مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز رأس المال البشري "دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين"
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5517
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز رأس المال البشري
"دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين"

الدكتورة كندة علي ديب*

(تاريخ الإيداع 5 / 10 / 2020. قُبِل للنشر في 29 / 11 / 2020)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تحديد الدور الذي يؤديه نمط القيادة الديمقراطي باعتباره النمط القيادي الأفضل مقارنةً بنمطي القيادي التسلطي والمتساهل، في تعزيز رأس المال البشري في الجامعات، وذلك بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة تشرين، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة بلغت (150) عامل إداري، تمّ توزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (139) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (92.67%).

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين أبعاد تنمية رأس المال البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، التدريب) لدى العاملين في جامعة تشرين.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي الديمقراطي، رأس المال البشري، المهارات، الخبرة، المعرفة، التدريب.

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The Role Of Democratic Leadership In Enhancing Human Capital A Field Study On Administrative Workers At Tishreen University

Dr. Kinda Ali Dib*

(Received 5 / 10 / 2020. Accepted 29 / 11 / 2020)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to determine the role that the democratic leadership style plays as the best leadership style compared to the authoritarian and permissive leadership styles, in enhancing human capital in universities, by applying it to the administrative workers at Tishreen University.

The research was based on the descriptive and analytical approach, and the research community included all the administrative workers at Tishreen University. As for the research sample, it is a soft sample of (150) administrative workers. With a response rate of (92.67%).

The results showed that there is a strong positive correlation with significant significant between the democratic leadership style and the dimensions of human capital development (skills, experience, knowledge, training) of Tishreen University employees.

Key Words: Democratic Leadership Style, Human Capital, Skills, Experience, Knowledge, Training.

***Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

يُعدّ التعليم الجامعي ضرورة من ضرورات إعداد رأس المال البشري المؤهل للإنتاج والبحث والتطوير، ورفع المستوى الفكري والثقافي العام للخريجين في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي، فالجامعة هي المصنع الذي ينتج رأس المال البشري الذي تقع على عاتقه العملية التنموية للمجتمع بمختلف جوانبها، وهو بذلك يمتلك الدور المحوري في تشكيل الفئات الأكثر رقياً من رأس المال البشري، وتكاد الجامعات تتحمل العبء الأساسي في نشر الفكر من خلال المعرفة والبحث والتجديد والتدريب والتربية المستمرة وتربية قادرة الفكر القادرين على تطوير المجتمع، وفهم التكنولوجيا الجديدة ومتطلباتها ومتغيرات سوق العمل؛ فقيام الجامعة بدورها في تنمية رأس المال البشري والرقي مستوى التعليم وفي كيفية استيعاب مخرجات التعليم هو من منطلق الحرص على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي هي أساس التنمية المستدامة.

يؤدي اختيار النمط القيادي المناسب إلى تحقيق العديد من الفوائد داخل المنظمة؛ فالقدرات الإنتاجية للعاملين داخل المنظمة تتأثر بنمط وسلوك القيادة فيها؛ فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات العملية الإدارية للعاملين من خلال تشجيعهم على المساهمة في حل المشكلات والتصدي لها، كما يمكن للقادة أن يشجعوا العاملين على الإبداع والعمل المتميز من خلال نمط سلوكهم داخل المنظمة، والذي يزيد من دافعيتهم للعمل ويشجع على الأفكار لديهم، ويفسح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها؛ فسلوك القائد في المنظمة يمكن أن يؤدي دوراً محورياً في توجيه العاملين، والذي يكون غايته الوصول لأداء فاعل وكفؤ في العمل، من خلال تشجيعهم على التفكير البنّاء والمبدع داخل العمل، والمساعدة على التعلم وتصحيح الأخطاء.

بناءً على ما سبق يسعى البحث الحالي إلى تحديد الدور الذي يؤدي نمط القيادة الديمقراطي باعتباره النمط القيادي الأفضل مقارنةً بنمطي القيادي التسلطي والمتساهل، في تعزيز رأس المال البشري في الجامعات، وذلك بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

مشكلة البحث:

تتوقف قدرة المنظمة الفاعلة على كفاءة مديرها الذي يُنظر إليه كقائد يقود كافة العاملين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف عبر تأدية مهامه المتعددة في العمل؛ فالمدير الفاعل هو شخصية مهمة وقائد مؤثر في منظمته، إذ يمكنه التغلب على المشكلات التي تقف عائقاً أمام الابتكار والتطوير، وحتى تكون هناك فاعلية في عمل المدير كقائد وصانع للقرارات وممارس لها ومتابع لتنفيذها من خلال العاملين معه، يجب أن ينتهج أثناء قيامه بواجباته ومسؤولياته نمطاً قيادياً ومؤثراً في الآخرين. انطلاقاً من ذلك تتمثل مشكلة البحث فيما لاحظته الباحثة من واقع عملها في جامعة تشرين أنّ هناك اهتمام ضعيف بالسلوكيات القيادية التي تُعزز من مهارات وخبرات ومعرفة رأس المال البشري، وباعتبار أنّ سلوكيات القيادة بأنماطها المختلفة لها أثر واضح على تطوير أداء العاملين؛ فمثلاً القيادة الديمقراطية تشيع جواً من الثقة والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل مشاعر القلق والإحباط لديهم، كما أنها تزيد من دافعيتهم للعمل، كما أنّ هناك علاقة سلبية بين الدافعية إلى الإنجاز ونمطي القيادة المتساهل والمتسلط، كان لا بد من دراسة دور نمط القيادة الديمقراطي في تنمية رأس المال البشري، حيث يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: **ما دور نمط القيادي الديمقراطي في تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين؟**

