

دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري

دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة - صنعاء

The Role of Strategic Leadership in Building Intellectual Capital – A Field Study at Yemeni Private Universities – Sana'a

أ.م. د. عبده أحمد علي العامري⁽¹⁾

د. عبد القهار عثمان غالب المقرمي⁽²⁾

(1) أستاذ إدارة الأعمال المشارك

جامعة العلوم والتكنولوجيا

(2) باحث في مجال العلوم الإدارية

المُلخص

بالجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة، وجود اهتمام كبير لدى الجامعات اليمنية الأهلية بالقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد توافراً بُعد المقدرات الجوهرية؛ يليه التوجه الاستراتيجي، وكان أقلها بُعد تطوير رأس المال البشري، وجود اهتمام كبير برأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة فهو أساس بنائها، وجوهر نشأتها، وتوجهها الاستراتيجي. الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية – رأس المال الفكري – الجامعات اليمنية الأهلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة (461) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (210) مفردة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات بأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري

Abstract

The study aimed to investigate the role of Strategic Leadership in building Intellectual Capital at Yemeni Private Universities in the Capital, Sana'a

(YPUS). The descriptive and analytical approach was conducted, and the study population was consisted of (461) academic and administrative leaders at

YPUS. A questionnaire was relied on, as the main tool, to collect the required data. A stratified random sampling of (210) individuals was selected. The data analysis, by using appropriate statistical methods, exhibited a number of conclusions, the most important of which were the following: 1) A positive role of Strategic Leadership in building Intellectual Capital at YPUS, 2) A great interest in Strategic Leadership with all dimensions at YPUS, the Core Capabilities dimension got the highest rank of existence between all and followed by the Strategic Orientation

dimension, while the Human Capital Development dimension was the least, 3) A great interest in Intellectual Capital at YPUS which is the basis of its structure, and the essence of its establishment and strategic orientation. The study reached out to a number of recommendations, the most important of which were: Continuing to apply the Strategic Leadership.

Key words: strategic leadership - intellectual capital - Yemeni private Universities

المقدمة

يشهد العصر الحديث العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتعددة، نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا وسرعة تحديثها، وتنتمي المؤسسات التعليمية اليوم إلى هذه البيئة المتسارعة، ومع مرور العقدين الأولين من القرن الواحد والعشرين تتابع الأحداث، مما فرض صعوبة على المؤسسات التعليمية التحكم برأس المال الفكري أو احتكازه، لأن العصر الذي تعيشه حالياً هذه المؤسسات هو عصر نهضة العلم والمعرفة.

ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث؛ كان على المؤسسات التعليمية ضرورة التحول نحو أنماط مؤسسية جديدة تكون مرنة، وتركز على العلم والفكر وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى برأس المال الفكري في توليد القيمة، "ورأس المال الفكري يمثل مجموعة من الخبرات والمهارات والمواهب والعمليات والهياكل وأنظمة العمل والإجراءات وشبكة العلاقات التي تمتلكها المؤسسة، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" (رشيد والزيادي، 2014، 13).

"وتحتل القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الدور في تطوير التعليم، وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة، التي تفرض عليها تطوير القدرات وإحداث تغيير مستمر يواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة وطبيعة البيئة التنافسية، وهذا يتطلب قيادة ذات رؤية استراتيجية، وقدرة على توظيف المعرفة لخدمة الأهداف التنظيمية" (الزهراني، 2018، 191).

وتُعد الجامعات التي تقع على هرم هذه المواجهة حجر الزاوية في بناء المجتمعات، وصنع حضارتها وتخطيط مستقبلها الاستراتيجي، باعتبارها قمة المنظومة التعليمية التي يقع على عاتقها الدور الأكبر في مواجهة هذه التغيرات، مقابل ما تمتلكه من إمكانيات فكرية بشرية وتقنية.

"والمؤسسات الجامعية تلعب الدور المنوط بها في إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي في المجالات ذات الأولوية بالنسبة إلى النمو الاقتصادي والاجتماعي محلياً وعالمياً، وخاصة في المجالات التي تعتبر استراتيجية" (العبيدي، 2009، 13).

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري، في البيئة المختارة (الجامعات اليمنية الأهلية)، ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها الباحثون اهتماماً كبيراً مطلع القرن الحالي، باعتباره أحد أدوات التميز في المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فتباينت التعريفات الاصطلاحية لمفهومه.

إذ عرفته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) "بأنه القيمة الاقتصادية لاثنتين من الأرصدة غير المنظورة في المنظمة، وهي رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري" (OECD, 1999, 34). وعرفه الشمري (2014، 27): بأنه محصلة التفاعلات بين خبرات الموارد البشرية، ومعارفها والإجراءات التنظيمية، والعلاقات المنطقية التعاونية داخل المنظمة وخارجها. ويمكن القول: بأنه حصيلة ما تمتلكه المؤسسة التعليمية من المورد البشري بمهاراته وخبراته وقدراته ومعارفه، والهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والموجودات الفكرية، والعلاقات التعاونية الداخلية والخارجية، التي يمكن توظيفها واستثمارها في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أهمية رأس المال الفكري: ذكر الراشدي (2017، 30)

- إن الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة، وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية، بما يجعلها حلقة مستمرة النمو وتستهدف تطوير الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية.
- عملية استثمار العقول المتوافرة بالمؤسسات التعليمية يساعد في إنشاء المنظمات التعليمية الذكية التي تساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطوراً تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها، ضمن نظام قيمى يعتمد على الشفافية.
- الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية وتنميتها هو تنمية اقتصادية، واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر، حيث أنه سيعود على عملية التنمية البشرية في الجامعات، ومكاتب التعليم بأشكال متعددة ومتنوعة.
- إن الاستثمار في رأس المال الفكري يعود بفوائده على المؤسسات التعليمية، من خلال عمليات التطوير والنمو، وذلك من إدخال التعديلات الجوهرية، والابتكار والتجديد في الممارسات الإشرافية.
- يعتبر الاهتمام برأس المال الفكري، ورعايته أبرز الأدوات التنافسية في العصر الحالي لا سيما في المؤسسات التعليمية إذ أنه غير قابل للتقليد.

خصائص رأس المال الفكري

ذكر الهالالي (2011، 65): أن رأس المال الفكري يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره، وذلك من خلال توافره في جميع المستويات الإدارية، أو من خلال تميزه بالمهارة العالية والخبرة، أو الميل لتقديم المبادأة أو من خلال القدرة على الإبداع والتجديد، وتتفق كثير من الدراسات أن خصائص رأس المال الفكري يمكن أن تصنف إلى خصائص تنظيمية، وخصائص مهنية، وخصائص إبداعية.

طرق تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية

"يتكون رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية عن طريق استقطاب أفضل الكوادر البشرية، وذلك من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات المحددة والمعلنة، ولا يتوقف الأمر عند عملية الاستقطاب بل تضع لهم خطة لتطوير الأداء، وتبادل الأفكار والنقاشات من خلال التأثيرات التدريبية، وورش العمل والاجتماعات الدورية" (الراشدي، 2017، 47).

