك، 2021، ص28)، فأسلوب القيادة التشاركية يقوم على تفويض الواجبات والمسؤوليات، وكذلك إشراك المرؤوسين في صنع القرار، وهذا يشعر العاملين بمزيد من الرضا الذي بدوره يؤثر إيجاباً في إنجاز العمل وتنمية شعور العاملين بالاستقرار والولاء للمؤسسة. (K, Aol, Ouma, 2019, p27)
- **شروط القيادة التشاركية:** يرى دراغمة (2021، ص28) أن من أهم الشروط اللازم توفرها لتطبيق القيادة التشاركية هي:
- لا بد أن يكون هناك تواصل دائم بين القيادة والأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة.
- وجود مؤهلات علمية لدى الأفراد تمكنهم من ممارسة مجالات القيادة التشاركية.
- الوعي الكافي بالقيادة التشاركية وما تحمله من مسؤوليات.
- القدرة على التخطيط المستقبلي للقائد.
- وجود رؤية مستقبلية تسهل تطبيق القيادة التشاركية.
- **خصائص القيادة التشاركية:** هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، لأن اللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتسهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، والتي بدورها تحقق أهداف المنظمة. (عدنان وعبد المالك، 2020، ص4).

ويلخص أحمد (2007، ص15) أهم خصائص القيادة التشاركية فيما يلي:

- تعمل على تفويض السلطة للمرؤوسين.
- تشارك المرؤوسين في صنع القرارات.
- الإيمان بأهمية الفرد وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.
- إعطاء الحق لكل فرد بتقديم آرائه ومقترحاته دون تعصب.
- الاهتمام بالعاملين وتنميتهم.

ويلاحظ أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يقوم على مبدأ الشورى، ويؤمن بالعلاقات الإنسانية، ويؤمن بقدرات المرؤوسين ويعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم، ويسهم في قيادة المنظمة، وهذا يسهل فرص النمو والإبداع، ويزيد من إنتاجية العاملين.

➤ **مميزات القيادة التشاركية :** تتميز القيادة التشاركية بالإيمان بمبدأ الحوار المشترك بين القائد وأعضاء المجموعة، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وأهمية العلاقات الإنسانية أسلوبًا لتسيير العمل داخل المؤسسة، كما تتميز بمشاركة المجموعة في المسؤوليات واتخاذ القرارات، وتقبل النقد الإيجابي والعمل على تصحيح الأخطاء، وأيضًا تشجيع التعاون بين أعضاء المجموعة ليتم الإنجاز بكفاءة وسرعة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليتم الاستفادة من مهارات العاملين وقدراتهم لبلوغ الأهداف المنشودة.

➤ **رأس المال الفكري :** كان الإنسان يعتقد أن التطور والارتقاء، وزيادة دخل المنظمات، وعمل المشاريع الابتكارية الناجحة يعود سببه إلى رأس المال المادي، ولكن هذا الاعتقاد بدأ يتراجع شيئًا فشيئًا؛ بسبب التطورات التقنية الكبيرة والحديثة، الأمر الذي أدى إلى ظهور رأس المال الفكري. (المعاني وآخرين، 2011، ص222)، إذ أصبح رأس المال الفكري الثروة الحقيقية التي تقوم عليها المؤسسات وعنصر رأس المال الفكري يعد أساس الابتكار والإبداع لدى أي مؤسسة، إذ إن رأس المال الفكري هو القادر على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية ثمينة تمثل قيمة ثمينة تزيد من قيمة المؤسسات، ويجب أن تتعامل

المؤسسات مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس وإستراتيجي لا بد من الحفاظ عليه وتنميته واستثماره لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بقاء المؤسسات. (حسنين، 2022، ص24)

أي أن المنظمات اليوم لا يمكنها أن تتقدم بدون توافر رأس المال الفكري الذي يتمثل برأس المال البشري ذي القدرات الجوهرية التي من خلالها تتميز منظمة عن غيرها، فالمنظمات حتى لو كانت تمتلك الموارد المالية والتكنولوجية والقدرات التنظيمية وغيرها من القدرات لا يمكن أن تستخدمها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة من دون توافر رأس المال الفكري القادر على توجيه واستغلال هذه الموارد في سبيل تقدم المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وعليه يعد رأس المال الفكري المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي يتم تحقيقها (الربيعاوي، عباس، 2015، ص11)، وأصبحت الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري قضية رئيسة ليس فقط للأكاديميين، ولكن أيضا للحكومات والهيئات والشركات والمستثمرين وأصحاب المصلحة، وعلى الرغم من أن معظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري يشير إلى القطاع الخاص فممنه قد أمتد هذا الاهتمام المؤسسات العامة، مثل: الجامعات، ومراكز البحوث؛ لأن أهداف الجامعة الرئيسة هي إنتاج المعرفة ونشرها. (Sanchez, 2006, p529)

➤ مفهوم رأس المال الفكري: عرفه ستوررات (1997، ص22) بأنه: مجموعة من المهارات والمعلومات الخاصة بالعاملين التي تمتلكها المؤسسة حيث تعد رأس مال فكري في حالة كانت هذه المؤسسة متميزة وإستراتيجية، ولا يوجد من يمتلك مثل هذه المهارات في المؤسسات المنافسة في حين يرى إفنسون أنه يتضمن الموارد والموجودات غير الملموسة التي تستخدم من قبل المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وخدمات، ولذلك فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة المتوافرة للعاملين.

وعرفه حسنين (2022، ص17) بـ "مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات العمل والعلاقة مع العملاء التي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية".

كما يعرف رأس المال الفكري أنه " مجموعة الخبرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من الأفراد والعاملين في المؤسسة"، وهؤلاء الافراد مبتكرون ومبدعون لكل ما هو متميز ويصب في مصلحة المؤسسة، ويقع على عاتق المؤسسات العمل على توظيف هذه المهارات من أجل تحقيق ميزة تنافسية تكون

بمنزلة السلاح التنافسي لها، والضامن للبقاء في دائرة المنافسة في نطاق المؤسسات المماثلة. (حسين، 2022، ص25-27)

ويتم الاهتمام في رأس المال الفكري بالجامعات كونها مؤسسات علمية وثقافية ذات دور مركزي في التدريس والبحث وخدمة المجتمع، وهي مطالبة بالإسهام في بناء المعرفة وتوليدها لمواكبة تطورات العصر. ونظرًا لامتلاكها طاقات بشرية وإمكانات علمية متقدمة، فإن إدارتها الفاعلة لرأس المال الفكري تمثل مدخلًا أساسيًا لتحقيق الإبداع والتميز، وتحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية تدعم تطورها واستدامتها.

وبناءً على ما سبق، تُعرّف هذه الدراسة رأس المال الفكري إجرائيًا بأنه: مجموعة من الأصول غير الملموسة التي يمتلكها العاملون بجامعة تعز، والمتمثلة في: رأس المال البشري (المهارات والمعرفة والخبرة)، ورأس المال الهيكلي (الأنظمة والإجراءات والمعرفة المؤسسية)، ورأس المال العلائقي (العلاقات والشراكات الداخلية والخارجية)، والتي تُسهم مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة.

➤ **أهمية رأس المال الفكري** : تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه أهم الموارد في المنظمات، ونظرًا لطبيعة التحديات العلمية فقد ارتفعت أهمية الأصول غير الملموسة؛ إذ يُعد رأس المال الفكري سلاحًا أساسيًا وتنافسيًا في المنظمات، ومن أبرز المؤشرات التي تعكس التطور الفكري للإدارات، ويعمل رأس المال الفكري على تقديم الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين مستوى الجامعات من خلال الأفراد العاملين، الذين يمتلكون المهارات والمعارف، التي تعمل على رفع مستوى الجودة في الجامعات. (الخلالية، 2020، ص 20)

■ فوائد الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات

لقد كان من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وزيادة اهتمام المنظمات باستقطاب الأفراد المميزين والقادرين على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يعود إلى ما يأتي (المعاني وآخرون، 2011، ص222):

- زيادة القدرات الإبداعية لدى المنظمات.
- جذب العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة.
- تقديم منتجات مميزة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية.
- البيع بأسعار منخفضة عن بقية الشركات، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.
- إسهام الأفراد المميزين في زيادة القدرة الإنتاجية للمنظمة.

➤ تقسيمات رأس المال الفكري: التقسيم الأكثر شمولية في المنظمات الذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة

يتمثل على النحو الآتي:

■ رأس المال البشري

■ عد رأس المال البشري أول مكون من مكونات رأس المال الفكري، ويعرف بأنه "المعرفة التي يمتلكها العاملون ويولدونها في المنظمة، وتتضمن القدرات والإبداعات والاتجاهات والخبرات والمهارات والابتكارات وجهود التحسين والتطوير".