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث النظرية من أهمية الموضوع المدروس، فالجامعة هي مركز للتربية والتعليم والتنوير، وتطوير الأفكار وصقل المواهب للحصول على متخصصين في جميع الميادين العلمية والفكرية، والذين يؤدون الأدوار المنوطة بهم بناءً على تخصصاتهم للمساهمة في تقدم المجتمع وتطويره، حيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتنمية رأس المال البشري؛ فالعنصر البشري يمثل المحرك الأساسي لجميع نشاطات الجامعة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها وخاصة عندما يتميز بالنوعية المهارية والمعرفية.

كما تتمثل أهمية البحث العملية فيما تمّ التوصل إليه من نتائج قد تسهم في لفت نظر المسؤولين في جامعة تشرين إلى ضرورة الاهتمام بتنمية المهارات وقدرات ومعارف العاملين لديها، واتباع سلوكيات قيادية فاعلة تتسم بالمشاركة وتخلق الدافعية للعمل والإنجاز.

يهدف البحث إلى تحديد الدور الذي يؤدي نمط القيادة الديمقراطي باعتباره النمط القيادي الأفضل مقارنةً بنمطي القيادي التسلطي والمتساهل، في تعزيز رأس المال البشري في الجامعات، وذلك بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد التدريب كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة تشرين، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة بلغت (150) عامل إداري، تمّ توزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (139) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (92.67%).

لتحقيق أهداف البحث تمّ تطوير "استبانة"، حيث تمّ الاستفادة من دراستي (خروبي وعبد الميالي، 2019)، و(مجيد، 2019)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول تضمن نمط القيادة الديمقراطي، ويتضمن هذا القسم (6) عبارات. أما القسم الثاني فتضمن أبعاد تنمية رأس المال البشري، ويتضمن أربعة أبعاد، البعد الأول: المهارات (5) عبارات، والبعد الثاني: الخبرة (4) عبارات، والبعد الثالث: المعرفة (5) عبارات، والبعد الرابع: التدريب (5) عبارات. وتمّ توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة موافق بشدة، والدرجة /4/ للإجابة موافق، والدرجة /3/ للإجابة محايد، والدرجة /2/ للإجابة غير موافق، والدرجة /1/ للإجابة غير

موافق بشدة، كذلك تمّ استخدام حزمة البرامج SPSS.25 للتحليل الإحصائي. كما تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
نمط القيادة الديمقراطي	6	0.834
المهارات	5	0.875
الخبرة	4	0.866
المعرفة	5	0.903
التدريب	5	0.887
الثبات الكلي	**25**	**0.895**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي (0.895)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ اختبار الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. testK الانحدار المتعدد.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا)/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = (5 – 1)/5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	تقدير الدرجة	الأهمية النسبية
1 – 1.8	غير موافق بشدة	%(20–36)
1.81 – 2.60	غير موافق	%(36.2–52)
2.61 – 3.40	محايد	%(52.2–68)
3.41 – 4.20	موافق	%(68.2–84)
4.21 – 5	موافق بشدة	%(84.2–100)

المصدر: من إعداد الباحثة

الدراسات السابقة:

1- دراسة (الحسني، 2017) بعنوان: أثر ممارسات الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (104) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية، أما عينة الدراسة فتم سحبها بطريقة المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، والتعويضات، والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، ووجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة الاحتواء العالي عل تكامل رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري.

2- دراسة (جابر، 2017) بعنوان: دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى رأس المال البشري السائد، والتعرف أيضاً على مستوى الأداء المتميز السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة دور رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز لدى العاملين. تكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (439) موظف وموظفة ذوي كفاءات، وتمّ استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (115) موظف وموظفة، حيث تمّ توزيع الاستبيانات عليهم، واسترد منها (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وخلصت الدراسة إلى عدم نتائج أهمها: أنّ مستوى رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة جاء متوسطاً، كما كان مستوى الأداء المتميز لدى الموظفين بنفس الجامعة بمستوى متوسط، وتبين وجود دور دال إحصائياً لراس المال البشري بأبعاده المختلفة في الأداء المتميز لدى الموظفين.

3- دراسة (Chigoze, *et al*, 2018) بعنوان:

Effect of Human Capital Development in Organizational Performance in Manufacturing Industries in South-East Nigeria.

تأثير تنمية رأس المال البشري في الأداء التنظيمي في الصناعات التحويلية جنوب شرق نيجيريا.