ويذكر عبد السلام وعلة (2011، 13): أنه يمكن تكوين رأس المال الفكري داخل المؤسسات التعليمية من خلال العناصر الآتية:

- 1- صناعة رأس المال الفكري: ويظهر في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة، والمهارات النادرة، وجذبها للعمل فيها.
- 2- تنشيط رأس المال الفكري: ويعبر عن قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار، من خلال تعزيز القدرات، وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات، ويتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال مجموعة من الأساليب التي تساعد على تنشيط عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.
- 3- المحافظة على رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية، والنخبة المتميزة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدمها.
- 4- الاهتمام بالمستفيدين: ويعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بأراء المستفيدين من خدماتها والاخذ بمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند إنشاء برامج جديدة أو خدمات جديدة أو عند تطوير الموجود.

رأس المال البشري

ذكر مرسي (2013، 75) أن رأس المال البشري هو أهم الأصول التي تمتلكها الجامعات، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة، والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالجامعات، مع القدرة على كل ما تعلموه، وما يمتلكونه استخداماً مرتبطاً بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعد في حل المشكلات، وتطوير الجامعات.

ويمكن القول: أن رأس المال البشري بالجامعات يعتبر الركيزة الأولى في تطويرها وأدائها لهذا

تسعى لاستقطاب أفضل الموارد البشرية للعمل بها، وذلك بما يتضمنه من خبرات ومعارف ومهارات تساعد في اتخاذ القرارات، مما يزيد من فاعليتها.

رأس المال الهيكلي

هو عبارة عن المعلومات، والموجودات الفكرية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر التي تحصل عليها الجامعات، وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي، وعملياتها وثقافتها (الراشدي، 2017، 43). وهنا يشير Unger (335، 2014) أن قوة وضعف رأس المال الهيكلي بالجامعات تسمح بقياس رأس المال الفكري على مستوى الجامعة، وذلك لأن الجامعات التي تملك رأس مال هيكلي قوي فإنها تمتلك ثقافة جامعية عالية الجودة، تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة والتعلم منها، والعكس صحيح فإذا كانت الجامعات تملك أنظمة وإجراءات تؤثر في أعمالها فإن رأس المال الفكري لن يحقق نتائج وأهدافه.

ويمكن القول: أن رأس المال الهيكلي يتمثل بالجامعات في الهياكل التنظيمية والمعلومات والموجودات الفكرية والعمليات الإدارية وبراءات الاختراع وحقوق النشر التي تحصل عليها الجامعات وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من مكوناتها وثقافتها.

رأس المال الزبوني

عرفه علي (2010، 229): أنه القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويسمى أيضاً رأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي. ويرى الشمري (2014، 28): أن رأس المال الزبوني هو جمع المعلومات عن حاجات المستفيدين ورغباتهم ودراساتها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تساعد في بقاء المستفيدين موالين للمنظمة. ويمكن القول: أن رأس المال الزبوني يعمل في المؤسسات التعليمية على تمتين العلاقات بين إدارة المؤسسة، والعملاء الداخليين من ناحية، وبين العملاء الخارجيين المستفيدين من خدمات المؤسسة، للاحتفاظ بهم وكسب ولاءهم.

الخطوات العملية المقترحة لإدارة رأس المال الفكري

وضع الراشدي (2017، 67-69) نموذج لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، يتكون من أربع خطوات تكون متتابعة، ومتداخلة مع بعضها البعض في حلقة دائرية مستمرة وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التحسين والتطوير.

مفهوم القيادة الاستراتيجية

فقد عرفها أبو حجير (2014، 58)، هي القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراف المستقبل، والتهيؤ له بما يوائم متغيرات البيئة الخارجية المختلفة، وعبر الاستثمار الأمثل لكافة القدرات المتاحة المادية والمعنوية؛ مع التركيز على المواهب البشرية، والعمل على التطوير المستمر من خلال الابتكار والإبداع وصولاً للأهداف المتجددة التي تبقى المنظمة في وضع تميز تنافسي. ويمكن القول: أنها القدرة على قيادة المؤسسة برؤيا واضحة ورقابة متوازنة، وبناء قدرات ومهارات العاملين نحو التطور الاستراتيجي، والتأثير فيهم من خلال مجموعة من العمليات والسلوكيات والإجراءات التي تؤثر في نشاطهم وقدراتهم بما يحقق أهدافها.

مميزات القيادة الاستراتيجية

- للقيادة الاستراتيجية مميزات تميزها عن غيرها من القيادات، وتسعى المؤسسات إلى التميز في قيادتها من خلال هذه المميزات: (جاد الرب، 2012، 49) و (الخفاجي، 2008، 172).
- 1- تتضمن إدارة المؤسسة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
 - 2- أنها تساعد المؤسسة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في المجال الذي تعمل فيه.
 - 3- تقوم القيادة الاستراتيجية بتعلم التأثير على سلوك الإنسان بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة، ويتم ذلك من خلال الحوار والممارسات التطبيقية للقيادة، والطموحات الكبيرة لهم.
 - 4- إن القدرة على إدارة رأس المال البشري تكوّن الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي.
 - 5- تلعب دوراً أساسياً في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، وتحقيق التوازن الاستراتيجي.
 - 6- للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في رسم الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الاستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادتها، وأسلوبها الإداري، وتفويض السلطات، وتقسيم المهام، مما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية، والقيم التي تنشأ داخل المؤسسة.
 - 7- تعزز القيادة الاستراتيجية الالتزام والمشاركة، وتؤكد على المبدئ الأخلاقي في علاقات المؤسسة الداخلية.
 - 8- القيادة الاستراتيجية تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي، فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع.

أنماط القيادة الاستراتيجية

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعاً لتباين الأنماط القيادية التي تتحدد فيما يلي:

أولاً: نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة:

يمثل هذا النمط من أفضل الصيغ لممارسة الأدوار القيادية في أية مؤسسة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح (يونس، 2012، 47).

ثانياً: نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية:

هو نمط قيادة الهامة محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالهم الخاصة من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المؤسسة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية (يونس، 2012، 47).

ثالثاً: نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية:

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المؤسسة، وأساليب مكافأتهم والتزامهم، ويحفز الأفراد مادياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، مع توفيره لتغذية راجعة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته. والقيادة التنفيذية لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة المؤسسية (المربع، 2012، 30).

وبناءً على ما سبق يمكن القول: أن هذه الأنماط للقيادة الاستراتيجية متكاملة ومتراصة، وكلما كانت القيادة الاستراتيجية مشاركة وتحويلية وتنفيذية تكون مكتملة أركانها ومثالية في قيادتها، وتستطيع أن تقود المؤسسة بشكل إيجابي وتحقق أهدافها وتميزها بشكل أفضل.

دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري

أثبتت الدراسة أن هناك دور إيجابي كبير للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري، وهذه النتيجة طبيعية لأن بناء رأس المال الفكري لا يمكن أن يتم إلا بوجود قيادة استراتيجية مهمة بموردها البشري، وتعمل من أجل تطويره، بل أصبحت في العصر الحديث هي الميزة التنافسية التي تتنافس عليها المؤسسات، وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة بوجود دور للقيادة الاستراتيجية على رأس المال الفكري،

فدراسة (البناء، 2019) أثبتت وجود دور للقيادة التحويلية على رأس المال الفكري، ودراسة (الطائي وأبو رذن، 2013) التي أثبتت وجود دور عالي للقيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري، وتوصلت دراسة (الفيحان وجلاب، 2006) أن هناك علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون، كما توصلت دراسة (دهش، 2017) أن هناك علاقة معنوية كبيرة بين القيادة الاستراتيجية ورأس المال الاجتماعي، وهذا ما توصلت إليه الدراسة وأثبتته من خلال عينتها في الجامعات اليمنية الأهلية (مجتمع الدراسة)، وهذا يؤكد مدى الاهتمام الحديث بهذه المتغيرات وتركيز المؤسسات العالمية اليوم على المحافظة على الموارد الغير ملموسة لما لها من دور واضح في بناء المؤسسات؛ وزيادة إنتاجيتها وجودتها، وتحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات.