يعد رأس المال البشري أهم الأصول غير الملموسة، فهو يعتمد الكادر البشري الذي يتمتع بقدره على توليد الأفكار الجديدة، فرأس المال البشري مبني على خبرات تراكمية يتم استعمالها وتوظيفها لدعم إنتاجية المنظمة، وتكوين قيمة لها، فهذه الخبرات والمهارات تعد الميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها مما يمكنها من تحقيق الإبداع والتميز وكسب ولاء العملاء ورضاهم. ويمكن تحديد ملامح رأس المال البشري في الجامعات من خلال أهم العناصر التي تحدد هذا النوع من رأس المال، كالخبرات والمؤهلات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ورصيد البحث العلمي وجودة أساليب التدريس والإنتاجية العلمية. (مشمش، 2018، ص106-107)

ويرى Goldin (2016، ص10) أن رأس المال البشري هو " مخزون المعرفة المتراكمة والمهارات والخبرات والإبداع وسمات القوى العاملة ذات الصلة".

ويوضح Bontis (1998، ص23) أن رأس المال البشري " مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص الحلول من معارف القوى العاملة، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية"، وهو عبارة عن مزيج من عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرات والإبداع والابتكار ومقدرة أفراد المنظمة على أداء مهامهم، ورأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنظمة.

■ رأس المال الهيكلي

يعد رأس المال الهيكلي المكون الثاني من مكونات رأس المال الفكري، إذ إنه يُعد المعرفة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل المؤسسة وأنظمتها، أي إن ما يقال أو يكتب يتحول وفقاً لقواعد معينة إلى بيانات وإجراءات وأساليب وبرامج وسياسات، وعليه فإن رأس المال الهيكلي هو جميع الأشياء التي تمثل القيم وتدعم رأس المال البشري الذي يبقى في المؤسسة ولو ترك الأفراد المؤسسة.

فإن رأس المال الهيكلي هو أصل من أصول البنية التحتية المتضمن ثقافة المنظمة وهويتها، ومصدر توليد قيمها باستمرار، وطبيعة نظم الاتصالات فيها ودليل المهارات، كما أنه يحدد أخلاقيات علاقات العمل بين العاملين، وعليه فهو جزء من رأس المال الفكري، ويحتوي على تراكم الخبرة المهنية والمعرفة وإجراءات العمل. (مشمش، 2018، ص 106-107)

ويرى Gogan (2015، ص 12) أن رأس المال الهيكلي هو " مزيج من المعرفة والأنظمة الإدارية والمفاهيم والنماذج والإجراءات الروتينية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، التي تسمح للمنظمة بالعمل بفاعلية وكفاءة ".

■ رأس مال العلاقات

يعد رأس مال العلاقات المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري، ويتمثل بطبيعة علاقات المنظمة مع الأطراف ذات العلاقة معها، كالعلاء والموردين والمنظمات المنافسة ومؤسسات الحكومة أو أطراف خارجية أخرى. (مشمش، ص 106-107)

ويعمل هذا المكون على بناء علاقات وثيقة مع هذه الأطراف لضمان استمرار ولائهم للمنظمة، وكسب عملاء جدد، وهو يمثل انعكاساً كاملاً لقوة رأس المال البشري والهيكلية في تحديد طبيعة العلاقات مع العملاء لتحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم وتلبية احتياجاتهم، وإقامة شبكة من التحالفات مع البيئة المحيطة، ويمكن حصر رأس مال العلاقات في المؤسسات عموماً، وفي الجامعات خصوصاً، في القدرة على تحديد حاجات العملاء، وبناء قاعدة بيانات عنهم، والعمل على قياس رضا هؤلاء العملاء وشكاويهم، بالإضافة إلى بناء السمعة الحسنة للمؤسسة وحجم الجهود المستثمرة في بناء العلاقات الداخلية والخارجية-Ospina (2025). Rozo, E., & Muñoz-Moreno, J. L.

• التحديات التي تواجه رأس المال الفكري

- تبرز أهم التحديات التي تواجه رأس المال الفكري في الآتي: (قشقش، 2014، ص 11)
- التنشئة الاجتماعية القائمة على التعصب المعرفي في امتلاك الحقيقة المطلقة.
- الكساد أو الخمول الثقافي اعتماداً على مقولة إن رأس المال النقدي يمكن أن يصنع أو يشتري رأس المال الفكري.

- عدم تقبل الآخر.
- العوز المعرفي الناتج عن عدم تمتع بعض المجتمعات برأس مال بشري قادر على التفكير الإبداعي، وتقديم حلول إبداعية مبتكرة لحل المشكلات، ووضع تصور لما يمكن أن يكون عليه المستقبل.
- الكم الهائل من المعلومات، والتي تحد من الانتقاء الدقيق للمعلومات.

➤ التنمية المستدامة لرأس المال الفكري

من أجل استدامة الاستثمار في رأس المال الفكري فإن الأمر يتطلب ما يأتي:(الهادي، 2020، ص149-151)

- التفكير خارج المألوف، ويقصد به حث العقل على التفكير الإبداعي غير النمطي المتعارف عليه لحل المشكلات وإعادة رؤية المشكلات والتحديات والتطلعات من منظور مختلف، مع وضع البدائل والحلول غير المتوقعة بشكل يصعب التنبؤ به.
- التفاعل الفكري، ويتلخص في أنه لا يوجد حل واحد لكل مشكلة، ولا وجهة نظر مستقلة، فالمشكلات لها أسباب مختلفة ونواتج مختلفة كذلك.
- التهجين الفكري، ويعني تفاعل الأفكار الدفينة مع الأفكار الأصلية ليتم إنتاج أفكار مبتكرة، فرأس المال الفكري يتجدد بأفكار وخبرات وممارسات سابقة، ورؤى واستشرافات وخواطر جديدة.
- الاستهداء الفكري، وهو يدل على اتخاذ الأفكار السابقة سبيلاً لأفكار جديدة تحتاج إلى إعادة قراءة أو تنظيم أو معالجة بأسلوب غير مألوف مع الحفاظ على مسيرة القديم والحديث من الأفكار وإشكالياتها، وسبل التعامل معها.

المحور الثالث: الإجراءات العملية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على الصعيدين الكمي أو والكمي. ويُعد هذا المنهج من المناهج العلمية التي تسهم في تحليل الحالة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، وذلك من خلال تقديم وصف دقيق ومنهجي للظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتفسير الظواهر الاجتماعية والتنظيمية

بشكل منظم ومنهجي، من خلال جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة، ثم تنظيمها وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها أو الاستفادة منها في التفسير والتنبؤ.

ثانياً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على مصدرين رئيسين لجمع البيانات، على النحو الآتي:

1. المصادر الثانوية : تمثلت في مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، من كتب ومراجع عربية وأجنبية، ودوريات علمية محكمة، ومقالات أكاديمية، إضافة إلى ما أتيج من محتوى رقمي عبر قواعد البيانات ومواقع الإنترنت العلمية ذات العلاقة. وقد ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري والدعم العلمي لمتغيرات الدراسة، وتحديد الاتجاهات النظرية ذات الصلة.
2. المصادر الأولية : تمثلت في البيانات التي جُمعت ميدانياً من أفراد عينة الدراسة، من خلال أداة البحث المتمثلة في استبانة صُممت لقياس أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية ورأس المال الفكري). وقد شملت الاستبانة مجموعة من الأسئلة والفقرات المرتبطة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى.
- ثالثاً: مجتمع الدراسة : شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في جامعة تعز من أكاديميين وإداريين، إذ بلغ عدد الأكاديميين (941) عضو هيئة تدريس، وعدد الإداريين (507) موظفين، وذلك استناداً إلى البيانات الإحصائية الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء بجامعة تعز للعام الأكاديمي 2023/2024. ويُعد هذا المجتمع من المجتمعات الكبيرة نسبياً، وهو ما يسهم في استخدام أسلوب ملائم لاختيار العينة التي تمثل هذا المجتمع.
- رابعاً: عينة الدراسة : نظراً لطبيعة الدراسة وظروفها الميدانية التي تُصعب من الوصول المباشر إلى جميع أفراد المجتمع المستهدف، فقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب عينة كرة الثلج (Snowball Sampling)، وهو أسلوب غير احتمالي يُستخدم في حال تعذر تحديد إطار واضح ومتاح للمجتمع، كما يسمح بانتقال أداة البحث بين الأفراد من خلال التوصية، ما يساهم في الوصول إلى مفردات يصعب الاتصال بهم بطرق مباشرة تقليدية. وقد بلغ حجم العينة النهائي (191) موظفاً، توزعوا على (79) موظفاً أكاديمياً،

و(112) موظفًا إداريًا، ما يمثل نسبة جيدة نسبيًا بالنظر إلى إجمالي مجتمع الدراسة. ورغم أن هذا النوع من العينات لا يحقق التمثيل الاحتمالي الكامل، فإنه يُعد مناسبًا للدراسات الاستكشافية ذات الطبيعة التنظيمية والإدارية. وللتأكد من كفاءة حجم العينة ومدى مناسبتها لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم تطبيق اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) الذي يقيس مدى ملائمة العينة لتحليل العوامل، إلى جانب اختبار Bartlett's Test of Sphericity الذي يقيس درجة الترابط بين المتغيرات. وقد جاءت النتائج كما يأتي:

جدول (1): نتائج اختبار كفاءة حجم العينة (KMO & Bartlett's Test)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.9480
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7385.528
	Df	1035
	Sig.	.0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يُبين الجدول رقم (1) أن حجم العينة المستخدمة في الدراسة كافٍ لقياس العلاقة بين متغيري القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز. وقد بلغت قيمة اختبار KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) لملاءمة العينة (0.948)، وهي قيمة مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى أن العينة مناسبة تمامًا لإجراء التحليل العاملي، وأن الاعتمادية على العوامل الناتجة مرتفعة. كما أن مستوى الدلالة (Sig) الناتج عن اختبار بارتلليت (Bartlett's Test of Sphericity) كان دالًا إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، فيدل على أن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات ليست مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وبالتالي فإن هناك ارتباطات جوهرية بين متغيرات الدراسة، ما يعزز من جدوى إجراء التحليل العاملي واستخدام النتائج في تفسير العلاقة بين القيادة التشاركية ورأس المال الفكري.