بحثت الدراسة في تأثير تنمية رأس المال البشري في تطوير الأداء التنظيمي للصناعات التحويلية جنوب شرق نيجيريا، حيث سعت الدراسة للتأكد من تأثير المعرفة على جودة المنتج، والتأكد من العلاقة بين المهارات وتعزيز الابتكار. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الإحصائي، وتكون مجتمع الدراسة من 6230 موظفاً من شركات صناعية مختارة من جنوب شرق نيجيريا، وتمّ سحب عينة بحجم (358) فرد تمّ توزيع الاستبيان عليهم، وتمّ استرجاع (306) استبيان. أظهرت النتائج أنّ المعرفة لها تأثير إيجابي كبير على جودة المنتج، حيث تتمتع المهارات بعلاقة إيجابية كبيرة في تشجيع الابتكارات، وبالتالي تؤكد الدراسة على حاجة المنظمات إلى تحسين المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة عبر التدريب والتطوير، فمن المهم أن تقوم المنظمات بتدريب موظفيها لتمكنهم من اكتساب المعرفة لتعزيز الإنتاجية والحصة السوقية.

4- دراسة (الخروبي وعبد الميلالي، 2019) بعنوان: تأثر سلوكيات القيادة في تعزيز رأس المال البشري: دراسة حالة في مديرية بلديات محافظة الديوانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط سلوكيات القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التساهلي)، وأبعاد رأس المال البشري المتمثلة بـ (المهارات، الخبرات، المعرفة، التدريب)، وقد تكونت عينة الدراسة من 0300) موظف في مديرية بلديات محافظة الديوانية التابعة لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لغرض جمع البيانات والمعلومات، وقد تمّ تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي وأبعاد رأس المال البشري.

5- دراسة (مجيد، 2019) بعنوان: أثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة في كليات جامعة كربلاء، ومدى انسجامها مع التوجهات الحديثة للإدارة، بالإضافة إلى معرفة مستوى أداء العاملين، ودراسة الأثر بين أنماط القيادة وأداء العاملين. وتكونت عينة الدراسة من (40) من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في خمس كليات في جامعة كربلاء، وكان من أهم نتائج الدراسة: هناك رغبة وميل لتبني القياديين في كليات جامعة كربلاء لدراسة النمط القيادي الديمقراطي، حيث يجب العمل على تعزيز الثقة بالنفس وبالقيادات عند العاملين وبيان تأثيرهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن طريق اسنادهم وتشجيعهم منجهم صلاحيات في مجال عملهم.

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة نلاحظ أنّ الدراسة جديدة في البيئة المحلية من ناحية الربط بين النمط القيادي الديمقراطي بشكل خاص وبين تنمية رأس المال البشري في جامعة تشرين، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد أداة البحث "الاستبانة" بما يخدم أغراض الدراسة الحالية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: نمط القادة الديمقراطي: يسمى أسلوب المشاركة، لأنه ينطوي على استخدام نهج استشاري، ومشاركة المجموعة في صنع القرار، والحفاظ على العلاقة بين القائد وأعضاء المجموعة؛ فالمبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية، هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد، والمشاركة الجماعية لاتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية هي أنّ تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي، وأنّ المدير الديمقراطي يُناقش المشروعات مع مرؤوسيه، وينظر إلى مقترحاتهم بعين الاعتبار، ثمّ يتخذ القرار النهائي وفقاً لذلك، فالقائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم على حلها، ويهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق (العجمي، 2008، ص174).

والقيادة الديمقراطية قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم، ويُعبّر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني، ويتصرف في جميع أعماله بما يُعمّق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية، ويعمل وفق هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها (عياصرة، 2006، ص42).

يوجد العديد من الخصائص التي تُميّز النمط الديمقراطي عن غيره، فهو (عابدين، 2010، ص73):

1) يهتم كثيراً بنمو الأفراد ضمن المنظمة التي يديرها.

2) يتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.

3) يحترم خصوصية الأفراد، ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، أو على العمل.

4) يتخذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث إنّ المشاركة يكون لها الأثر الفعّال في تنفيذ القرارات.

5) يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصّب لرأيه.

6) لا يستأثر بالسلطة، بل يفوّض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.

7) يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد المنظمة.

8) يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسّف.

9) يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.

هناك جملة من المزايا، والتي تتحقق إذا انتهج القائد للنمط الديمقراطي، ومن أهمها:

1) يُفوّض القائد السلطة، مما يساعده في توزيع جزء من مهامه؛ مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية، بدلاً من تبديد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة (كنعان، 2009، ص242).

2) يُقلل من نسبة التغيب عن العمل والخلافات والصراعات بينهم، فيزيد من التماسك، ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويسود المرؤوسين جو من الرضا والارتياح والتعاون وروح الفريق.

3) تُساعد المشكلة في عملية صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد في جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً؛ مما يضمن عدم تعديله أو التراجع عنه بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.

4) يزيد من إحساس العاملين بأنّ أهدافهم وأهداف الدائرة تكاد تكون واحدة؛ فيقوّى تأييدهم لأهداف الدائرة، ويعملون متعاونين لتحقيقها.

5) اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث إنّ المشاركة يكون لها الأثر الفعّال في تنفيذ القرار (قنديل، 2010، ص42).

6) يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويزيد إقبالهم للعمل برغبة ونشاط (حسن. 2004، ص7).

ومن عيوب النمط الديمقراطي ما يلي (السكارنة، 2010، ص145):

1) قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي تتطلب ذلك، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

2) يقوم المدير الديمقراطي بالعمل على أساس التساوي المطلق بين العاملين في الحقوق، فالعاملون لا يتساوون من حيث القدرات والتعليم والخبرة، مما ينبغي معه أن يتفاوت العاملون من حيث حقهم، أو التأثير فيهم.

3) يستلزم الكثير من الوقت والجهد والتنظيم الذي قد لا يتيسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات، الأمر الذي يترتب عليه أن يصبح القرار معقداً ومكلفاً للجهد والمال.

4) مما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية أنها تُشكّل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.

5) هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمّل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء.

ثانياً: رأس المال البشري: يُعدّ رأس المال البشري النواة الصلبة لرأس المال الفكري كأحد الأصول الغير ملموسة في المنظمة التي تُشّكل مورداً استراتيجياً يتمثل في مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة التي يمكن إدارتها واستثمارها من خلال تعزيز طاقاتها التحسين المستمر لأدائها (Seleim, *etal*, 2007, P790). ويتضمن رأس المال البشري القدرات الفطرية فضلاً عن المعرفة والمهارات التي يكتسبها الأفراد طوال حياتهم، ومن الملاحظ أنّ عدد المهارات التي يكتسبها الأفراد طوال حياتهم تعتمد جزئياً على قدراتهم الأولية؛ فأي منظمة يجب

أن يكون لديها أفراد أكفاء وذو مهارة، إذ يعتمد التحسين المستدام للإنتاجية على رأس المال البشري، ويوصف رأس المال البشري بأنه مصطلح اقتصادي يشير إلى المهارات والمعارف التي يستفيد منها الفرد لخلق نتائج ذات قيمة مثل الإبداع والابتكار في العمل (Susanto, *etal*, 2008, P13)، إذ يُعدّ عنصراً أساسياً في تحسين أصول المنظمة والعاملين فيها من أجل زيادة الإنتاجية والحفاظ على ميزة تنافسية. ويُشير (العنزي، 2014، ص428) إلى أنّ الأفراد كانوا ومازالوا دائماً هم محور الارتكاز منظمات الأعمال، ولكن تزداد أهميتهم ويتقدم دورهم في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة، إذ يعتمد نجاحها بشكل كبير على المعرفة، والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وخاصةً عندما يساعدون في تثبيت مجموعة المقدرات الجوهرية التي تميزها عن منافسيها، وعندما تكون مواهبهم قيّمة، ونادرة الحدوث' وصعبة التقليد، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال العاملين أنفسهم.

ويُعرّف (القيسي والطائي، 2014، ص716) رأس المال البشري بأنه: كل معرفة موجودة في عقول عاملي المنظمة، سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين، إذ أنه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته.

كما عرفه كل من (العنزي وصالح، 2009، ص239) بأنه: مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية.

وعرف (العنزي والملا، 2016، ص5) رأس المال البشري بأنه: مجموع الخبرات، والمعارف، والمهارات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، يستثمرونها في أداء العمل، ويتميز هذا العنصر بكونه عنصراً صعباً من حيث القياس من الجانب المحاسبي.

ويُعدّ رأس المال البشري المكون الأساسي لتحقيق التفوق والتميز في الأداء والإنتاجية المرتفعة، كما يمثل محوراً هاماً في قيادة التغيير، ويُعدّ من أهم المقاييس الأساسية لأصول الشركات، لكون الموجودات المعرفية مكسباً ثميناً في عالم اليوم، في ضوء ما تمتلكه المنظمات من طاقات بشرية، متنوعة ومتجددة وذات قوة، وتأثير على ديمومة المنظمات، وعليه فإنّ أهمية رأس المال البشري تتحقق في نقطتين أساسيتين (السعدي ومعارج، 2017، ص182):

1) الميزة التنافسية: رأس المال البشري ي المنظمات يعتبر بلغ الأهمية لإسهامه في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تأثيره على الأنظمة الإدارية في المنظمة.

2) مورد استراتيجي: بحيث يُعدّ رأس المال البشري مورداً استراتيجياً لأنه يُشكّل واحداً من أكثر العوامل الهامة لبناء ميزة تنافسية.

كما تتجلى أهمية رأس المال البشري باعتباره أحد الأصول الاستراتيجية الذي لابديل له للإبداع والمعرفة والتعلم والابتكار والخبرة والكفاءات والقدرات، والتي تحتاجها المنظمات اليوم بشكل مستمر لخلق أو إنشاء منتجات أو خدمات أو عمليات قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية للحفاظ على الميزة التنافسية. إذ تكتسب أهمية رأس المال البشري بتأثيره الإيجابي على أداء المنظمات، وذلك من خلال:

1- أنّ المواهب تُسهّل للمنظمات تحسين عمليات الأعمال من خلال استراتيجيات أفضل وتأثير أفضل على أداء العمليات.

