

دور ممارسات القيادة الاكاديمية في تفعيل رأس المال البشري / بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية / بغداد

أ.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / أحمد عبد العزيز الكعود

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص دور (علاقة وأثر) ممارسات القيادة الأكاديمية بأبعادها (وضع نموذج للأداء ، ألهام الرؤيا المشتركة، تحدي العملية ، تمكين الآخرين للعمل ، التشجيع المعنوي) في تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) لـ (المعرفة، المهارات، الخبرات، القدرات الابداعية، القدرات التدريبية) في عينة من تدريسي جامعات مدينة بغداد (جامعة بغداد ، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية) أذ بلغ حجم العينة (367) وهي ما تمثل ١٠% من المجتمع الكلي للبحث توزعت بواقع (٢٣٢ في جامعة بغداد ، ٩٧ في الجامعة المستنصرية ، ٣٨ في الجامعة التكنولوجية). وقد أستخدم في ضوء أهداف البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت الأسئلة الرئيسة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلة وبعض البيانات حول نشاطات العينة، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عالياً لممارسات القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة، مع تفوق للجامعة التكنولوجية، ثم يليها جامعة بغداد وجاءت الجامعة المستنصرية اخيراً ، وكذلك أظهرت النتائج مستوى عالي لتفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) في الجامعة التكنولوجية، ومستوى حول الوسط في جامعتي بغداد والمستنصرية ، وكان من أبرز النتائج حول الاختبارات وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير إيجابي لممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) في الجامعات العراقية المبحوثة ، وقد خرج البحث بأستنتاج رئيسي هو أن القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة أستطاعت توظيف ممارساتها في تعزيز واحداث المزيد من التغيرات في استثمار وتطوير رأس المال البشري.

المصطلحات الأساسية للبحث/ القيادة الأكاديمية، ممارسات القيادة الأكاديمية، تفعيل رأس المال البشري، أستثمار رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢٢ العدد ٨٧
الصفحات ٣٦١

البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

يمثل التعليم الجامعي الركن الأساسي في بناء المجتمع يتأثر ويؤثر بما يجري من تفاعلات بينه وبين المجتمع، وبينه وبين مكوناته الأكاديمية والإدارية. كما يحظى التعليم الجامعي في مختلف المجتمعات بعناية كبيرة، بوصفه قمة النظم التعليمية، وأهم مصادر الثقة والمعرفة، ومركزاً لأجراء البحوث العلمية وأيجاد القاعدة العلمية الرصينة للمجتمعات، ويعد أهم مصدر للاستثمار وتنمية الموارد البشرية، كما أن له دوراً كبيراً في تلبية احتياجات وتطلعات هذه المجتمعات. كما وتشكل مؤسسات التعليم العالي بمجمل أهدافها منظومة أنعاش الحياة في المجتمع الذي توجد فيه على مستوى الفرد والمجتمع والاقتصاد من خلال تنمية الفرد على المستوى الفكري والفني، ولكي تكون الجامعات قادرة على تطويرها والنهوض بها وتحديثها لتستجيب لتطورات وتغيرات المجتمع، ولكي ينجح العمل الجامعي أكاديمياً أو بحثياً أو يكون في خدمة المجتمع والبيئة فلا بد أن يكون على رأسه قيادة علمية متطورة ومخلصة بداية من عميد الكلية ومروراً بمعاونيه وانتهاء إلى رؤساء الأقسام، والقادة الجامعيين هم المسؤولون عن تحقيق أهداف الجامعة، وهم الذين يبعثون فيها عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس على إدارة واستثمار وتطوير الموارد البشرية والتي بدورها تنعكس على الرسالة الجامعية من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر والمتطلبات الجامعية المستقبلية.