خامسًا: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد صممت لاستقصاء آراء مفردات عينة الدراسة تجاه فقرات محاور الدراسة وأبعادها، وذلك لدراسة واقع تطبيق القيادة التشاركية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز. واشتملت الاستبانة على محورين، إضافة إلى الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، وهي على النحو الآتي:

- القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمستجيبين وهي: (الجنس، التصنيف الوظيفي أكاديميين، إداريين، سنوات الخبرة، الكلية).

- القسم الثاني ويتضمن محاور الدراسة، كما في الجدول رقم (2):

جدول (2) محاور الدراسة وأبعادها

عدد الفقرات	المحور الأول (المتغير المستقل)
(20)	القيادة التشاركية:
7	تفويض السلطة.
6	المشاركة في اتخاذ القرار.
7	العلاقات الإنسانية.
عدد الفقرات	المحور الثاني (المتغير التابع)
(26)	رأس المال الفكري:
10	رأس المال البشري.
8	رأس المال الهيكلي.
8	رأس مال العلاقات.
46 فقرة	إجمالي الفقرات

المصدر: اعداد الباحثين

ولغرض قياس إجابات أفراد العينة اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول الآتي:

جدول (3) المقياس المستخدم في أداة الدراسة

درجة الموافقة					المقياس
كبير جداً	كبير	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الترميز
5	4	3	2	1	
81 - 100%	61 - 80%	41 - 60%	21 - 40%	0 - 20%	مدى لأهمية النسبية
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	مدى الموافقة

المصدر: (Kamarudden, A, M, Rui, L, S, Alzoub, H, M, (2022)

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة استُخدمت البرامج الإحصائية الآتية: برنامج (IBM SPSS V.27)،

برنامج (SMART.PLS 3)، وبرنامج (JASP)، وبرنامج الإكسيل، المتضمنة الأدوات الإحصائية الآتية:

1- اختبار KMO لكفاية حجم العينة.

- 2- معامل الاتساق الداخلي (Intraclass Correlation)، معامل الارتباط بين الفئات، لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات أبعاد الدراسة.
- 3- معامل الثبات ماكدونالد أوميغا (McDonald's ω)، معامل الثبات إلفاكرونباخ (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 4- معاملات الموثوقية (معامل التجانس Rho-A، درجة معامل الثقة Composite Reliability، متوسط التباين المفسر AVE) لدراسة مصداقية وموثوقية أداة الدراسة في قياس أثر القيادة التشاركية على رأس المال الفكري.
- 5- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية).
- 6- اختبار ذو حددين لقياس مدى تطبيق نمط القيادة التشاركية بالمستوى المطلوب في جامعة تعز، ومدى الاهتمام برأس المال الفكري في جامعة تعز.
- 7- المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة، وهي صالحة للبيانات الكمية فقط، لذا تم استخدامه لمعرفة الأهمية النسبية للفقرات، التي تعطى بالصيغة الآتية:
- 8- الأهمية النسبية = $100 * \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{المقياس}}$
- 9- اختبار مربع كاي لمعرفة تطابق آراء أفراد العينة مع ما هو متوقع لها.
- 10- معاملات التحميل أو التشبع (Factor Loading) لقياس مدى تحميل الفقرات على أبعادها.
- 11- نماذج المعادلة البنائية (SEM) لمعرفة ملاءمة النموذج النظري (ملاءمة أداة الدراسة) وقياس علاقة القيادة التشاركية بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز، حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام نماذج المجموعات (Multi-Group Analysis) MGA، تم استخدام معامل التحديد (R^2)، الذي اعتمد عليه في تفسير التغيرات في المتغير التابع، والتي تعزى إلى المتغير المستقل، بالإضافة إلى معامل حجم العلاقة والأثر (F^2)، الذي يبين مقدار قوة علاقة أثر التغير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وتفسر هذه المعاملات بحسب قيمها الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (4) مؤشرات مطابقة النموذج ومعاملات الأثر

النتيجة		المدى	المؤشرات	
منعدمة		أقل من 0.02	معامل حجم الأثر F ²	مؤشر مدى تفسير المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل
ضعيفة		0.15 - 0.02		
متوسطة		0.35 - 0.15		
عالية		أكبر من 0.35	معامل التحديد (التفسير) R ²	مؤشر نسبة التباين في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل
ضعيفة		أقل من 0.30		
متوسطة		من 0.70 - 0.30		
عالية		أكبر من 0.70	Q ²	مؤشرات مطابقة النموذج
مقبولة		أكبر من الصفر		
مقبولة		0-1		
مقبولة		0-1		
مقبولة		0-1	GOF	
مقبولة		0-1	SRMR	
مقبولة		0-1	rms Theta	

المصدر: أحمد، أحمد عبد الرزاق محمد (2020).

ثامناً: صدق أداة الدراسة وثباتها (Validity and Reliability)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في الدراسة أُتخذت الإجراءات الآتية:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة عُرضت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة للإطلاع عليها. وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، ومدى كفاية عدد العبارات وشمولها وتنوع محتواها، وسلامة الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وقد تم تعديل الاستبانة وإعادة صياغتها وفقاً لملاحظات هؤلاء المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محاور الدراسة استخدمت الدراسة معامل الارتباط بين الفئات معامل الاتساق الداخلي (Intraclass Correlation)، وهو مؤشر يعبر عن المفهوم الدقيق لمعامل الثبات؛ لأنه يعكس الفروق في الأداء، ويعتمد على تحليل التباين (الاختلاف) بين فقرات البعد، ويمكن قياسه باستخدام العلاقة الآتية:

$$ICC = \frac{MS_{betw} - MS_{with}}{MS_{betw} + (n - 1)MS_{with}}$$

وقد استخدمت الدراسة برنامج JASP لحساب هذا المعامل، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي

جدول (5) نتائج معامل الارتباط بين الفئات Intraclass Correlation

Intraclass Correlation			
Upper 95% CI	Lower 95% CI	Point Estimate	محاور الدراسة وأبعادها
0.881	0.816	0.851	تفويض السلطة.
0.933	0.896	0.916	المشاركة في اتخاذ القرار.
0.95	0.923	0.937	العلاقات الإنسانية.
0.963	0.945	0.955	القيادة التشاركية
0.938	0.906	0.923	رأس المال البشري.
0.94	0.908	0.925	رأس المال الهيكلي.
0.937	0.903	0.921	رأس مال العلاقات.
0.963	0.945	0.955	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي JASP

تشير النتائج في الجدول (5)، والتي توضح الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة، إلى أن جميع معاملات الاتساق عالية جدًا وتقرب من الواحد الصحيح، وهذا يعني أن فقرات كل بُعد متسقة ومتقاربة جدًا، أي لا يوجد فروق في الآراء بين الفقرات داخل كل بُعد من أبعاد الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة هو مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة إذا ما كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات الأكثر مصداقية ماكدونالد أوميغا (ω K McDonald's) وهذا للتعرف إلى درجة وضوح وثبات أداة الدراسة، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار معامل ماكدونالد أوميغا، بالإضافة إلى معامل الثبات الفاكرونباخ Cronbach's α ، إضافة إلى متوسط التباين المفسر (AVE)، ومعامل الثبات المركب (CR)، بالإضافة إلى معاملات تحميل الأبعاد على الفقرات (التشبعات).