2- أنّ بقاء المنظمة تحت ظروف المنافسة العامة يعتمد على قابلية الأفراد في الابتكار، والتعليم المستمر.

3- يُسهّل من نمو وانتقال المعرفة التي تقود إلى ابتكار منتجات أو خدمات مما ينمي من قابلية المنظمة للابتكار.

4- خلق الموارد البشرية المؤهلة البارزة في المنظمة ينتج عنها منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين مع كسب عملاء جدد (Han, 2008, P388).

بناءً على ما سبق ترى الباحثة إنّ مهمة القائد أو المدير هي العمل على إزالة العقبات أمام العاملين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم والتمييز بين هدف المنظمة والأهداف الشخصية، والسبل التي تؤدي إلى تحقيقها، والعمل على تطوير خبرات العاملين ومهاراتهم وزيادة معارفهم ودمجهم في دورات تدريبية وتأهيلية مستمرة.

النتائج والمناقشة:

تتضمن هذه الفقرة مستوى اتباع نمط القيادة الديمقراطي في جامعة تشرين، ومدى توافر أبعاد تنمية رأس المال البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، التدريب)، بالإضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات.

أولاً: مدى اتباع نمط القيادي الديمقراطي في جامعة تشرين:

لتحديد مدى ابتاع نمط القيادة الديمقراطي في جامعة تشرين، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات، وذلك وفق الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق بنمط القيادي الديمقراطي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.يفوض المدير صلاحياته للعاملين.	3.56	0.682	71.2	19.16	9.680	.000	دال
2.يشجع المدير أسلوب المناقشة الجماعية.	3.95	0.591	79	14.96	18.950	.000	دال
3.يهتم المدير بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.	4.12	0.566	82.4	13.74	23.328	.000	دال
4.يعامل المدير المرؤوسين بمودة ومساواة.	3.75	0.664	75	17.71	13.316	.000	دال
5.يؤكد المدير على إنجاز العمل في الوقت المحدد.	3.99	0.633	79.8	15.86	18.438	.000	دال
6.ينظر المدير إلى أنّ فريق العمل وحدة واحدة متماسكة.	3.88	0.648	77.6	16.70	16.010	.000	دال
المتوسط العام	**3.88**	**0.631**	**77.5**	**16.28**	**16.348**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (3) أنّ جميع عبارات نمط القيادة الديمقراطي ترتفع عن قيمة متوسط تدرجات مقياس ليكرت (3) وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق، وحصلت العبارة رقم (3)، والمتضمنة اهتمام المدير بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين على أعلى أهمية نسبية (82.4%)، بينما حصلت العبارة رقم (1)، والمتضمنة تفويض المدير صلاحياته للعاملين على أدنى أهمية نسبية (71.2%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.88)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.88)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (16.28%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، يمكن القول بأنّ نمط القيادة الديمقراطي متبع في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (77.5%).

ثانياً: مدى توافر أبعاد تنمية رأس المال البشري في جامعة تشرين:

لتحديد مدى توافر أبعاد تنمية رأس المال البشري في جامعة تشرين (المهارات، الخبرة، المعرفة، التدريب)، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري، وذلك وفق الآتي:

1- بعد المهارات:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق ببعد المهارات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.يسمح لك مديرك المباشر باتخاذ القرار دون الرجوع إليه.	3.48	0.765	69.6	21.98	7.397	.000	دال
2.يوفر لك مديرك المباشر فرص التدريب على استخدام التكنولوجيا والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك.	4.09	0.651	81.8	15.92	19.739	.000	دال
3.تتناسب مهارات الموظفين مع المستوى الذي يتطلب أداء مهامهم بأفضل وجه ممكن.	3.88	0.712	77.6	18.35	14.571	.000	دال
4.تتميز الجامعة بامتلاكها موظفين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل متميز.	3.97	0.629	79.4	15.84	18.180	.000	دال
5.يمتلك الموظفون في الجامعة مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.18	0.543	83.6	12.99	25.619	.000	دال
المتوسط العام	**3.92**	**0.660**	**78.4**	**16.84**	**16.433**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ جميع عبارات بعد المهارات ترتفع عن قيمة متوسط تدرجات مقياس ليكرت (3) وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق، وحصلت العبارة رقم (5)، والمتضمنة امتلاك الموظفين في الجامعة مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات على أعلى أهمية نسبية (83.6%)، بينما حصلت العبارة رقم (1)، والمتضمنة سماح المدير المباشر للعاملين باتخاذ القرارات دون الرجوع إليه على أدنى أهمية نسبية

(69.6%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.92)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.92)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (16.84%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، يمكن القول بأنّ بعد المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (78.4%).