تضمن هذا البحث أربع محاور أنصرف الأول للمنهجية وبعض الدراسات السابقة، والثاني للآطار النظري، والمحور الثالث للجانب العملي، أما المحور الرابع فأنصرف للاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تلجأ القيادات الأكاديمية إلى جذب المواهب والمحافظة عليهم واستثمار وتطوير وإعادة تنظيم رأس مالها البشري كي تستطيع خلق فرص تتكيف أكثر للموائمة مع الإحداث والاستجابة للتغيرات، والنجاح في ذلك يعد أحد اكبر التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية الآن ومستقبلاً نتيجة للمنافسة العالمية في جذبهم والمحافظة عليهم والتحدي الثاني هو إن إدارة هذه المواهب أصبحت التحدي الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، إما فيما يخص التحديات والتهديدات التي تواجه رأس المال البشري فتتمثل بـ (التحجيم والتقليص والتهشميش والتقاعد المبكر والانتقال والهجرة) لذا تحتاج القيادة الأكاديمية إلى تفعيل رأس المال البشري في جامعاتهم بطريقة تسمح للجامعة بالتطور الطبيعي في بيئتها والتنبؤ بالتغيير. ونظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجه الجامعات العراقية والكليات والأقسام، فإن هناك حاجة كبيرة إلى قيادات فاعلة على مستوى العميد ومعاونيه ورؤساء الأقسام، فهم على قدر كبير من الأهمية نظراً للدور الكبير الذي يقومون به، وحتى تستمر الكليات والأقسام بمهامها الأكاديمية لتحقيق غاية الجامعة التي أنشأت من أجلها، لابد من توفير قيادات أكاديمية قادرة على تحقيق هذه الغاية.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تدور حول الاجابة عن مجموعة من التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى ممارسات القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية) ؟
- ٢- ما مستوى تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) في الجامعات العراقية (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية) من وجهة نظر عينة البحث ؟
- ٣- ما العلاقة بين ممارسات القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية) وبين تفعيل رأس المال البشري من وجه نظر عينة البحث ؟
- ٤- ما اثر ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) ؟ وما اتجاه هذا التأثير ؟ وما دلالاته ؟
- ٥- هل يدرك القائد الأكاديمي في الجامعات العراقية (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية) لأهمية ممارسات القيادة في تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً رأس المال البشري) ؟ وأي تلك الممارسات هي الأفضل ؟

٦- هل هناك فروق معنوية بين الجامعات (جامعة بغداد ، الجامعة المستنصرية ، الجامعة التكنولوجية) حول متغيرات البحث (وضع نموذج للأداء ، ألهام الرؤية المشتركة ، تحدي العملية ، تمكين الآخرين للعمل ، التشجيع المعنوي) ؟

ثانياً - أهمية البحث

١- **الأهمية النظرية :** وتتمثل بنقاط الأهمية الآتية :

أ- ما تزال طبيعة القيادة الأكاديمية في التعليم العالي غامضة وغير مختبره (Spendlove,2007:407) وفي الوقت الذي نجد فيه ان أغلب البحوث عن القيادة (بشكل عام) كانت في حقل الأعمال الا أننا نجد أن الكتابات في مجال القيادة الأكاديمية (بشكل خاص) قليلة (Vilkinas & Ladyshevsky ,2011:8) ، وقد حظيت باهتمام قليل ولم تستكشف بشكل واسع (Siddique et al ,2011:185) .
ت- يسهم البحث الحالي في تحديد إبعاد ممارسات القيادة الأكاديمية التي من شأنها أن تُفعل رأسمالها البشري ، ليكون ذلك تأكيداً على تبني العمداء ، ومعاونيهم ، ورؤساء الأقسام لممارسات القيادة الأكاديمية لها أثر إيجابياً على تفعيل رأس المال البشري.