الدراسات السابقة

- تناولت العديد من الدراسات السابقة دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري كمتغيرات كاملة أو بعد من أبعادهما وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة بالدراسة:
- 1- دراسة: (البناء، 2019)، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية المعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية المعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي في شركات تكنولوجيا المعلومات الحاسوبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال لرأس المال الفكري، وتحقيق عال للإبداع المنظمي، وممارسة عالية للقيادة التحويلية في الشركات مجتمع الدراسة.
 - 2- دراسة: (دهش، 2017)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز رأس المال الاجتماعي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للقيادة الاستراتيجية في تعزيز رأس المال الاجتماعي في المؤسسات المبحوثة، أن دراسة طبيعة القيادة الاستراتيجية، تساعد المنظمات على زيادة أدائها التنظيمي والوقوف بحزم أمام التهديدات التنظيمية التي تواجه هذه المؤسسات.
 - 3- دراسة: (Golmoradia, and Ardabilia, 2016)، بعنوان: "آثار أنماط القيادة و رأس المال الاجتماعي على التعلم التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أنماط القيادة ورأس المال الاجتماعي على التعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة ورأس المال الاجتماعي على التعلم التنظيمي وأن أثر القيادة على التعلم التنظيمي أكبر من رأس المال الاجتماعي.
 - 4- دراسة: (A. Hitt et al, 2016)، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية في المنظمات: وبناء الثقة برأس المال الاجتماعي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في التأثير على المنظمات برأس المال الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الاستراتيجية ميزة تنافسية وتدفع حر للمعلومات والأفكار في المنظمة، لتعزيز الثقة برأس المال الاجتماعي.

5- دراسة: (Mahdia, & Almsafirb, 2014)، بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في البناء المستدام للميزة التنافسية في البيئة الأكاديمية من خلال رأس المال الاجتماعي والبشري" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قدرات القيادة الاستراتيجية في التأثير على المشهد التنافسي الجديد للبيئة الأكاديمية المتوقع في القرن الحادي والعشرين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي كبير وأفضلية في قدرات القيادة الاستراتيجية على المنافسة المستدامة.

6- دراسة: (الطائي وأبو رذن، 2013)، بعنوان: "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري" هدفت هذه الدراسة لمعرفة إسهام القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات العراقية بمديرية التربية العامة لمحافظة نينوى، وتوصلت الدراسة إلى وجود إسهامات للقيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري بالمنظمة المبحوثة، وأن المورد البشري هو المورد الحقيقي الذي تمتلكه المنظمات، وهو مصدر الإبداع والابتكار.

7- دراسة: (الفيحان وجلاب، 2006)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة الاستراتيجية في خدمة الزبون، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية لممارسات القيادة الاستراتيجية في خدمة الزبون، وأن نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة.

ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كثير من المزايا أبرزها :

1- أنها من الدراسات القليلة - بحسب الدراسات السابقة - وعلم الباحثان - التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري على المستوى النظري، والتطبيقي في الجامعات اليمنية الأهلية .

2- تميزت هذه الدراسة في مجال تطبيقها الجامعات اليمنية الأهلية، لقلة مثل هذه الدراسات في هذا المجال خاصة في البيئة اليمنية.

3- تُعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكيمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.

4- ما يميز البيئة التي تناولتها الدراسة، أنها تُركز على رؤساء جامعات، ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء أقسام علمية، وأمناء عموم، ومدراء إدارات ورؤساء أقسام إدارية بالجامعات اليمنية الأهلية، والذين يمثلون أهم شريحة من شرائح المجتمع، ويعتبرون قادة المجتمع، ومصدر قوته ونمائه.

مشكلة الدراسة

تُشكل إدارة رأس المال الفكري؛ إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اختيرت كأطر جديدة لدراسة وفهم الأعمال في المنظمات الإنتاجية والخدمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية للتغيرات المتسارعة والحديثة، حيث تساعد على إدارة وبناء الرصيد الفكري، والاستثمار في الأصول غير الملموسة، بما يعزز البناء التنظيمي للمنظمات.

وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام الكثير من الجامعات اليمنية الأهلية؛ برأس المال الفكري

إذ تؤكد التقارير الحكومية "ضعف جودة البرامج والمناهج الدراسية، بسبب عدم التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة لبرامجها ومناهجها، وعدم مواكبتها لمتطلبات العصر ولاحتياجات المجتمع، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية للجامعات اليمنية، وضعف المقومات الدافعة والداعمة للبحث العلمي، وعدم اكتمال الكوادر التدريسية المتخصصة ذات الخبرة والمؤهلات العلمية، وضعف البنى الأساسية الهيكلية، والافتقار للبيئة المناخ المشجع للعلم والعلماء والطلبة والباحثين" (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 87).

"والقيادة الإدارية العليا ترى أن القيادة الاستراتيجية في المنظمة، هي من أهم العناصر المساهمة في نجاح المنظمة وتطويرها عن طريق حسن استخدامها لمواردها، وتمثل الموارد البشرية فيها أحد أهم تلك الموارد، وتمثل هذه الموارد رأس المال الفكري للمنظمة، ويقع على عاتق القيادة الاستراتيجية العمل على تطويره في المنظمة وتنميته" (الطائي وأبو رذن، 2013، 139).

"وإذ تؤكد التقارير الرسمية الحكومية على عدم وضوح الرؤية والفلسفة والأهداف، وغياب السياسات التي تحكم العملية التعليمية في معظم الجامعات اليمنية الخاصة والأهلية" (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 89).

"وتزايدت الدعوات المنادية بضرورة تطوير أداء الجامعات وتجويد التعليم وتحسين نوعيته، وخاصة ما يتعلق بالتعليم الجامعي، وذلك لما تلعبه الجامعات من أدوار مهمة في التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع" (العزيمي، 2019، 9).

وبناءً عليه يمكن تحديد المشكلة، وصياغتها في السؤال الآتي: ما دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية؟

أهداف الدراسة

- 1- تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها في بناء رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- قياس مستوى ممارسات القيادات العليا في الجامعات اليمنية الأهلية لسلوك القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في مجتمع الدراسة.
- 3- قياس مستوى ممارسات القيادات العليا في الجامعات اليمنية الأهلية لسلوك بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في مجتمع الدراسة.

أهمية الدراسة

تتال الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- 1- تنبثق أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات القليلة؛ والنادرة في المجتمع اليمني - بحسب علم الباحثان - التي تناولت دراسة هذه المتغيرات: (دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري) في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- اهتمت الدراسة بالمؤسسات التعليمية لدورها الحيوي في قيادة المجتمعات، ودور التعليم في نهضة الأمم ، وبيان كيفية المحافظة عليه وتنميته.
- 3- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة اليمنية ، والعربية بمرجع إضافي يهتم بدور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 4- تحليل واقع القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية ، ودورها في بناء رأس المال الفكري.

فرضيات الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد صيغت الدراسة على فرضية رئيسة واحدة وستة فرضيات فرعية بحسب الآتي:

الفرضية الرئيسية

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية.

- 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفاعلة في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 5- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتأكيد الممارسات الأخلاقية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 6- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية.