جدول (6) معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة

رأس المال الفكري						القيادة التشاركية						الفقرات
رأس مال العلاقات		رأس المال الهيكلي		رأس المال البشري		العلاقات الإنسانية		المشاركة في اتخاذ القرار		تفويض السلطة		
الرمز	التشبعات	الرمز	التشبعات	الرمز	التشبعات	الرمز	التشبعات	الرمز	التشبعات	الرمز	التشبعات	
s1	0.766	a1	0.837	y1	0.729	v1	0.818	c1	0.819	x1	0.770	
s2	0.858	a2	0.842	y2	0.808	v2	0.860	c2	0.831	x2	0.868	
s3	0.842	a3	0.839	y3	0.821	v3	0.867	c3	0.855	x3	0.773	
s4	0.815	a4	0.854	y4	0.840	v4	0.826	c4	0.853	x4	0.721	
s5	0.788	a5	0.864	y5	0.791	v5	0.882	c5	0.846	x5	0.793	
s6	0.824	a6	0.827	y6	0.735	v6	0.846	c6	0.838	x6	0.816	
s7	0.814	a7	0.652	y7	0.772	v7	0.866			x7	0.813	
s8	0.726	a8	0.778	y8	0.802							
				y9	0.701							
				y10	0.705							
0.648		0.663		0.596		0.727		0.706		0.563		متوسط التباين المفسر
0.596						0.553						AVE
0.936		0.940		0.936		0.949		0.935		0.897		الثبات المركب (CR)
0.936						0.960						
0.922		0.926		0.924		0.937		0.917		0.862		معامل الثبات ألفا كرونباخ
0.924						0.956						Cronbach Alpha
0.921		0.926		0.922		0.937		0.916		0.854		معامل الثبات ماكدونالد
0.965						0.956						أوميغا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائي

تبين نتائج الجدول (6) مؤشرات الصدق والثبات (الموثوقية) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة، حيث كانت وبشكل عام تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم نستطيع القول بأن أداة الدراسة صالحة لقياس ما وضعت له، وبالنسبة لمؤشر التباين المفسر (AVE)، الذي تتراوح قيمته بين (0.563 - 0.727) لجميع أبعاد المتغير المستقل، في حين تراوحت قيمة هذا المؤشر بالنسبة لأبعاد المتغير التابع بين (0.596 - 0.648)، وهي أعلى من الحد الأدنى لقبول هذا المؤشر (0.50)، وبالتالي فإن أبعاد الدراسة تتمتع بتباين مناسب لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما بالنسبة لمؤشر الثبات المركب (CR) فقد تراوحت قيمته لأبعاد المتغير المستقل بين (0.897 - 0.949)، أما أبعاد المتغير التابع فقد تراوحت قيمته بين (0.936 - 0.940)، وقد تجاوزت الحد الأدنى (0.70)، فيعني أن جميع المتغيرات الكامنة الداخلة في نموذج الدراسة تمثل المتغيرات المقاسة المكونة لها بثبات عالٍ، كما أن مؤشرات الصدق للمتغيرات الكامنة المعبرة عن أبعاد

ومحاور الدراسة تجاوزت في مجملها تقريبًا الحدود الدنيا لمدى كل مؤشر، إلى ملاحظة أن معامل الثبات (ω McDonald's) قد تجاوز الحد الأدنى (0.70) لجميع الأبعاد مما يدل على أن مقياس أداة الدراسة يتمتع بمستويات ثبات مقبولة لغرض البحث العلمي، وكذلك بالنسبة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (α Cronbach's) فقد تجاوز الحد الأدنى (0.70)، مما يدل على أن فقرات المحاور والأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعليه نستطيع القول بأن أداة الدراسة صالحة لقياس ما وضعت له.

المحور الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

وتتمثل في البيانات الشخصية (الخصائص الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة، وتتكون من (4) متغيرات متمثلة في (الجنس، التصنيف الوظيفي (أكاديميين، إداريين)، سنوات الخبرة، الكلية)، وكانت النتائج على ما يأتي:

1-الجنس:

جدول (7) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة بحسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
73 %	139	ذكر
27 %	52	أنثى
100 %	191	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل.

يبين الجدول (7) انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ بلغت نسبة الإناث (27%) مقابل نسبة الذكور (73%).

2-التصنيف الوظيفي:

يتضح من الجدول (8) أن نسبة (42%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة معيد، ويمثل فئة مدرس من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (14%)، أما فئة أستاذ مساعد فيشكلون نسبة (27%)، ويمثل فئة أستاذ مشارك من أفراد عينة الدراسة نسبة (11%)، ويمثل فئة أستاذ دكتور من أفراد عينة الدراسة نسبة (6%)، هذا بالنسبة للأكاديميين، أما فيما يتعلق بالإداريين فإن نسبة (29%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة رئيس قسم، في حين يمثل فئة مدير إدارة من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (49%)، أما فئة مدير عام فيشكلون نسبة (15%)، ويمثل فئة أمين كلية من أفراد عينة الدراسة نسبة (6%).

جدول (8) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة بحسب التصنيف الوظيفي

النسبة	العدد	الفئات	العدد	
42%	33	معيد	79 (41%)	أكاديمي
14%	11	مدرس		
27%	21	أستاذ مساعد		
11%	9	أستاذ مشارك		
6%	5	أستاذ دكتور		
29%	33	رئيس قسم	112 (59%)	إداري
49%	55	مدير إدارة		
15%	17	مدير عام		
6%	7	أمين كلية		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل.

3- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الخبرة

رقم جدول (9): التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة
34%	64	من 5 - 10 سنوات
42%	81	من 11 - 20 سنة
24%	46	21 سنة فأكثر
100%	191	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل.

يتضح من الجدول (9) أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (11 - 20) سنة بنسبة (42%)، يليهم من تتراوح خبرتهم بين (5 - 10) سنوات بنسبة (34%)، ثم يليهم من تزيد خبرتهم على (21) سنة بنسبة (24%).

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لعرض فقرات الحوار وتحليلها استخدم في الدراسة المتوسط المرجح للفقرات لغرض حساب الأهمية النسبية للمستجيبين تجاه الفقرات، و تكون الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كانت الأهمية النسبية للإجابة أعلى من (60%)، وتكون الفقرة سلبية، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت الأهمية النسبية أقل من (60%)، كما تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن مطابقة آراء أفراد عينة

الدراسة مع ما هو متوقع لها (ترجيح الآراء للموافقة أو عدم الموافقة)، فإذا كان مستوى معنوية الاختبار أعلى من مستوى معنوية الباحث (0.05) تكون البيانات (آراء أفراد عينة الدراسة) مطابقة لما هو متوقع لها (الآراء ليست مرجحة برأي معين)، في حين إذا كانت مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى معنوية الباحث (0.05)، تكون البيانات غير مطابقة لما هو متوقع لها (مرجحة برأي معين)، وفي هذه الحالة إما أن تكون مرجحة بالموافقة، إذا كانت الأهمية النسبية أعلى من (60%)، أو مرجحة بعدم الموافقة، إذا كانت الأهمية النسبية أقل من (60%)، ومعنوية المطابقة أقل من (0.05).

ثالثاً: أبعاد القيادة التشاركية:

يمكن إيضاح متوسط الاستجابة للمبحوثين على أبعاد القيادة التشاركية وفق الجدول الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	البعد
58%	2.92	تفويض السلطة
57%	2.85	المشاركة في اتخاذ القرار
57%	2.85	العلاقات الإنسانية
57.33%	2.87	المتوسط الحسابي

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التشاركية تراوحت بين (2.85) و(2.92) على مقياس ليكرت المكوّن من خمس درجات، وهي تمثل مستويات استجابة تقع في المستوى المتوسط. وكانت الأهمية النسبية لتلك الأبعاد كما يلي: تفويض السلطة سجل أعلى متوسط حسابي بلغ (2.92) بنسبة أهمية (58%)، ما يشير إلى أن هذا البعد هو الأكثر حضوراً من بين الأبعاد الثلاثة للقيادة التشاركية في جامعة تعز من وجهة نظر المبحوثين. المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية جاءتا في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي نفسه (2.85) ونسبة أهمية (57%) لكل منهما، مما يعكس وجود تقارب في مستوى ممارسة هذين البعدين. أما المتوسط العام لُبعد القيادة التشاركية فقد بلغ (2.87) بنسبة أهمية (57.33%)، وهي نسبة تقع ضمن المستوى المتوسط، وتشير إلى أن ممارسة القيادة التشاركية في الجامعة المدروسة متوسطة بوجه عام، وتستدعي المزيد من التفعيل والتحسين، خاصة في بعدي "المشاركة في اتخاذ القرار" و"العلاقات الإنسانية" اللذين يشكلان محوراً مهماً في دعم بيئة العمل الأكاديمي والإداري. تشير هذه النتائج إلى وجود وعي وممارسة معتدلة للقيادة التشاركية داخل جامعة تعز، غير أن هناك فرصة كبيرة لتحسين مستوى هذه الممارسات من خلال تعزيز آليات المشاركة، وتمكين العاملين، وتحسين العلاقات الإنسانية بما يساهم في تحقيق بيئة جامعية تشاركية أكثر فعالية.