٢- الأهمية العملية

أ - يأتي هذا البحث متزامناً مع توجه الجامعات العراقية نحو التميز والدور المهم الذي يقوم به القائد الأكاديمي ، ومما لاشك فيه إن إتباع القائد الأكاديمي للممارسات قيادية فاعلة يعد عاملاً مهماً لتحقيق ذلك.
ب- يهتم البحث الحالي بمحاولة أسناد العمداء ، ومعاونيهم ، ورؤساء الأقسام ، وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات عبر توضيح دور وأهمية ممارساتهم لتصبح الجامعات العراقية منظمة تعلم فعالة وقادرة على تحديد ذاتها ، ومواكبة التغيرات المتسارعة ومحلياً عالمياً والوصول الى مستوى العالمية اذا ما قورنت بالجامعات في الدول المتقدمة.
ت- يتوقع أنه سيكون بنتائجه مرشداً للقادة الأكاديميون في استنباط الأنماط والطرائق الأكثر فاعلية في استثمار وتطوير رأس المال البشري.

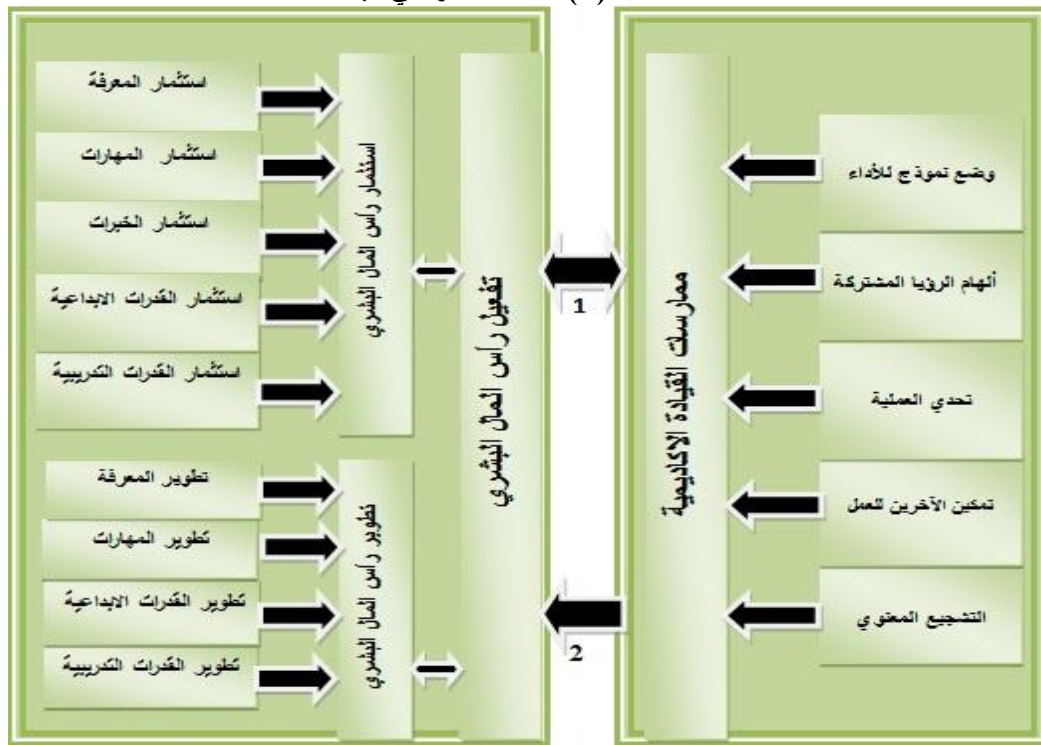
ثالثاً: أهداف البحث

- ١- تشخيص مستوى ممارسات القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية ، الجامعة التكنولوجية).
- ٢- تشخيص مستوى تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) في الجامعات العراقية (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية ، الجامعة التكنولوجية).
- ٣- اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الأكاديمية وتفعيل رأس المال البشري.
- ٤- تسليط الضوء على ممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية ومدى ملائمة هذه الممارسات لطبيعة عملهم في مجال القيادة الأكاديمية وما لها تأثير في رأسمالهم البشري.
- ٥- استكشاف الفروق المعنوية في ممارسات القيادات الأكاديمية وتفعيل رأس المال البشري في الجامعات العراقية (جامعة بغداد ، الجامعة المستنصرية ، الجامعة التكنولوجية).
- ٦- الخروج باستنتاجات وتوصيات تفيد قيادات الجامعات العراقية عن أهم الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية وسبل تفعيل ممارسات قيادية فعالة.