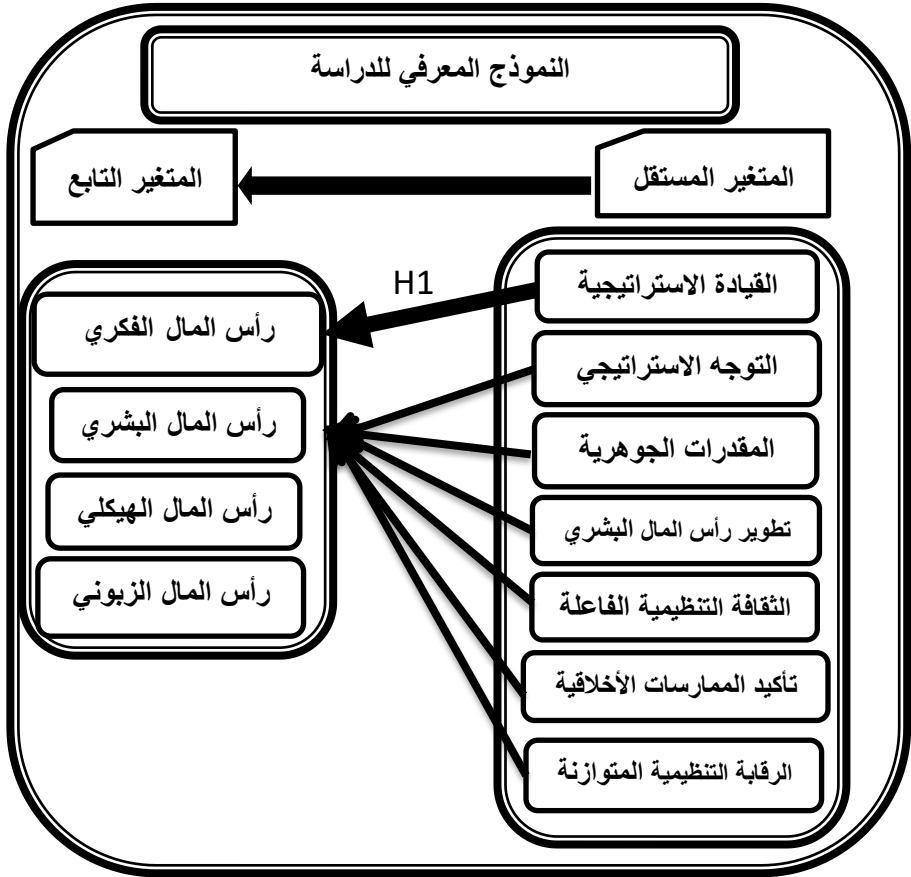
النموذج المعرفي

نماذج لتحديد أبعاد المتغير التابع "رأس المال الفكري": تم اختبار ثلاثة أبعاد لمتغير بناء رأس المال الفكري من خلال النماذج الآتية:

- 1- نموذج (Bontis, 1998): قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) (Unger, 2004, 112).
 - 2- نموذج (Brooking, 1997): قسم رأس المال الفكري إلى أربع عناصر هي: العملاء، والأصول البشرية، وأصول الملكية الفكرية، وأصول البنية التحتية (زدوري، 2011، 9).
 - 3- نموذج (Skandia, 1997): وهو مدير شركة اسكاندي السويدية الذي قسم رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني ورأس المال التنظيمي، ورأس مال العمليات، ورأس المال لابتكاري (سعداوي، 2011، 11).
- ومن خلال النماذج السابقة فقد اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير التابع وفق نموذج (Bontis, 1998) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد لرأس المال الفكري وهي (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني) لأن هذه الأبعاد هي أكثر الأبعاد اختياراً لدى الباحثين، وتتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة، وشاملة للمتغير بشكل كامل.

نماذج لتحديد أبعاد المتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية": تم اختيار ستة أبعاد للقيادة الاستراتيجية من خلال النماذج التالية:

- 1- نموذج (Handscombe & Norman, 1989): حدد أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: تنمية الإحساس داخل المنظمة بالقصد الاستراتيجي، وإيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التقنية والإدارة الاستراتيجية، والحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات استراتيجية من الزبائن (الطائي وأبو رذن، 2013، 143-144).
 - 2- نموذج (Hitt et al, 1998): حدد خمسة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تمثلت بالآتي: بناء قدرات جوهرية، و بناء رأس المال البشري، واستخدام الثقافة الجديدة بفاعلية، والانشغال بالاستراتيجيات الثمينة، وبناء هيكل وثقافة منظميه جديدة (Hitt et al, 1998, 9).
 - 3- نموذج (Hitt et al, 2001): حدد ستة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: التوجه الاستراتيجي
 - 4- للمنظمة، اكتشاف المقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة (Hitt et al., 2001, 497).
 - 5- نموذج (Pisapia, 2009): حدد أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي (الزهراني، 2018، 196).
- ومن خلال النماذج السابقة فقد اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير المستقل وفق نموذج (Hitt et al, 2001) وهي الأبعاد الآتية: (التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المقدرات الجوهرية للمنظمة والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) لأن هذه الأبعاد أكثر شمولاً للمتغير، وتتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد عليها لدى الكثير من الباحثين.



شكل 1-0 : النموذج المعرفي للدراسة

مصطلحات الدراسة :

• رأس المال الفكري

عرفه الشريف ومريم (2017، 257) "أنه مجموعة المعارف والخبرات والقيم والعلاقات التي يمتلكها مجموعة من الأفراد، والتي تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة، والرفع من كفاءتها الإنتاجية، وخلق مزايا تنافسية للمنظمة".

وعرفته الدراسة: أنه كل الموجودات الغير ملموسة لدى الجامعة من قدرات وخبرات ومهارات مكتسبة من رأس المال البشري والهيكلية والزبوني، وتستطيع أن تستثمره وتطوره ليحقق لها ميزة تنافسية.

- رأس المال البشري

هو مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات والمهارات والابداعات التي يمتلكها العاملون بالجامعة.

- رأس المال الهيكلي

هو كل ما تمتلكه الجامعة من هياكل وعمليات إدارية وموجودات فكرية ومهارات مكتسبة

لبنيتها التحتية الغير ملموسة و تحقق من خلاله أهدافها.

- رأس المال الزبوني

هو مجموعة من العلاقات المترابطة، بين الجامعة ومناقصها، والعملاء الذين تتعامل معهم، ومدى

العلاقة التي تربط الجامعة بعملائها، وتحقق لها ميزة تنافسية تحقق من خلاله أهدافها.

- القيادة الاستراتيجية

عرفها الزهراني (2018، 208): "أنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية،

وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، من خلال إحداث تغيير

استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة".

وعرفت الدراسة: بأنها القدرة على إدارة الجامعة بتوجه استراتيجي واضح، واستغلال للمقدرات

الجوهرية، وتطوير لرأس المال البشري بثروة ثقافية فاعلة، ورقابة متزنة، وأخلاق محفزة، وإلهام

للأتباع تحقق من خلالها أهدافها الاستراتيجية.

- التوجه الاستراتيجي

هو التوجه المخطط للجامعة الذي يرسم لها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وقيمها لتحقيق أهدافها

الاستراتيجية.

- المقدرات الجوهرية

هو ما تمتلكه الجامعة من مقدرات بشرية وهيكلية ومادية وسوقية تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

- تطوير رأس المال البشري

هو قدرة الجامعة على تنمية رأس مالها البشري، وتطويره، وتحسين قدراته ومهاراته، وزيادة خبراته،

بما يحقق أهدافها.