ثانياً: رأس المال الفكري

يُعد رأس المال الفكري أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات الجامعية، إذ يمثل المعرفة والخبرات والعلاقات والهياكل التي تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وقد هدفت الدراسة إلى قياس مستوى توافر أبعاد رأس المال الفكري لدى موظفي جامعة تعز، والمتمثلة في: (رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، ورأس المال البشري). ويوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لهذه الأبعاد.

جدول (11) أبعاد رأس المال الفكري بحسب ترتيبها

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	البعد
58 %	2.91	رأس المال الهيكلي
56 %	2.80	رأس مال العلاقات
54 %	2.71	رأس المال البشري
56 %	2.81	المتوسط الحسابي

أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي جاء لبعده رأس المال الهيكلي بمتوسط بلغ (2.91) ونسبة أهمية (58%)، ما يشير إلى إدراك الموظفين لتوافر مقومات البنية التنظيمية الرسمية كالهياكل والأنظمة والإجراءات المؤسسية التي تدعم عمل الجامعة. وهذا يشير إلى أن جامعة تعز تمتلك مستوى مقبولاً نسبياً من الجاهزية التنظيمية والبنوية التي تسهم في حفظ المعرفة وتوظيفها.

في المرتبة الثانية جاء رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي (2.80) وأهمية نسبية (56%)، وهو ما يدل على وجود مستوى متوسط من تفاعل الجامعة مع الأطراف ذات العلاقة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كالعاملين، والطلاب، والمجتمع المحلي. ورغم وجود بعض المؤشرات الإيجابية في هذا الجانب، إلا أن هذه النسبة تشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود المؤسسية في تعزيز العلاقات التفاعلية، وبناء شبكات تعاون استراتيجية مع الأطراف المختلفة.

أما رأس المال البشري فقد حصل على أدنى متوسط (2.71) وأقل أهمية نسبية (54%)، وهو ما يعكس وجود فجوة نسبية في استثمار قدرات ومهارات الموارد البشرية ومهارتها في الجامعة. ويُعزى ذلك إلى احتمالية ضعف في البرامج التدريبية، أو ضعف التحفيز والتطوير المهني للعاملين، ما يتطلب من الإدارة الجامعية الاهتمام بتعزيز هذا البعد الحيوي بوصفه المصدر الأساسي لتوليد المعرفة والإبداع داخل المؤسسة.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد رأس المال الفكري (2.81) وبنسبة أهمية (56%)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في توافر مكونات رأس المال الفكري في جامعة تعز، ويستدعي وضع استراتيجية تطوير متكاملة تركز على تعزيز البنية المؤسسية، وتوسيع العلاقات الداخلية والخارجية، وتحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثًا: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يطبق نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ

القرار - العلاقات الإنسانية) بالمستوى المطلوب في جامعة تعز

لاختبار الفرضية استخدم اختبار ذي الحدين (Binomial Test) عند الوسط الفرضي درجة

التطبيق المتوسط (3)، وكانت نتائج الاختبار كما يأتي:

جدول (12) اختبار ذي الحدين لأبعاد القيادة التشاركية في جامعة تعز

عينة الإداريين			عينة الأكاديميين			العينة الكلية			فئات الاستجابة	أبعاد الدراسة	مخاور الدراسة
العدد	النسبة	المعوية	العدد	النسبة	المعوية	العدد	النسبة	المعوية			
0.108	0.58	65	0.071	0.61	48	0.014	0.59	113	<= 3	منخفضة	تفويض السلطة
	0.42	47		0.39	31		0.41	78	> 3	كبيرة	
0.018	0.62	69	0.071	0.61	48	0.002	0.61	117	<= 3	منخفضة	المشاركة في اتخاذ القرار
	0.38	43		0.39	31		0.39	74	> 3	كبيرة	
0.047	0.60	67	0.177	0.58	46	0.014	0.59	113	<= 3	منخفضة	العلاقات الإنسانية
	0.40	45		0.42	33		0.41	78	> 3	كبيرة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي .

بالنسبة لتطبيق نمط القيادة التشاركية بحسب آراء الأكاديميين كان بمستوى منخفض، إذ كانت نسبة التطبيق المنخفض لتفويض السلطة (61%) مقابل التطبيق العالي (39%)، إضافة إلى ذلك نسبة التطبيق المنخفض للمشاركة في اتخاذ القرار (61%) مقابل التطبيق العالي (39%)، ونسبة التطبيق المنخفض للعلاقات الإنسانية (58%) مقابل التطبيق العالي (42%)، كما نلاحظ أن هذه النسبة ليست دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

وبالنسبة لتطبيق نمط القيادة التشاركية بحسب آراء الإداريين هو الآخر بالمستوى المنخفض، إذ كانت نسبة التطبيق المنخفض لتفويض السلطة (58%) مقابل التطبيق العالي (42%)، إضافة إلى ذلك نسبة

التطبيق المنخفض للمشاركة في اتخاذ القرار (62%) مقابل التطبيق العالي (38%)، كذلك نسبة التطبيق المنخفض للعلاقات الإنسانية (60%) مقابل التطبيق الكبير (40%)، كما نلاحظ أن هذه النسبة ليست دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويلاحظ من نتائج التحليل أن استجابات الباحثين من الفئتين (أكاديميين، وإداريين) متقاربة.

وبشكل عام فإن تطبيق أبعاد القيادة التشاركية بمستوى منخفض، إذ كانت نسبة التطبيق المنخفض لتفويض السلطة (59%)، مقابل التطبيق العالي (41%)، إضافة إلى ذلك نسبة التطبيق المنخفض للمشاركة في اتخاذ القرار (61%) مقابل التطبيق العالي (39%)، كذلك نسبة التطبيق المنخفض للعلاقات الإنسانية (59%) مقابل التطبيق العالي (41%)، كما نلاحظ أن هذه النسبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي) المتعلق بالفرضية الرئيسة الأولى نقبل الفرضية القائلة "لا يطبق نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بالمستوى المطلوب في جامعة تعز".

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يتم الاهتمام برأس المال الفكري بالقدر الكافي في جامعة تعز

لاختبار هذه الفرضية أيضاً استخدم اختبار ذي الحدين (Binomial Test) عند الوسط الفرضي درجة التطبيق المتوسط (3)، وكانت نتائج الاختبار على النحو الآتي:

جدول (13) اختبار ذي الحدين لأبعاد رأس المال الفكري في جامعة تعز

المعنوية	النسبة	العدد	فئات الاستجابة		أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
0.000	0.66	126	≤ 3	منخفضة	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
	0.34	65	> 3	كبيرة		
0.030	0.58	111	≤ 3	منخفضة	رأس المال الهيكلي	
	0.42	80	> 3	كبيرة		
0.000	0.66	126	≤ 3	منخفضة	رأس مال العلاقات	
	0.34	65	> 3	كبيرة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج smart.pls 3

تبين النتائج في الجدول (13) مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في جامعة تعز، إذ بينت النتائج أن الاهتمام برأس المال الفكري كان بالمستوى

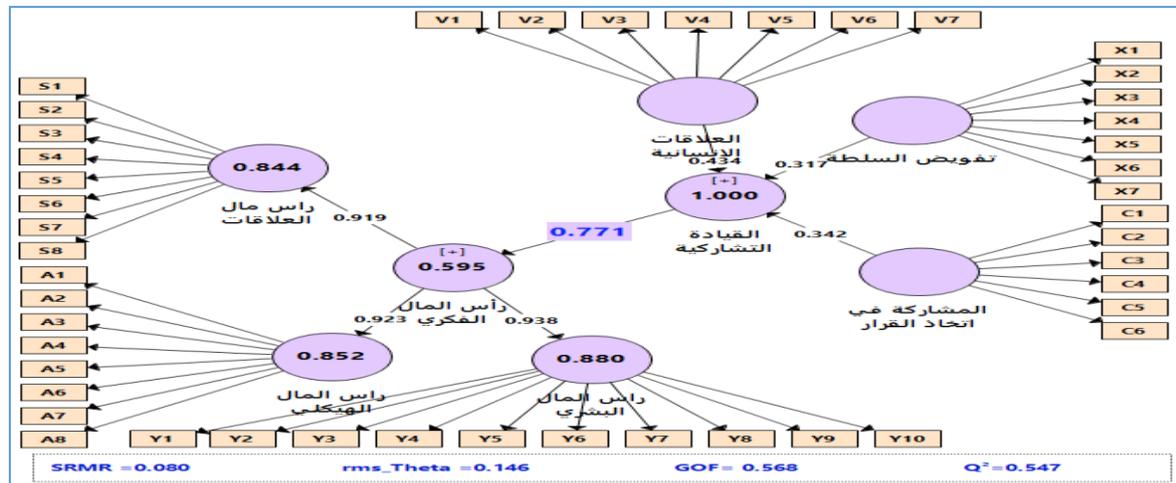
المنخفض، إذ كانت نسبة الاهتمام المنخفض برأس المال البشري (66%)، مقابل الاهتمام العالي (34%)، إضافة إلى ذلك نسبة الاهتمام المنخفض برأس المال الهيكلي بلغت (58%) مقابل الاهتمام العالي (42%)، كذلك بلغت نسبة الاهتمام المنخفض برأس مال العلاقات (66%) مقابل الاهتمام العالي (34%)، كما نلاحظ أن هذه النسبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي) المتعلق بالفرضية الرئيسة الثانية نقبل الفرضية القائلة "لا يتم الاهتمام برأس المال الفكري بالقدر الكافي في جامعة تعز".