2- بعد الخبرة:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق ببعد الخبرة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	3.86	0.680	77.2	17.62	14.910	.000	دال
2.يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.	4.11	0.601	82.2	14.62	21.773	.000	دال
3.تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.89	0.729	77.8	18.74	14.393	.000	دال
4.تمتلك الجامعة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	3.72	0.734	74.4	19.73	11.564	.000	دال
المتوسط العام	**3.895**	**0.686**	**77.9**	**17.59**	**15.403**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أنّ جميع عبارات بعد الخبرة ترتفع عن قيمة متوسط تدرجات مقياس ليكرت (3) وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق، وحصلت العبارة رقم (2)، والمتضمنة تأدية الموظفين لمهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت على أعلى أهمية نسبية (82.2%)، بينما حصلت العبارة رقم (4)، والمتضمنة امتلاك الجامعة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة على أدنى أهمية نسبية (74.4%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.895)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.895)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على

مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (17.59%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، يمكن القول بأنّ بعد الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (77.9%).

3- بعد المعرفة:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق ببعد المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	3.96	0.682	79.2	17.22	16.594	.000	دال
2.يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3.79	0.625	75.8	16.49	14.901	.000	دال
3.تمتلك الجامعة كفاءات بشرية ذات معارف عالية ومتميزة.	3.81	0.658	76.2	17.27	14.512	.000	دال
4.تساهم برامج التدريب في رفع معارف الموظفين.	4.16	0.529	83.2	12.72	25.851	.000	دال
5.تعمل الجامعة على الاستخدام الأنسب لمعارف الموظفين.	3.88	0.578	77.6	14.90	17.949	.000	دال
المتوسط العام	**3.92**	**0.614**	**78.4**	**15.92**	**17.381**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أنّ جميع عبارات بعد المعرفة ترتفع عن قيمة متوسط تدرجات مقياس ليكرت (3) وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق، وحصلت العبارة رقم (4)، والمتضمنة مساهمة برامج التدريب في رفع معارف الموظفين على أعلى أهمية نسبية (83.2%)، بينما حصلت العبارة رقم (2)، والمتضمنة امتلاك الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب على أدنى أهمية نسبية (75.8%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.92)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.92)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (15.92%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، يمكن القول بأنّ بعد المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (78.4%).

4- بعد التدريب:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق ببعد التدريب

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.يوجد وسائل وتجهيزات تدريبية مناسبة في الجامعة.	3.96	0.683	79.2	17.25	16.570	.000	دال
2.يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	4.13	0.541	82.6	13.10	24.624	.000	دال
3.تهتم الجامعة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التحسين المستمر.	4.11	0.505	82.2	12.29	25.912	.000	دال
4.تولي الجامعة أهمية بالغة للتدريب باعتباره وسيلة لتحسين معارف الأفراد.	3.99	0.661	79.8	16.57	17.657	.000	دال
5.تعمل الجامعة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء.	3.66	0.691	73.2	18.88	11.260	.000	دال
المتوسط العام	**3.97**	**0.616**	**79.4**	**15.52**	**18.564**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (7) أنّ جميع عبارات بعد التدريب ترتفع عن قيمة متوسط تدرجات مقياس ليكرت (3) وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق، وحصلت العبارة رقم (2)، والمتضمنة مساهمة التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء على أعلى أهمية نسبية (82.6%)، بينما حصلت العبارة رقم (5)، والمتضمنة قيام الجامعة بتقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء على أدنى أهمية نسبية (73.2%). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.97)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.97)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (15.52%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، يمكن القول بأنّ بعد التدريب كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (79.4%).

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط:

الجدول (8) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد المهارات

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843	.711	.709	.20358

الجدول (9) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد المهارات

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.973	1	13.973	337.166	.000
	Residual	5.678	137	.041		
	Total	19.651	138			

الجدول (10) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد المهارات

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.860	.058		32.129	.000
	بعد المهارات	.427	.023	.843	18.362	.000

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بلغت (0.843)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، أي أنّ اتباع نمط القيادة الديمقراطي يساهم في تنمية مهارات العاملين في جامعة تشرين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (71.1%) من التباين الحاصل في بعد المهارات يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) في المتغير التابع (تنمية بعد المهارات). ويبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الكلية، كما يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة معامل B تساوي (0.892)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط:

الجدول (11) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد الخبرة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886	.785	.783	.17564

الجدول (12) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد الخبرة

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.425	1	15.425	499.993	.000
	Residual	4.226	137	.031		
	Total	19.651	138			

الجدول (13) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد الخبرة

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.738	.097		7.631	.000
	بعد الخبرة	.724	.032	.886	22.361	.000

يبين الجدول رقم (11) أنّ قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بلغت (0.886)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، أي أنّ اتباع نمط القيادة الديمقراطي يساهم في تنمية خبرة العاملين في جامعة تشرين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (78.5%) من التباين الحاصل في بعد الخبرة يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) في المتغير التابع (تنمية بعد الخبرة). ويبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الكلية، كما يبين الجدول رقم (13) أنّ قيمة معامل B تساوي (0.886)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط:

الجدول (14) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد المعرفة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871	.758	.756	.18635

الجدول (15) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد المعرفة

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.894	1	14.894	428.897	.000
	Residual	4.757	137	.035		
	Total	19.651	138			