- الثقافة التنظيمية الفاعلة

هي مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار الجوهرية، التي تمتلكها الجامعة وتغرسها

لدى العاملين فيها، وتعمل على ممارستها لتحقيق أهدافها.

• الممارسات الأخلاقية

هو مجموعة من القيم الأخلاقية التي تمارسها الجامعة ، من صدق وأمانة وجودة ونزاهة ، وقدرتها على غرسها في العاملين لديها ، وتمكينهم من ممارستها ، والاعتزاز بها ، ونشرها فيما بينهم.

• الرقابة التنظيمية المتوازنة

هو قدرة الجامعة على الرقابة الفاعلة والمتوازنة ، لأعمالها المخططة ، وتقييمها ومعالجة سلبياتها ، وتعزيز إيجابياتها ، بما يحقق أهدافها.

حدود الدراسة

❖ **الحدود الموضوعية:** احتوت الحدود الموضوعية للدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري.

❖ **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في عدد من الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء.

❖ **الحدود البشرية:** اقتصر الحدود البشرية للدراسة على القيادات بجميع مستوياتها من فئتي (الأكاديميين ، والإداريين) لعدد من الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عشر جامعات يمنية أهلية بأمانة العاصمة صنعاء بشرط أن تكون قد تجاوز عمرها عشر سنوات ، وموجودة في البوابة الالكترونية للتعليم العالي ، واعتمدت الدراسة على قيادات هذه الجامعات ، وتم تحديد حجم العينة بناءً على نموذج (Morgan & Krejcie, 1970) الذي يحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (461) عنصراً بمقدار (210) مفردة ، وتم اختيارها عن طريق العينة العشوائية الطبقية للحصول على مفردات تمثل مجتمع الدراسة ، وذلك من خلال ثلاث فئات هي:

الفئة الأولى: وتحتوي رؤساء الجامعات ، ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم.

الفئة الثانية: وتحتوي أمناء العموم ، ومدرء الإدارات.

الفئة الثالثة: وتحتوي رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية.

والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول 1 مجتمع وعينة الدراسة

م	الجامعة	حجم المجتمع			حجم العينة	النسبة
		رؤساء جامعات وعمداء كليات	أمناء عموم ومدرء إدارات	رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية		
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	12	11	78	46	21.95
2	الجامعة اليمنية	9	7	31	21	10.19
3	الجامعة الوطنية	8	7	23	17	8.24
4	جامعة سبأ	8	6	20	16	7.37
5	جامعة الملكة أروى	9	8	36	24	11.49
6	جامعة الأندلس للعلوم التقنية	7	6	21	16	7.37
7	جامعة المستقبل	7	7	28	19	9.11
8	جامعة العلوم الحديثة	6	6	25	17	8.02
9	جامعة الناصر	7	7	27	18	8.89
10	جامعة آزال للتنمية البشرية	6	6	22	16	7.37
الإجمالي		79	71	311	461	210
					100	

وحدة التحليل

اعتمدت الدراسة وحدة التحليل على مستوى الجامعة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بمجموعة من المقاييس، وكل مقياس يشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس كل بُعد، وكل متغير على حده، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. والجدول رقم (2) يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد فقراتها.

جدول 2 متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد الفقرات التي تقيسها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي.	8	17.39
	المقدرات الجوهرية للمنظمة.	6	13.04
	تطوير رأس المال البشري.	5	10.86
	الثقافة التنظيمية الفاعلة.	4	8.69
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية.	4	8.69
	الرقابة التنظيمية المتوازنة.	4	8.69
رأس المال الفكري	رأس المال البشري.	5	10.88
	رأس المال الهيكلي.	5	10.88
	رأس المال الزبوني.	5	10.88
الإجمالي	9	46	%100

توزيع الاستبانة: لقد تم توزيع عدد (230) استبانة على عينة الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية، وتم استعادة (212) استبانة، وقد تم استبعاد (6)، لعدم صلاحيتها، وبالتالي فقد أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (206) استبانة بنسبة (98%) من إجمالي العينة المطلوبة.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، ولديهم الخبرات القيادية الكافية، وقد قامت الدراسة بالاستجابة لآراء المحكمين، وتم تعديل كل

ما يلزم من ملاحظات بالإضافة، والتعديل، والحذف في ضوء المقترحات المقدمة، لتصل الدراسة إلى الاستبانة المحكمة في صورتها النهائية.

ثالثاً: اختبار ثبات ومصادقية أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار ألفا كرو نباخ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، وصدق آراء المستجيبين، وقد تم اختبار أداة الدراسة من خلال توزيع عينة استطلاعية بعدد (37) مفردة، كما في الجدول (3).

اختبار الصدق البنائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

جدول 3 نتائج اختبار الصدق البنائي للاستبانة حسب متغيرات وأبعاد الدراسة

م	المتغير	عدد أبعاد المتغير أو فقرات البعد	قيمة ألفا كرو نباخ	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
1	القيادة الاستراتيجية.	6	0.936	0.967
2	رأس المال الفكري.	3	0.925	0.961
3	التوجه الاستراتيجي	8	0.922	0.960
4	المقدرات الجوهرية للمنظمة	6	0.863	0.928
5	تطوير رأس المال البشري	5	0.869	0.932
6	الثقافة التنظيمية الفاعلة	4	0.911	0.954
7	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4	0.884	0.918
8	الرقابة التنظيمية المتوازنة	4	0.911	0.954
9	رأس المال البشري	5	0.897	0.947
10	رأس المال الهيكلي	5	0.935	0.966
11	رأس المال الزبوني	5	0.905	0.951

يتضح من الجدول (3) أن درجة ثبات أبعاد المتغيرين كانت (0.925) و (0.936)، وبدرجة مصداقية (0.961) و (0.967)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة عن فقرات الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج عند تعميمها على مجتمع الدراسة.

ويتضح من الجدول (3) أن درجة ثبات أبعاد المتغيرين تتراوح ما بين (0.863) و (0.935)، وبدرجة مصداقية تراوحت بين (0.918) و (0.966)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة عن فقرات الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج عند تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

التحليل الوصفي لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء المستجيبين من عينة الدراسة، وهنا سيتم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتحليل استبانة الدراسة، من خلال النتائج والبيانات التي ظهرت في الجداول الخاصة بالإحصاء الوصفي لفقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة. ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الدراسة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقد حددت درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة بالجدول (4).