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة بين القيادة التشاركية وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب المعادلات البنائية، وكانت النتائج كما يأتي:

الشكل (2) نموذج المعادلة البنائية الخاص بعلاقة القيادة التشاركية برأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart.pls3

تشير مؤشرات المطابقة (SRMR, rms_Theta, GOF, Q²) الموضحة في نموذج العلاقة البنائية في الشكل (2) إلى أن جميع المؤشرات ضمن المدى المقبول، وهذا يعني أن النموذج المفترض له قدرة على تفسير العلاقة بين القيادات التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز.

تشير النتائج في الجدول (14) إلى أن العلاقة بين القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الأكاديميين، علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.782)، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.576)، وهي أكبر من (0.35)، إلى أن حجم الأثر الذي تحدته القيادة التشاركية بأبعادها على رأس المال الفكري بأبعاده يعد عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.612) إلى أن القيادة التشاركية بحسب آراء الأكاديميين تفسر (61.2%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

جدول (14) مؤشرات نموذج علاقة القيادة التشاركية برأس المال الفكري

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	معنوية العلاقة p-value	معامل التحديد	معامل حجم الأثر
العلاقة في عينة الأكاديميين						
القيادة التشاركية ← رأس المال الفكري	0.782	0.048	16.299	0.000	0.612	1.576
العلاقة في عينة الإداريين						
القيادة التشاركية ← رأس المال الفكري	0.768	0.053	14.557	0.000	0.590	1.437
العلاقة الكلية						
القيادة التشاركية ← رأس المال الفكري	0.711	0.035	21.965	0.000	0.595	1.469
معنوية الفرق في العلاقة بين العينتين	path coefficient diff (Academics - Administrators)		p-value (Academics - Administrators)			
	0.014		0.495			

المصادر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart pls3.

كما تشير النتائج في الجدول (14) إلى أن العلاقة بين القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الإداريين، علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.768)، وكما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.437) وهي أكبر من (0.35) إلى أن حجم الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها في رأس المال الفكري بأبعاده يعد أثراً عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.590) إلى أن القيادة التشاركية بحسب آراء الإداريين تفسر (59%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

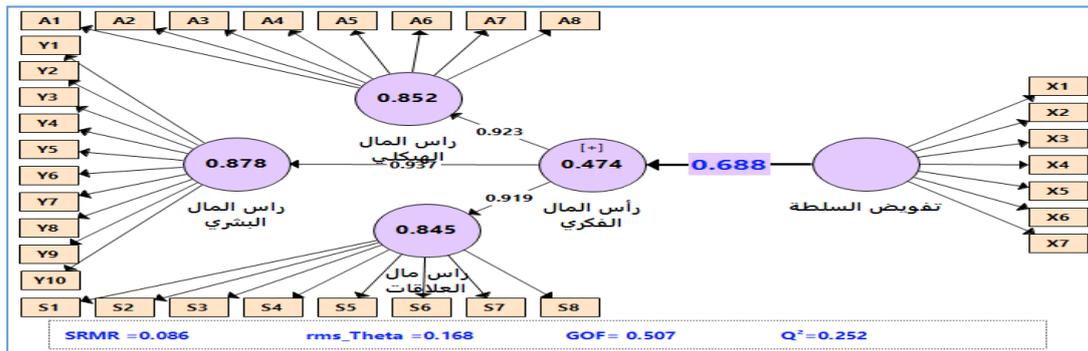
وبشكل عام تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.711) بين القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.469)، وهي أكبر من (0.35)، إلى أن حجم الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها في رأس المال الفكري بأبعاده يُعد عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.595) إلى أن القيادة التشاركية بحسب آراء المستجيبين تفسر (59.5%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

مما سبق نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز بالنسبة للأكاديميين أعلى منها بالنسبة للإداريين، وأن فرق العلاقة الحاصل بينهما يبلغ (0.014)، وهو فرق غير دالٍ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا الفارق بالرغم من تواجده، يعكس طبيعة العلاقة موضوع الدراسة بين فئة الأكاديميين وموضوع رأس المال الفكري.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية نرفض الفرضية القائلة "لا توجد علاقة بين القيادة التشاركية وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز".
وعليه نقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتنمية رأس المال الفكري) في جامعة تعز.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين تفويض السلطة وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز
لاختبار الفرضية استخدم أسلوب المعادلات البنائية، وكانت النتائج كما يأتي:

الشكل (3) نموذج المعادلة البنائية الخاص بعلاقة تفويض السلطة برأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart.pls3

تشير مؤشرات المطابقة ($SRMR$, rms_Theta , GOF , Q^2) الموضحة في نموذج العلاقة البنائية في الشكل (3) إلى أن جميع المؤشرات ضمن المدى المقبول، وهذا يعني أن النموذج المفترض له قدرة على تفسير العلاقة بين تفويض السلطة بصفاتها أحد أبعاد القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز.

تشير النتائج في الجدول (15) إلى أن العلاقة بين تفويض السلطة ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الأكاديميين، علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.736)، وتشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.182)، وهي أكبر من (0.35)، إلى أن حجم الأثر الذي تحدته تفويض السلطة على رأس المال الفكري بأبعاده يُعد أثراً عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.542) إلى أن تفويض السلطة بحسب آراء الأكاديميين تفسر (54.2%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

جدول (15) مؤشرات نموذج علاقة تفويض السلطة برأس المال الفكري

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	معنوية العلاقة p-value	معامل التحديد	معامل حجم الأثر
العلاقة في عينة الأكاديميين						
تفويض السلطة ← رأس المال الفكري	0.736	0.051	14.436	0.000	0.542	1.182
العلاقة في عينة الإداريين						
تفويض السلطة ← رأس المال الفكري	0.666	0.066	10.046	0.000	0.444	0.797
العلاقة الكلية						
تفويض السلطة ← رأس المال الفكري	0.688	0.05	13.811	0.000	0.474	000.9
معنوية الفرق في العلاقة بين العيّنتين	path coefficient diff (Academics - Administrators)		P-value (Academics - Administrators)			
	0.07		0.415			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart.pls3

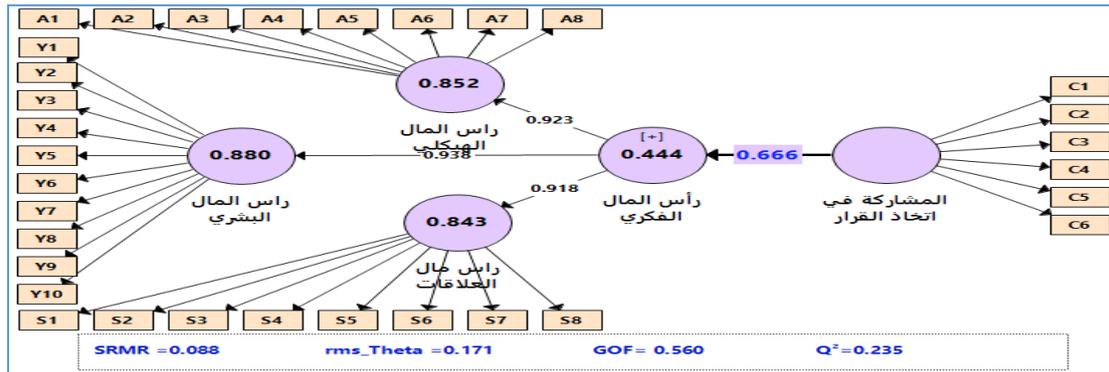
كما تشير النتائج في الجدول (15) إلى أن العلاقة بين تفويض السلطة ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الإداريين، علاقة إيجابية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.666)، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.797)، وهي أكبر من (0.35)، إلى أن حجم الأثر الذي يحدثه تفويض السلطة في رأس المال الفكري بأبعاده يعد أثراً عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.444) إلى أن تفويض السلطة بحسب آراء الإداريين تفسر (44.4%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

وبشكل عام تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.688) بين تفويض السلطة ورأس المال الفكري في جامعة تعز، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.900)، وهي أكبر من (0.35) إلى أن حجم الأثر الذي يحدثه تفويض السلطة في رأس المال الفكري بأبعاده يُعد أثراً عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.474) إلى أن تفويض السلطة بحسب آراء المستجيبين تفسر (47.4%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز. ومن النتائج السابقة نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين تفويض السلطة ورأس المال الفكري في جامعة تعز بالنسبة للأكاديميين أعلى منها بالنسبة للإداريين، وأن فرق العلاقة الحاصل بينهما يبلغ (0.07)، وهو فرق غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية والمتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى نرفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد علاقة بين تفويض السلطة وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز، ونقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز لاختبار هذه الفرضية استخدام أسلوب المعادلات البنائية، وكانت النتائج على ما يأتي:

الشكل (4) نموذج المعادلة البنائية الخاص بعلاقة المشاركة في اتخاذ القرار برأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart.pls3

تشير مؤشرات المطابقة ($SRMR$, rms_Theta , GOF , Q^2) الموضحة في نموذج العلاقة البنائية في الشكل (4) إلى أن جميع المؤشرات ضمن المدى المقبول، وهذا يعني أن النموذج المفترض له قدرة على تفسير العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار بصفته أحد أبعاد القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز.