الجدول (16) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد المعرفة

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.683	.107		6.383	.000
	بعد المعرفة	.760	.037	.871	20.710	.000

يبين الجدول رقم (14) أنّ قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بلغت (0.871)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، أي أنّ اتباع نمط القيادة الديمقراطي يساهم في تنمية معرفة العاملين في جامعة تشرين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (75.8%) من التباين الحاصل في بعد المعرفة يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) في المتغير التابع (تنمية بعد المعرفة). ويبين الجدول رقم (15) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الكلية، كما يبين الجدول رقم (16) أنّ قيمة معامل B تساوي (0.871)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبعد التدريب كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الجدول (17) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد التدريب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.926	.857	.856	.14333

الجدول (18) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد التدريب

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.836	1	16.836	819.522	.000
	Residual	2.815	137	.021		
	Total	19.651	138			

الجدول (19) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبعد التدريب

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.728	.042		41.319	.000
	بعد التدريب	.506	.018	.926	28.627	.000

يبين الجدول رقم (17) أنّ قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد التدريب كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بلغت (0.926)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية وقوية جداً بينهما، أي أنّ اتباع نمط القيادة الديمقراطي يساهم في تنمية وتدريب العاملين في جامعة تشرين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (85.7%) من التباين الحاصل في بعد التدريب يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) في المتغير التابع (تنمية بعد التدريب). ويبين الجدول رقم (18) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الكلية، كما يبين الجدول رقم (19) أنّ قيمة معامل B تساوي (0.926)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أنّ نمط القيادة الديمقراطي متبع في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (77.5%)، ويتجلى ذلك تشجيع المدير أسلوب المناقشة الجماعية، واهتمامه بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين، ومعاملة المرؤوسين بمودة ومساواة، وتأكيده على إنجاز العمل في الوقت المحدد، ونظره إلى فريق العمل وحدة واحدة متماسكة، وتفويض صلاحياته للعاملين.

2- أظهرت النتائج أنّ بعد المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (78.4%)، ويتجلى ذلك من خلال توفير فرص التدريب للموظفين على استخدام التكنولوجيا والأجهزة التي تسمح لهم بزيادة معارفهم، بالإضافة إلى تتناسب مهارات الموظفين مع المستوى الذي يتطلب أداء مهامهم بأفضل وجه ممكن، وتميز الجامعة بامتلاكها موظفين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل متميز، وامتلاك الموظفون في الجامعة مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.

3- أظهرت النتائج أنّ بعد الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (77.9%)، ويتجلى ذلك امتلاك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم، وتأدية مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت، ومساهمتهم في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل، بالإضافة إلى امتلاك الجامعة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

4- أظهرت النتائج أنّ بعد المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (78.4%)، ويتجلى ذلك من خلال امتلاك الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه، وشعورهم بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، وامتلاك الجامعة كفاءات بشرية ذات معارف عالية ومتميزة.

5- أظهرت النتائج أنّ بعد التدريب كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوفر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وبأهمية نسبية (79.4%)، ويتجلى ذلك من خلال وجود وسائل وتجهيزات تدريبية مناسبة في الجامعة، واهتمام الجامعة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التحسين المستمر، واهتمامها بالتدريب باعتباره وسيلة لتحسين معارف الأفراد.

6- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين، حيث أنّ (71.1%) من التباين الحاصل في بعد المهارات يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي.

7- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين، حيث أنّ (78.5%) من التباين الحاصل في بعد الخبرة يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي.

8- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين، حيث أنّ (75.8%) من التباين الحاصل في بعد المعرفة يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي.

9- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين بعد تنمية المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة تشرين، حيث أنّ (85.7%) من التباين الحاصل في بعد التدريب يفسره اتباع نمط القيادة الديمقراطي.

ب- التوصيات:

1- التأكيد على القيادات الإدارية في جامعة تشرين من أجل حث الموظفين عل استثمار طاقاتهم ومؤهلاتهم وتوصيفها نحو التعامل الذي يثمر عن رفع الأداء للموظفين عن طريق خلق أجواء فريق العمل.

2- التأكيد على إشاعة احترام وتقبل أفكار الآخرين عن طريق إقامة الندوات التثقيفية التي تسهم في توعية الإداريين في الجامعة بأنماط السلوك القيادي وكيفية التعامل معها.

3- التأكيد على تعزيز الثقة عند الموظفين في الجامعة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن طريق زرع وتنمية ثقافة المنافسة المشروعة بين الموظفين واسنادهم من قبل الرئيس المباشر ومنحهم صلاحيات أوسع في مجال عملهم.

4- تشجيع الموظفين في الجامعة لطرح أفكارهم عن طريق استقبال أفكارهم ومقترحاتهم بطريقة غير مباشرة كأسلوب صندوق المقترحات، وعقد لقاءات تأثيرية معهم يكون فيها مناقشة الإيجابيات والسلبيات، بالإضافة إلى إشعارهم بأهمية الأفكار المطروحة من قبلهم.

References:

أ- المراجع العربية:

1- جابر، سناء. دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

2- حسن، ماهر. القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2004، 7.