جدول 4 المقياس المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من (1 - 1.80)	من (20% - 36%)	منخفضة جداً
أكبر من (1.80 - 2.60)	أكبر من (36% - 52%)	منخفضة
أكبر من (2.60 - 3.40)	أكبر من (52% - 68%)	متوسطة
أكبر من (3.40 - 4.20)	أكبر من (68% - 84%)	عالية
أكبر من (4.20 - 5)	أكبر من (84% - 100%)	عالية جداً

أولاً: معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها، وفقراتها المتمثلة في الجامعات اليمنية الأهلية، فقد تم استخدام اختبار (T) الأحادي لعينة واحدة (One Sample T-test)، كما يوضح ذلك الجدول (5) الآتي:

جدول 5 اختبار (T) الأحادي لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	درجة التوفر
1	التوجه الاستراتيجي	1	4.01	0.883	80.37	66.12	0.000	عالية
2	المقدرات الجوهرية	2	3.94	0.92	78.94	46.93	0.000	عالية
3	تطوير رأس المال البشري	6	3.57	1.057	71.53	50.68	0.000	عالية
4	الثقافة التنظيمية	4	3.69	0.981	73.95	54.15	0.000	عالية
5	الممارسات الأخلاقية	3	3.84	0.939	76.88	59.94	0.000	عالية
6	الرقابة المتوازنة	5	3.66	1.035	73.3	50.85	0.000	عالية
	متوسط ممارسة القيادة الاستراتيجية		3.78	0.969	75.82	54.77	0.000	عالية

يتضح من الجدول (5) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.969)، وبمتوسط نسبي (75.82%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالٍ على جميع الأبعاد، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة "القيادة الاستراتيجية" في الجامعات اليمنية الأهلية موجود بمستوى عالٍ في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام قيادات الجامعات اليمنية الأهلية بممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة الجامعات بما يحقق لها الإدارة الحديثة في جميع برامجها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دهش، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية متوفر بدرجة عالية في وزارة الشباب بالعراق، ومع دراسة (الطائي وأبو رذن، 2013) التي توصلت إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية متوفر بدرجة عالية في مديرية التربية بمحافظة نينوى..

أما أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد كان أعلاها بُعد (التوجه الاستراتيجي) في الرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، وانحراف معياري (0.883)، ونسبة (80.37%)، من حيث التوافر، وهذا يعكس اهتمام قيادات الجامعات اليمنية الأهلية بالتوجه الاستراتيجي لها، وصياغة أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح، وجاء البُعد الثالث (تطوير رأس المال البشري) بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.057) ونسبة (71.53%)، في الرتبة الأخيرة من حيث التوافر، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالٍ من الثقة في عينة الدراسة، وأن الجامعات لديها توجه استراتيجي واضح من خلال إجابات العينة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قلة الاهتمام "بتطوير رأس المال البشري" أن هناك عدم رضا لما تقوم به الجامعات في تطوير رأس المال البشري، وضعف الاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم، وهي بحاجة إلى مراجعة وزيادة اهتمام بالموارد البشري فهو أساس تطور الجامعات ونموها.

ثانياً: معرفة مستوى تطبيق رأس المال الفكري

للتعرف على مستوى تطبيق رأس المال الفكري بكل أبعاده، وفقراته في الجامعات اليمنية الأهلية، فقد تم استخدام التحليل الإحصائي (T) لعينة واحدة (One Sample T-test)، كما يوضح ذلك الجدول (6) الآتي:

جدول 6 اختبار (T) الأحادي لمعرفة مستوى تطبيق رأس المال الفكري

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	درجة التوفر
1	رأس المال البشري.	3	3.51	1.15	70.29	45.39	0.000	عالية
2	رأس المال الهيكلي.	1	3.83	1.04	76.6	53	0.000	عالية
3	رأس المال الزبوني.	2	3.69	1.057	73.88	50.36	0.000	عالية
	متوسط رأس المال الفكري		3.67	1.084	73.59	49.58	0.000	عالية

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تطبيق رأس المال الفكري في الجامعات جاء بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.08)، وبمتوسط نسبي (73.59%)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالٍ على جميع الأبعاد، وهذا يشير إلى أن "بناء رأس المال الفكري" موجود

بمستوى عالٍ في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى طبيعة المؤسسات التعليمية فهي أساس بناء رأس المال الفكري والاهتمام به، وهو أساس بنيتها، وجوهر نشأتها، من مورد بشري وبنية تحتية حديثة، وعلاقة متميزة مع العملاء بما يحقق لها أهدافها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البناء، 2019) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق رأس المال الفكري متوفر بدرجة عالية في شركات البرمجيات باليمن.

وجاء البعد الثاني (رأس المال الهيكلي) في الرتبة الأولى بمتوسط (3.83)، وانحراف معياري (1.04)، ونسبة (76.60%)، من حيث التوافر، وجاء البعد الأول (رأس المال البشري) بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (1.15) ونسبة (70.29%) في الرتبة الأخيرة من حيث التوافر، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالٍ من الثقة في عينة الدراسة، وأن الجامعات تهتم برأس المال الهيكلي، وبنيتها التحتية بشكل أكبر من بقية الأبعاد، وتؤدي له جل اهتمامها، وتصرف فيه معظم موازاناتها، ولهذا حصل هذا البعد على الدرجة الأعلى، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قلة الاهتمام "برأس المال البشري" أن هناك عدم رضا لما تقوم به الجامعات في تطوير رأس المال البشري من العينة المستجيبة، وضعف الاهتمام الكافي في تأهيلهم وتدريبهم، وهي بحاجة إلى مراجعة وزيادة اهتمام بالموارد البشري فهو أساس تطور الجامعات ونموها.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (7).

جدول 7 تحليل الانحدار البسيط لدور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري

م	الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig	Beta	T. Test	Sig
1	الفرضية الرئيسية 1	0.908	0.825	963.99	0.000*	0.908	31.03	0.000*
2	الفرضية الفرعية 1	0.780	0.609	317.41	0.000*	0.780	17.81	0.000*
3	الفرضية الفرعية 2	0.764	0.584	286.30	0.000*	0.764	16.92	0.000*
4	الفرضية الفرعية 3	0.830	0.690	453.14	0.000*	0.830	21.28	0.000*
5	الفرضية الفرعية 4	0.855	0.731	555.68	*0.000	0.855	23.57	*0.000
6	الفرضية الفرعية 5	0.802	0.643	367.38	*0.000	0.802	19.67	*0.000
7	الفرضية الفرعية 6	0.823	0.677	427.95	*0.000	0.823	20.68	*0.000

*دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.908)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.825)، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (82.5%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (17.5%) من التغير في رأس المال الفكري تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار $(Beta)$ (0.908)، وهي تدل على أن القيادة الاستراتيجية تساهم بنسبة (90.8%) في بناء رأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت قيمة القيادة الاستراتيجية بدرجة واحدة تزيد قيمة بناء رأس المال الفكري بمقدار (0.908)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (963.99)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي تبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري، وهو يدل على وجود دور، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في بناء رأس المال الفكري.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في بناء رأس المال الفكري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.780)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.609)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (60.9%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (39.1%) من التغير في رأس المال الفكري تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار $(Beta)$ (0.780)، وهي تدل على أن التوجه الاستراتيجي يساهم بنسبة (78%) في بناء رأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت قيمة التوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة تزيد قيمة بناء رأس المال الفكري بمقدار (0.780)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (317.41)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي تبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور التوجه الاستراتيجي في بناء رأس المال الفكري، وهو يدل على وجود دور، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في بناء رأس المال الفكري.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في بناء رأس المال الفكري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.764)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.584)، وهذا يعني أن المقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (58.4%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (41.6%) من التغير في رأس المال الفكري تعود لعوامل

أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (**Beta**) (0.764)، وهي تدل على أن المقدرات الجوهرية تُساهم بنسبة (76.4%) في بناء رأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت قيمة المقدرات الجوهرية بدرجة واحدة تزيد قيمة بناء رأس المال الفكري بمقدار (0.764)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (286.30)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور المقدرات الجوهرية في بناء رأس المال الفكري، وهو يدل على وجود دور، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في بناء رأس المال الفكري.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في بناء رأس المال الفكري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) (0.830)، أما معامل التحديد (**R²**) فقد بلغ (0.690)، وهذا يعني أن تطوير رأس المال البشري يفسر ما نسبته (69%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (31%) من التغير في رأس المال الفكري تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (**Beta**) (0.830)، وهي تدل على أن تطوير رأس المال البشري يُساهم بنسبة (83%) في بناء رأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت قيمة تطوير رأس المال البشري بدرجة واحدة تزيد قيمة بناء رأس المال الفكري بمقدار (0.830)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (453.14)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور تطوير رأس المال البشري في بناء رأس المال الفكري، وهو يدل على وجود دور، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفاعلة في بناء رأس المال الفكري.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفاعلة في بناء رأس المال الفكري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) (0.855)، أما معامل التحديد (**R²**) فقد بلغ (0.731)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تفسر ما نسبته (73.1%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (26.9%) من التغير في رأس المال الفكري تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (**Beta**) (0.855)، وهي تدل على أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تُساهم بنسبة (85.5%) في بناء رأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت قيمة الثقافة التنظيمية الفاعلة بدرجة واحدة تزيد قيمة بناء رأس المال الفكري بمقدار (0.855)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (555.68)، وهي دالة إحصائية

عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور الثقافة التنظيمية الفاعلة في بناء رأس المال الفكري، وهو يدل على وجود دور، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتأكيد الممارسات الأخلاقية في بناء رأس المال الفكري.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتأكيد الممارسات الأخلاقية في بناء رأس المال الفكري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.802)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.643)، وهذا يعني أن تأكيد الممارسات الأخلاقية تفسر ما نسبته (64.3%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (35.7%) من التغير في رأس المال الفكري تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($Beta$) (0.802)، وهي تدل على أن تأكيد الممارسات الأخلاقية تُساهم بنسبة (80.2%) في بناء رأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت قيمة تأكيد الممارسات الأخلاقية بدرجة واحدة تزيد قيمة بناء رأس المال الفكري بمقدار (0.802)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (367.38)، وهي دالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور تأكيد الممارسات الأخلاقية في بناء رأس المال الفكري، وهو يدل على وجود دور، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء رأس المال الفكري.

يتضح من الجدول (7) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء رأس المال الفكري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.823)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.677)، وهذا يعني أن الرقابة التنظيمية المتوازنة تفسر ما نسبته (67.7%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، في الجامعات اليمنية الأهلية مجتمع الدراسة، وأن (32.3%) من التغير في رأس المال الفكري تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه لم تتطرق لها هذه الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار ($Beta$) (0.823)، وهي تدل على أن الرقابة التنظيمية المتوازنة تُساهم بنسبة (82.3%) في بناء رأس المال الفكري، أي أنه كلما زادت قيمة الرقابة التنظيمية المتوازنة بدرجة واحدة تزيد قيمة بناء رأس المال الفكري بمقدار (0.823)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (427.95)، وهي دالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.01)، وهي تُبين أن نموذج الانحدار ذو قوة تفسيرية عالية لدور الرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء رأس المال الفكري، وهو يدل على وجود دور، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

الاستنتاجات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يوجد اهتمام كبير لدى الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية كونها ترسم مستقبلها القيادي.

1- يوجد اهتمام كبير لدى الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي كونه أهم الأبعاد للقيادة الاستراتيجية.

2- أن أعلى تحقق للقيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة كان في بعدي التوجه الاستراتيجي والمقددرات الجوهرية.

3- وجود اهتمام كبير بالمقددرات الجوهرية في الجامعات اليمنية الأهلية بدرجة عالية.

4- وجود ثقافة تنظيمية فاعلة في الجامعات اليمنية الأهلية بدرجة عالية.

5- وجود تأكيد على الممارسات الأخلاقية في الجامعات اليمنية الأهلية بدرجة عالية.

6- وجود اهتمام بالرقابة المتوازنة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

7- وجود اهتمام كبير برأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة فهو أساس بنيتها، وجوهر نشأتها، وتوجهها الاستراتيجي.

8- الاهتمام برأس المال الهيكلي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بدرجة عالية.

9- وجود اهتمام كبير برأس المال الزبوني في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

10- أن أعلى تحقق لرأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة كان في بعد رأس المال الهيكلي وأقلها بعد رأس المال البشري.

الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

2- أن هنالك دوراً إيجابياً متفاوتاً لأبعاد القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري للجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وكان أكثرها ممارسة الثقافة التنظيمية الفاعلة وأقلها ممارسة المقدرات الجوهرية.

التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات التي قدمتها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- الاستمرار في ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل الجامعات اليمنية الأهلية، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحقيق أهداف الجامعات.
 - 2- ضرورة مراعاة تطوير وتنمية المورد البشري، والاهتمام بتدريبه وتأهيله وتحفيزه، فهو أساس تنمية المؤسسات التعليمية، وهو رأس مالها الأساسي.
 - 3- وضع برنامج حوافز شاملة للمورد البشري في الجامعات اليمنية الأهلية للمحافظة عليه من التسرب والهجرة إلى الخارج.
 - 4- تبني نمط القيادة الاستراتيجية في القيادات الجامعية للجامعات اليمنية الأهلية، كونه النمط الأنسب لبناء رأس المال الفكري، وتطويره من وجهة نظر عينة الدراسة، وتنفيذ برامج تدريبية تأهيلية لتسهيل ممارسته.
 - 5- المحافظة على رأس المال الهيكلي وتطويره في الجامعات اليمنية الأهلية، مع الاهتمام الكامل بالمرونة الكافية للعمليات الإدارية لتحقيق أهدافها.
 - 6- المحافظة على رأس المال الزبوني وتطويره في الجامعات اليمنية الأهلية، والاهتمام بالموردين وعمل قواعد بيانات تخدم أهداف الجامعات.
 - 7- الاهتمام برضا العملاء، وتوفير احتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال تحسين، وتطوير مستوى الخدمات المقدمة لهم.
 - 8- المحافظة على الدور الإيجابي بين القيادة الاستراتيجية وبناء رأس المال الفكري، وتقوية الدور بينهما أكثر لما له من مردود إيجابي في تحقيق أهداف الجامعات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب

- جاء الرب، سيد أحمد (2012). *القيادة الاستراتيجية* (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.
- الخفاجي، نعمة عباس (2008). *الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة* (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الثقافة والنشر.
- الراشدي، حامد هاشم محمد (2017). *إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية* (الطبعة الأولى)، السعودية: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- العبيدي، سيلان جبران (2009). *تقرير التنمية الإنسانية العربية ودور التعليم في مجتمع المعرفة المنشودة*، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2013). *مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية - مراحل وأنواعه المختلفة*، صنعاء - اليمن.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2014). *مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية - مراحل وأنواعه المختلفة*، صنعاء - اليمن.
- المربع، صالح بن سعد (2012). *القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية*، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض.
- يونس، طارق شريف (2012). *الفكر الاستراتيجي للقادة*، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

2 - الأبحاث والدراسات

- أبو حجر، طارق مفلح جمعة (2014). *القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات*: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية (رسالة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، مصر.
- البناء، عباس عبده قائد (2019). *تأثير القيادة التحويلية المعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي* (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، صنعاء.