جدول (16) يوضح مؤشرات نموذج علاقة المشاركة في اتخاذ القرار برأس المال الفكري

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	معنوية العلاقة Sig	معامل التحديد	معامل حجم الأثر
العلاقة في عينة الأكاديميين						
المشاركة في اتخاذ القرار ← رأس المال الفكري	0.69	0.074	9.278	0.000	0.476	0.909
العلاقة في عينة الإداريين						
المشاركة في اتخاذ القرار ← رأس المال الفكري	0.654	0.064	10.217	0.000	0.427	0.746
العلاقة الكلية						
المشاركة في اتخاذ القرار ← رأس المال الفكري	0.666	0.052	12.919	0.000	0.444	0.798
معنوية الفرق في العلاقة بين العنيتين	path coefficient diff (Academics - Administrators)		p-value (Academics - Administrators)			
	0.036		0.701			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart.pls3

تشير النتائج في الجدول (16) إلى أن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الأكاديميين، علاقة إيجابية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.690)، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.909)، وهي أكبر من (0.35) إلى أن حجم الأثر الذي تحدثه المشاركة في اتخاذ القرار في رأس المال الفكري بأبعاده يعد أثراً عالياً، إضافةً إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.476)، إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار بحسب آراء الأكاديميين تفسر (47.6%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

كما تشير النتائج أيضاً إلى أن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الإداريين، علاقة إيجابية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.654)، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.746)، وهي أكبر من (0.35)، إلى أن حجم الأثر الذي تحدثه المشاركة في اتخاذ القرار في رأس المال الفكري بأبعاده يعد أثراً عالياً، إضافةً إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.427) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار بحسب آراء الإداريين تفسر (42.7%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

وبشكل عام تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.666) بين المشاركة في اتخاذ القرار ورأس المال الفكري في جامعة تعز، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.798)، وهي أكبر من (0.35)، إلى أن حجم الأثر الذي تحدثه المشاركة في اتخاذ القرار في رأس المال الفكري بأبعاده يعد أثراً عالياً، إضافةً إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.444) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار بحسب آراء المستجيبين تفسر ما نسبته (44.4%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

ومن النتائج السابقة نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار ورأس المال الفكري في جامعة تعز بالنسبة للأكاديميين أعلى منها بالنسبة للإداريين، وأن فرق العلاقة الحاصل بينهما يبلغ (0.036)، وهو فرق غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

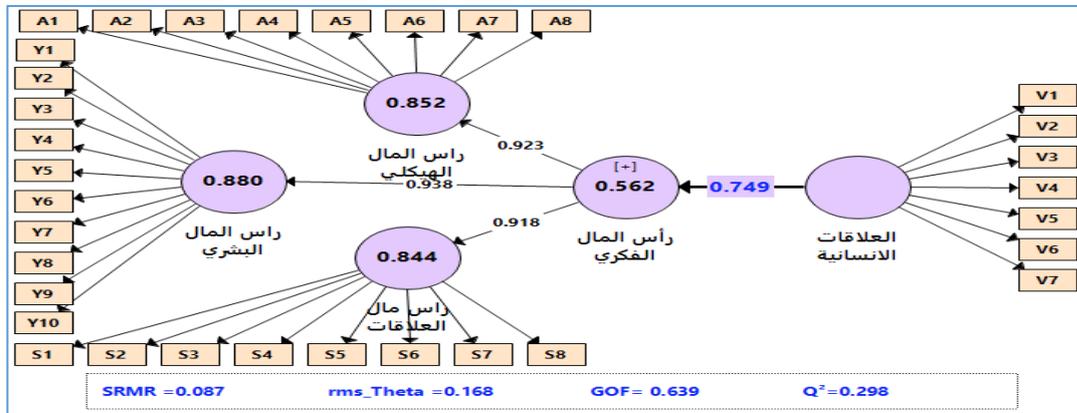
وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية نرفض الفرضية القائلة بأنه: (لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز).

وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز

لاختبار الفرضية استخدام أسلوب المعادلات البنائية، وكانت النتائج على ما يأتي:

الشكل (5) نموذج المعادلة البنائية الخاص بعلاقة العلاقات الإنسانية برأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart.pls3

تشير مؤشرات المطابقة ($SRMR$, rms_Theta , GOF , Q^2) الموضحة في نموذج العلاقة البنائية في الشكل (5) إلى أن جميع المؤشرات ضمن المدى المقبول، وهذا يعني أن النموذج المفترض له قدرة على تفسير العلاقة بين العلاقات الإنسانية بصفتها أحد أبعاد القيادة التشاركية ورأس المال الفكري في جامعة تعز. تشير النتائج في الجدول (17) إلى أن العلاقة بين بُعد العلاقات الإنسانية ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الأكاديميين، علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.730)، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.142) وهي أكبر من (0.35)، إلى أن حجم الأثر الذي تحدثه العلاقات الإنسانية في رأس المال الفكري بأبعاده يعد أثراً عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.533) إلى أن العلاقات الإنسانية بحسب آراء الأكاديميين تفسر (53.3%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

كما تشير النتائج في الجدول (18) إلى أن العلاقة بين بُعد العلاقات الإنسانية ورأس المال الفكري في جامعة تعز بحسب آراء الإداريين، علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.772)، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.475) وهي أكبر من (0.35) إلى أن حجم الأثر الذي تحدثه العلاقات الإنسانية في رأس المال الفكري بأبعاده يعد أثراً عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.596) إلى أن العلاقات الإنسانية بحسب آراء الإداريين تفسر (59.6%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

جدول (17) يوضح مؤشرات نموذج علاقة العلاقات الإنسانية برأس المال الفكري

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	معنوية العلاقة Sig	معامل التحديد	معامل حجم الأثر
العلاقة في عينة الأكاديميين						
العلاقات الإنسانية ← رأس المال الفكري	00.73	0.046	15.783	0.000	0.533	1.142
العلاقة في عينة الإداريين						
العلاقات الإنسانية ← رأس المال الفكري	0.772	0.048	16.146	0.000	0.596	1.475
العلاقة الكلية						
العلاقات الإنسانية ← رأس المال الفكري	0.749	0.032	23.256	0.000	0.562	1.281
معنوية الفرق في العلاقة بين العيّنتين		path coefficient diff (administrators - Academics)		p-value (administrators vs Academics)		
		0.042		0.546		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smart.pls3

وبشكل عام تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بمعامل مسار (0.749) بين العلاقات الإنسانية ورأس المال الفكري في جامعة تعز، كما تشير قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.281)، وهي أكبر من (0.35) إلى أن حجم الأثر الذي تحدته العلاقات الإنسانية في رأس المال الفكري بأبعاده يُعد أثراً عالياً، إضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.562) إلى أن العلاقات الإنسانية بحسب آراء المستجيبين تفسر (56.2%) من التغيرات في رأس المال الفكري في جامعة تعز.

ومما سبق نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية ورأس المال الفكري في جامعة تعز بالنسبة للإداريين أعلى منها بالنسبة للأكاديميين، وأن فرق العلاقة الحاصل بينهما يبلغ (0.042)، وهو فرق غير دالٍ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة نرفض الفرضية القائلة بأنه: (لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز).

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز).

الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي توضح مستوى ممارسة القيادة التشاركية وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز، وذلك على النحو الآتي:
- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) يُمارس بدرجة متوسطة في جامعة تعز، غير أن هذا المستوى لا يرقى إلى الطموحات المتوقعة، ويظل دون المستوى المطلوب لتحقيق التميز المؤسسي.
 - 2- أشارت النتائج إلى وجود مستوى منخفض من تفويض السلطة، ومستوى متوسط من العلاقات الإنسانية بين إدارة الجامعة والعاملين، ما يعكس الحاجة إلى تعزيز الثقة والتمكين داخل بيئة العمل الجامعية.
 - 3- كشفت الدراسة عن ضعف الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري في جامعة تعز، إذ أظهرت النتائج أن مستويات توافر أبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقات) كانت منخفضة إلى متوسطة، مما يشير إلى غياب استراتيجية واضحة لإدارته واستثماره بالشكل الأمثل.
 - 4- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة وتنمية رأس المال الفكري، ما يؤكد أهمية تبني نمط القيادة التشاركية كمدخل فاعل لتعزيز رأس المال المعرفي في الجامعة.
 - 5- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة وتنمية رأس المال الفكري، ما يشير إلى أن تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع يسهم في استثمار خبراتهم ومعارفهم.
 - 6- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية رأس المال الفكري، الأمر الذي يعزز من انتماء العاملين ويزيد من إسهاماتهم الفكرية في تطوير المؤسسة.
 - 7- بيّنت الدراسة كذلك أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات الإنسانية وتنمية رأس المال الفكري، فيعكس الدور المحوري للبيئة التنظيمية الداعمة والتواصل الفعّال في تنمية الموارد الفكرية والبشرية.