رابعاً : مخطط البحث

يمثل مخطط البحث مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية ، وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به ، وقد حدد الباحث متغير البحث التفسيري (ممارسات القيادة الأكاديمية) بالجانب الأيمن من المخطط المبين في الشكل (١) والمتضمن (5) إبعاد فرعية بالاعتماد على نموذج (Kouzes & Posner,1987)، فيما حدد الجانب الأيسر من المخطط متغير البحث الاستجابي (تفعيل رأس المال البشري) والمتمثل بمتغيرين فرعيين الأول (استثمار رأس المال البشري) ويتضمن (٥) أبعاد فرعية والثاني (تطوير رأس المال البشري) ويتضمن (٤) أبعاد فرعية والتي تم تطويرها من قبل الباحث بالاعتماد على أفكار الباحثين التي وردت في الاطار النظري.

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الأولى : يعتمد تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) بدلالة معنوية على ممارسات القيادة الأكاديمية ، وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وكمالاتي :
- ١- يعتمد تفعيل رأس المال البشري معنوياً على وضع نموذج للأداء.
 - ٢- يعتمد تفعيل رأس المال البشري معنوياً على ألهم الرؤيا المشتركة.
 - ٣- يعتمد تفعيل رأس المال البشري معنوياً على تحدي العملية.
 - ٤- يعتمد تفعيل رأس المال البشري معنوياً على تمكين الآخرين للعمل.
 - ٥- يعتمد تفعيل رأس المال البشري معنوياً على التشجيع المعنوي.
- الفرضية الرئيسة الثانية : تنعكس ممارسات القيادة الأكاديمية بالتأثير معنوياً في تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) ، وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وكمالاتي :
- ١- ينعكس وضع نموذج للأداء بالتأثير معنوياً على تفعيل رأس المال البشري.
 - ٢- ينعكس ألهم الرؤيا المشتركة بالتأثير معنوياً على تفعيل رأس المال البشري.
 - ٣- ينعكس تحدي العملية بالتأثير معنوياً على تفعيل رأس المال البشري.

- ٤- - ينعكس تمكين الآخرين للعمل بالتأثير معنوياً على تفعيل رأس المال البشري.
 - ٥- - ينعكس التشجيع المعنوي بالتأثير معنوياً على تفعيل رأس المال البشري.
- الفرضية الرئيسية الثالثة : (توجد فروق معنوية حول متغيرات البحث ما بين الجامعات المبحوثة وتتفرع الى فرعين :
- ١- توجد فروق معنوية حول ممارسات القيادة الأكاديمية بين الجامعات المبحوثة.
 - ٢- توجد فروق معنوية حول تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) في الجامعات المبحوثة.

سادساً : مجتمع البحث وعينته

تقع مسؤولية القيام بممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري على عاتق القادة الأكاديميين في الجامعات والكليات ، والمتمثلين بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ، ولكون المقاييس المستخدمة هي أدراكية وليست اتجاهية توخياً لموضوعية الأجوبة فقد تألف مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات في بغداد وهي (جامعة بغداد ، والجامعة المستنصرية ، والجامعة التكنولوجية) والذين يحملون لقب (أستاذ ، وأستاذ مساعد) بصفتهم جزء من رأس المال البشري. وقد بلغ المجموع الكلي لمجتمع البحث في (جامعة بغداد ، والجامعة المستنصرية ، والجامعة التكنولوجية) وبحسب الأحصائيات التي حصل عليها الباحث من قسم التخطيط والدراسات في الجامعات المذكورة وبواقع (٣٧٨ ، ٩٧٤ ، ٢٣٢٢) على التوالي ممن يحملون لقب (أستاذ ، وأستاذ مساعد) ، وبما أن حجم المجتمع الكلي كبير فقد تم تحديد نسبة ١٠% من مجتمع كل جامعة وهو الحد الأدنى المقبول أحصائياً ومنطقياً (الزويبي والغنام ، ١٩٧٤ : ١٨٠) ، لذا فقد قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة بين الجامعات المذكورة ، لم تسترجع منها سوى (٣٨٢) استبانة كان الصالح منها (٣٦٧) استبانة توزعت على الجامعات الثلاث وبواقع (٣٨ ، ٩٧ ، ٢٣٢) على التوالي.