- دهش، زياد كاظم جبر (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية في عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف، *مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (3)، العراق.
- رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شناوة (2014)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (3)، العراق.
- الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42 (2)، جامعة الإمارات.
- الشريف، بوفاس ومريم، بوخضرة (2017). رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة آليات بناء وطرق قياسه: دراسة حالة جامعة سوق أهراس، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، (2)، جامعة عباس لغورور خنشلة، الجزائر.
- الشمري، عيد عائد خليف (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية: دراسة في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
- الطائي، أيمن جاسم محمد و أبو رذن، إيمان بشير (2013). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري، *مجلة تنمية الرافدين*، 117 (37)، العراق.
- العزيمي، محمود عبده حسن محمد (2019). مقترح تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 33 (6)، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- علي، أكرم عبد الله (2010). رأس المال الفكري ودوره في إدارة أداء العاملين: دراسة لعينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الموصل، *مجلة تنمية الرافدين*، 98 (32)، العراق.
- الفيحان، إيثار عبد الهادي وجلاب، إحسان دهش (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (59)، العراق.
- مرسي، شيرين عيد (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، *مجلة كلية التربية*، 24 (95)، جامعة بنها، مصر.

الهلالى، الهلالى الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، (22)، مصر.

3- المؤتمرات والملتقيات العلمية

زدوري، أسماء (2011). إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية: دراسة في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، 13-14 ديسمبر، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - الجزائر.

سعداوي، موسى (2011). إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14/ ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.

عبد السلام، بندي عبد الله وعله، مراد (2011). دور رأس المال الفكري (المعرفة) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالجزائر، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Golmoradia, Roya, and, Ardabilia, Farzad Sattari(2016). *The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning* Procedia, Social and Behavioral Sciences, 230 , University, Ardabil, Iran .
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskission, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness & Globalization*, 4th ed., South-Western college publishing.
- Hitt, Michael et al, (2016). *Strategic Leadership In Global Business Organizations: Building Trust And Social Capital*, Downloaded, by, Florida, Institute, of Technology, Emerald.
- Mahdia, Omar Rabeea, and , Almsafir, Mahmoud Khalid, (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 289.
- OECD, (1999). *The organization for economic cooperation and development (OECD), measuring and Reporting Intellectual capital*,

experience, Issues and Prospect Program not & background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris.

Pisapia, John, (2009). *The strategic leader, new tactics for a globalizing world*, Information Age publishing, USA.

Unger, Marius, (2004). Developing core capabilities In A Financial Services firm, an intellectual capital Perspective, Dissertation For Commerce Degree, Rand Afrikaans University.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

البوابة الإلكترونية للتعليم العالي (2018)، عن الجامعات المعتمدة بالبوابة الإلكترونية، استرجع

بتاريخ 2018/11/2م، من <http://p.oasyemen.net/portal/login.php>

<http://www.al-edu.com/>

استبانة البحث

أولاً: المتغيرات الديمغرافية.

الرجاء وضع علامة (✓) بجانب البديل المناسب لكل من العبارات الآتية:

1- النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ من 51-60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة.

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم بعد الثانوية ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

4- المسمى الوظيفي:

☐ رئيس الجامعة ☐ نائب رئيس الجامعة ☐ عميد كلية ☐ نائب العميد ☐ رئيس قسم أكاديمي ☐ مدير/ أمين عام ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم إداري.

5- سنوات الخدمة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة.

ثانياً: البيانات الأساسية.

م	الفقرة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير الأول: القيادة الاستراتيجية.						
البُعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي.						
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة.					
2	تعكس رؤية الجامعة بوضوح الصورة الذهنية التي تسعى لتحقيقها.					
3	أشركت قيادة الجامعة جميع الاطراف ذات العلاقة في تطوير رؤيتها الاستراتيجية.					
4	تتسم رسالة الجامعة بالوضوح ودقة التعبير.					
5	يتم ترجمة رسالة الجامعة إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.					
6	تتسم أهداف الجامعة بالوضوح لدى جميع العاملين.					
7	يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.					
8	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع رسالتها.					
البُعد الثاني: استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة.						
1	تمتلك الجامعة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.					
2	تمتلك الجامعة بنية تحتية كافية لتحقيق أهدافها.					
3	تختار قيادة الجامعة العاملين ذوي القدرات المتميزة .					
4	توفر قيادة الجامعة مناخاً صحياً ملائماً لمنتسبيها.					
5	تهتم قيادة الجامعة في تطوير بنيتها التحتية.					

6	تهتم قيادة الجامعة في تطوير برامجها.					
البُعد الثالث: تطوير رأس المال البشري.						
1	تُنفذ قيادة الجامعة برامج تدريبية دورية لتطوير كادرها البشري.					
2	يتمتع العاملون بالجامعة بالخبرة العالية في أعمالهم.					
3	تمنح قيادة الجامعة العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم.					
4	تُولي قيادة الجامعة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في قرارات الترقية والتعيين.					
5	تعمل قيادة الجامعة على تهيئة وإعداد القيادة المستقبلية لإدارتها.					
البُعد الرابع: الثقافة التنظيمية.						
1	تعمل الجامعة على نشر القيم التي تتسجم مع استراتيجيتها.					
2	تعمل قيادة الجامعة على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.					
3	تدعم ثقافة الجامعة الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.					
4	تشجع قيادة الجامعة العاملين على ثقافة صناعة القرارات الملائمة في تنفيذ الأعمال.					
البُعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية.						
1	تحرص قيادة الجامعة على إلزام العاملين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال.					
2	تراعي قيادة الجامعة المعايير الأخلاقية عند عملية اتخاذ القرارات.					
3	تعمل قيادة الجامعة على إشاعة الأخلاق التي تتسجم مع قيمها.					

4	تطبيق قيادة الجامعة العدالة أثناء لتعامل مع العاملين.				
البُعد السادس: الرقابة المتوازنة.					
1	تُطور قيادة الجامعة أنظمة رقابية تحقق أغراض جميع أصحاب المصالح.				
2	تُكرس قيادة الجامعة الجزء الأكبر من اهتمامها لتعزيز الثقة بين العاملين.				
3	تُعطي قيادة الجامعة أهمية للرقابة المالية عند تطوير أنظمة الرقابة.				
4	تتبع قيادة الجامعة رقابة متوازنة عند تنفيذ الاستراتيجية.				
المتغير الثاني: رأس المال الفكري.					
البُعد الأول: رأس المال البشري.					
1	تمتلك الجامعة موارد بشرية متخصصة تمكّنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية .				
2	تعمل قيادة الجامعة على تطوير كفاءة العاملين بشكل مستمر.				
3	تتبنى قيادة الجامعة استخدام التقنيات الحديثة في تدريب مواردها البشرية.				
4	تُعزز قيادة الجامعة الشعور بالأمان الوظيفي لدى منتسبيها.				
5	تمنح إدارة الجامعة الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين على زيادة إنجازهم.				

البُعد الثاني: رأس المال الزبوني.

1	تهتم قيادة الجامعة بتطوير العلاقات الإيجابية بين العاملين.				
2	تعمل قيادة الجامعة على كسب ثقة ورضا عملائها.				
3	تشارك قيادة الجامعة في المؤتمرات التي تساهم في اكتساب علاقات مع الآخرين.				
4	تنفذ الجامعة المؤتمرات والندوات باستمرار لتطويع علاقاتها مع الآخرين.				
5	لدى الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالموردين تعمل على تحديثها باستمرار.				

البُعد الثالث: رأس المال الهيكلي.

1	لدى الجامعة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على أداء مهامهم بسهولة.				
2	تُطور قيادة الجامعة هيكلها التنظيمي بشكل يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.				
3	توجد لدى الجامعة لوائح وأنظمة واضحة تسهل أعمالها.				
4	تحرص قيادة الجامعة على التطوير المستمر لعملياتها الإدارية.				
5	تتسم العمليات الإدارية في الجامعة بالمرونة الكافية لتحقيق أهدافها.				