التوصيات:

- 1) توصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز نمط القيادة التشاركية في جامعة تعز، من خلال تمكين القادة الإداريين من تطبيق ممارسات فعالة لتفويض السلطة والمشاركة الفاعلة مع الموظفين في اتخاذ القرارات.
- 2) تشجيع الإدارة العليا على منح صلاحيات أوسع للموظفين بما يعزز من روح المبادرة وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تنمية القدرات المهنية ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي.
- 3) تحسين بيئة العلاقات الإنسانية : خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الاحترام المتبادل والثقة والتواصل الفعال بين القادة والعاملين، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.
- 4) تنمية رأس المال الفكري : ضرورة إعطاء اهتمام أكبر برأس المال الفكري بجميع مكوناته (البشري، الهيكلي، العلاقات) من خلال الاستثمار في التدريب، وتحسين البنية المؤسسية، وتعزيز علاقات التعاون داخليًا وخارجيًا.
- 5) إعداد برامج تدريبية : تصميم برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى بناء قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية في مجالات القيادة التشاركية وتنمية رأس المال الفكري، بما يواكب المتغيرات المعاصرة في بيئة التعليم الجامعي.
- 6) تحسين آليات اتخاذ القرار : تشجيع مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار بما يضمن استثمار خبراتهم ومعارفهم ويعزز من ارتباطهم بأهداف الجامعة.
- 7) قياس الأداء القيادي والفكر وتقييمه: إنشاء نظام دوري لقياس مدى تطبيق القيادة التشاركية ومدى تنمية رأس المال الفكري، بما يساعد في تحسين الممارسات الإدارية وتوجيه السياسات الجامعية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو شمالة، سها محمد يحيى. (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الأقصى - غزة.
- أبو صلاح، سلطان توفيق قاسم. (2019). دور رأس المال الفكري في استدامة الشراكات العائلية في محافظة جنين [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة القدس.
- أبو طاحون، أمل لطفي. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. مصر القاهرة: أمواج للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد عبد الرزاق محمد. (2020). استخدام النمذجة البنائية لتحليل أهم العوامل المؤثرة على أبعاد التنمية البشرية في الجمهورية اليمنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.
- أحمد، حافظ فرج. (2007). قضايا إدارية معاصرة. القاهرة: عالم الكتب للطباعة والنشر.
- البحيري، السيد محمود، حافظ، محمد صبري، والمغدي، الحسن بن محمد. (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب للطباعة والنشر.
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019). استراتيجيات القيادة والاشراف. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحجيج، سمية عودة حسين. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الشرق الأوسط.
- حسنين، رجب عبد الحميد. (2022). المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري. العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حشاني، باكة، غرنوق، بية، وليلي، سعيد. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الوادي.
- الخاليلة، أشرف حمد رزق. (2020). أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الشرق الأوسط.
- دراغمة، بتول يوسف. (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة النجاح الوطنية.
- درويش، زينب عواد مفلح. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، 27(5)، 310 - 341.
- ديب، كنده علي، ومرهج، ماهر محسن. (2018). دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات السورية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة البعث - سوريا، 40(30)، 51 - 85.

- الريحات، أحمد سالم. (2020). أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات العاملة بمجمع الملك حسين للأعمال. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة ونشر الابحاث العلمية والتربوية -عمان، الأردن، 2020(23)، 1 - 34.
- الربيعاوي، سعدون حمود، وعباس، حسين وليد. (2015). رأس المال الفكري. دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ربيعة، بقادر، والغالية، بريشي. (2022). أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية ادرار [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أحمد دراية.
- رمضان، ابراهيم السيد. (2020). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة جامعة الفيوم، 14(1)، 113 - 133.
- ربحاوي، صوفيا سعيد. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبنى على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 236 - 262.
- الزطمة، إسلام بشير. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية محافظات فلسطين الجنوبية للقيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجالس أولياء الأمور [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية - غزة.
- ستورات، توماس. (1997). رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة. خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال.
- السراج، محمود محمد. (2021). أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية لفلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية - غزة.
- سليمان، أحمد زهير زكريا. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية - غزة.
- سمير، زهراء محمد. (2019). تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس الفكري [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة عين شمس.
- الشمالي، هياء موسى. (2020). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية [رسالة ماجستير منشورة] جامعة الأقصى - غزة.
- الطائي، علي حسون، والزبيدي، لمى قيس. (2017). الانمط القيادة ودورها في تعزيز رأس المال الفكري بحث ميداني في وزارة الخارجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(101)، 20 - 54.
- العجمي، محمد حسنين. (2007). الإدارة والتخطيط والتربوي: النظرية والتخطيط. القاهرة: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- عدنان، قمني، وعبد الملك، هو سيدي. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة أدرار [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أحمد دراية أدرار.
- عطية، أفكار سعيد خميس. (2018). إنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه. مجلة الادارة التربوية، 2018(18)، 249 - 375.
- قشقش، خالد أحمد. (2014). ادارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية.

- ممشمش، أشرف محمد. (2018). واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث. 4(2)، 101 - 135.
- المصري، إيهاب عيسى، وعامر، طارق عبد الرؤوف. (2013). القيادة التربوية ومهارات التعليم. الاردن، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- معمرى، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة [رسالة دكتوراه غير منشورة] جامعة محمد خيضر.
- المكواوي، عاطف عبد الله. (2003). القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- نجم، منور عدنان، وقشطبة، آمال نبيل. (2021). درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 106 - 131.
- النظاري، محمد عبد الرحمن. (2015). إدارة الأعمال المفاهيم والنظريات والمهارات. الأقصى للخدمات المعرفية والنشر. تعز اليمن.
- الهادي، محمد طاهر. (2020). المنهج المتميز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(1)، 119 - 174.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of innovation & knowledge*, 7(4), 100261.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365-1384.
- Faisal, Mimiastri, Idris, Sofyan (2019). "The influence of participative leadership and teamwork on employee job satisfaction and its impact on organizational performance at the university of Mohammadiyah Aceh, province of Aceh, Indonesia", *International Journal of social and Economic Research*", Indonesia.
- Gogan, L. M., Duran, D. C., & Draghici, A. (2015). Structural capital - A proposed measurement model, *Procedia economics and finance*, 23, 1139-1146.
- Goldin, Claudia. (2016). *Human Capital*. Springer – Verlag.
- Haider, S. F. (2021). *The Impact of Participative Leadership on Project Success with Mediating Role of Coworker Knowledge Sharing and Moderating Role of Project Risk Management* [Doctoral dissertation], CAPITAL UNIVERSITY.
- Kamarudden, A, M, Rui, L, S, Alzoub, H, M, & Alshuridah. (2022), Determination of emerging Technology Adoption for Safety Among Construction Businesses. *Academy of strategic management Journal*, 21(s4), 1 – 19.

- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Mutiu, B., & Calvin, O. Y. (2020). Participative leadership style and employee commitment in federal college of education (technical) gusau: Moderating role of organizational culture. *International Journal of Intellectual Discourse*, 3(1), 17-31.
- Oketch, C., & Ainembabazi, R. (2021). Participative leadership style and staff motivation in private universities in Uganda: A case of Kampala international university. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(3), 20-35.
- Ospina-Rozo, E., & Muñoz-Moreno, J. L. (2025). University management based on intellectual capital: a study case with three Colombian universities. *International Journal of Educational Management*, 39(8), 134-152.
- Ouma K'Aol, G., & C, Mwaisaka, D. M. (2019). Influence of participative leadership style on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 4(3), 23-45.
- Sanchez, paloma, Elana, Susana. (2006). "Intellectual Capital in universities improving transparency and internal management, *Journal of intellectual capital, Spain*.
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology*, 12, 646442.
- Yasin, R., Yang, S., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Spiritual leadership and intellectual capital: mediating role of psychological safety and knowledge sharing. *Journal of Intellectual Capital*, 24(4), 1025-1046
- Yuh Cheng, Meng, Yan Lin, Jer, Yih Hsiao Tzy, W. Lin, Thoma (2018). "Invested resource, competitive intellectual capital and corporate performance ". *Journal of Intellectual Capital*.
- Yuosre, Mir Dost, Ali, Badir, Tariq, Adeel. (2016). The impact of Intellectual Capital on innovation generation and adoption, *Journal of Intellectual Capital*.