3- الحسني، دينا باسم كمال. أثر ممارسات الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.

4- خروبي، آمال؛ عبد الميالي، أشواق علي. تأثر سلوكيات القيادة في تعزيز رأس المال البشري: دراسة حالة في مديرية بلديات محافظة الديوانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (31)، 2019، 87-116.

5- السعدي، يعرب؛ ومعارج، هديل. تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (101)، 2017، 168-178.

6- السكارنة، بلال. القيادة الإدارية الفعّالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، 145.

7- عابدين، محمد. الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2010، 73.

8- العجمي، محمد حسنين. القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، 174.

9- العنزي، سعد علي. الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، 428.

10- العنزي، سعد علي؛ وصالح، أحمد علي. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 239.

11- العنزي، سعد؛ والملا، حميد. دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة الدنانير، المجلد (8)، العدد (1)، 2016، 383-416.

12- عياصرة، علي يوسف. القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، 42.

13- قنديل، علا محمد. القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، 42.

14- القيسي، فاضل حمد؛ والطائي، علي حسون. الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، مؤسسة الواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، 716.

15- كنعان، نواف سالم. القيادة التربوية، الطبعة السادسة، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2009، 242.

16- مجيد، فاهم عزيز. أثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15) العدد (62)، 2019، 295-330.

Arabic Refernces:

1-Jaber, Sanaa. The Role of Human Capital in Achieving Distinguished Academic Performance: A Case Study of Mohamed Khaider University - Biskra, Master Thesis, Mohamed Khaider University, Biskra, Algeria, 2017.

2-Hassan, Maher. Leadership: Fundamentals, Theories and Concepts, Al-Kindi House for Publishing and Distribution, Irbid, Jordan, 2004, 7.

3-Al-Hasani, Dina Bassem Kamal. The Impact of High Inclusion Practices on Activating Human Capital: A Case Study of the Rafidain Bank in the Iraqi Capital, Baghdad, Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan, 2016.

4-Kharoubi, Amal; Abdul Mayali, longing for Ali. The Impact of Leadership Behaviors in Enhancing Human Capital: A Case Study in the Municipalities Directorate of Diwaniyah Governorate, Journal of Administration and Economics, Volume (8), Issue (31), 87-116.

5 -Al-Saadi, he expresses; And Maraj, Hadeel. Human Capital Development Through Administrative Practices, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (23), No. (101), 2017, 168-178.

6 -Sakarneh, Bilal. Effective Administrative Leadership, First Edition, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan, 2010, 145.

7 -Abdin, Muhammad. Modern School Administration, Dar Al-Shorouk, Amman, Jordan, 2010, 73.

8 -Al-Ajmi, Muhammad Hassanein. Administrative Leadership and Human Development, Dar Al Masirah, Amman, Jordan, 2008, 174.

9 -Al-Anzi, Saad Ali. Organizational thought in business administration, Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2014, 428.

10- Al-Anzi, Saad Ali; And Saleh, Ahmed Ali. Management of Intellectual Capital in Business Organizations, Arabic Edition, Al-Yazouri Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, 2009, 239.
11 -Al-Anzi, Saad; And Mulla, Hamid. The role of human capital in the power of business organizations, Al-Dinanir Magazine, Volume (8), Issue (1), 2016, 383-416.
12 -Ayasrah, Ali Yusef. Leadership and Motivation in Educational Administration, Al-Hamed House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2006, 42.
13 -Qandil, Ola Muhammad. Administrative leadership and innovation leadership, Dar Al Fikr, Amman, Jordan, 2010, 42.
14 -Al-Qaisi, Fadel Hamad; Al-Taie, Ali Hassoun. Strategic Management: Theories, Approaches, Examples and Contemporary Issues, Al-Waq Foundation for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2014, 716.
15- Kanaan, Nawaf Salem. Educational Leadership, Sixth Edition, House of Culture for Publishing, Amman, Jordan, 2009, 242.
16- Majeed, Fahim Aziz. The Impact of Leadership Behavior Patterns on Employee Performance: A Field Study of a Sample of Associate Deans and Heads of Academic Departments in the Faculties of Karbala University. Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (15) Issue (62), 2019, 295-330.

Forigen References:

17- Chigozie, Mbah Paulinus; AGA, Gelestina C. Onyia, Emmanuel. Effect of Human Capital Development in Organizational Performance in Manufacturing Industries in South-East Nigeria. International Journal of Academic Research economics and management sciences, Vol. 7, No. 3, July 2018, 60-78.
18- Han. Tzu, Lin. Carol and Chen. Maves. Developing human capital indicator's: a three-way approaching, journal learning, intellectual capital, Vol.5, No.4, 2008, 388. http://www.nccur.lib.nccu. edu.tw/ bit stream.
19- Seleim. Ahmed, Ashour. Ahmed, Bontis, Nick. Human capital and organizational performance" Journal Management Decision Vol.45, 2007, 790.
20-Susanto. Antonius, Rachmawati. Dyna, Ongkorahardjo, Martina. Analysis Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan, Journal Akuntansi Dan Keuangan, VOL. 10, NO. 1, 2008, 13.