سابعاً : أدوات البحث

تم تصميم استبانة بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات أذ استخدم الباحث المقياس المعد من قبل (Kouzes & Posner, 2003) للمتغير الأول الخاص بممارسات القيادة الأكاديمية، أما المتغير الثاني الخاص بتفعيل رأس المال البشري بفرعية (استثماراً وتطويراً) فقد قام الباحث بتطوير المقياس بالاعتماد على أفكار الباحثين التي وردت في الإطار النظري وبصيغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلاؤمها لبيئة البحث ولتحقيق متطلباتها.

ثامناً: اختبارات الصدق والثبات

تم استخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر ، أذ بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية بصورة اجمالية (٠.٩٨) ، وهذا يشير وبوضوح على درجة عالية من ثبات الاستبانة ، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة. وأما قيمة معامل (Alpha Cronbach) لمتغيرات البحث الرئيسية (أجمالي الممارسات القيادية ، أجمالي استثمار رأس المال البشري، أجمالي تطوير رأس المال البشري) بلغت (٠.٩٧ ، ٠.٩٥ ، ٠.٩٦) على التوالي وجميعها قيماً عالية يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

تاسعاً: بعض الدراسات السابقة

١- دراسة (Li Lu,2011)

هدفت الدراسة المعنونة (البحث عن الميزة التنافسية للمشروع من خلال القيادة الريادية الخضراء ورأس المال البشري الأخضر)

(The research of building enterprise competitive advantages through green entrepreneurial leadership and green human capital)

الى استكشاف كيفية تحقيق القيادة الريادية الخضراء لميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء رأس مال بشري اخضر للشركة في ظل الضغوط المتزايدة لحماية البيئة ، وقد تمثل مجتمع الدراسة بخمسة شركات تايوانية ذات اهتمام بحماية البيئة ، وقد تم اختيار عينة قوامها (73) مدير من العاملين في قسم ادارة الموارد البشرية والبحث والتطوير وقسم حماية البيئة ، وكانت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الى ان القائد الريادي الاخضر يتبنى رؤية خضراء ويتصرف بشكل اخلاقي ، ويحدد الفرص البيئية لاستثمارها وان هذا النمط القيادي يؤثر في ممارسات الادارة في اختيار وتطوير ورفع امكانيات رأس المال البشري الاخضر الذي سيؤدي الى الابداع وتخفيض الكلف وتحقيق الارباح.

٢- دراسة (Ling & jaw,2011)

هدفت الدراسة المعنونة (القيادة الريادية وادارة رأس المال البشري والتنافسية العالمية دراسة تجريبية للشركات متعددة الجنسية التايوانية) (Entrepreneurial leadership and human capital management and global competitiveness : An empirical study of Taiwanese MNCS) الى تحديد العلاقة بين فريق الإدارة العليا والقيادة الريادية وادارة رأس المال البشري العالمي والتنافسية العالمية ، وقد تمثل مجتمع الدراسة المقررات الرئيسية للشركات التايوانية التي لديها فروع اجنبية، وقد تم اختيار عينة قوامها (١١٤) شركة، وكانت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات، اشترت النتائج بان القيادة الريادية لفريق الإدارة العليا لا يمتلك فقط تأثيراً إيجابياً مباشراً في رأس المال البشري الدولي للشركة فحسب بل يمتلك أيضاً تأثير إيجابي غير مباشر على التنافسية العالمية للشركة عبر توسيط رأس المال البشري الدولي.

المحور الثاني/ دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري/

تأطير نظري

أولاً : القيادة الأكاديمية

١- مفهوم القيادة الأكاديمية

القائد الأكاديمي هو عضو هيئة التدريس الذي يبرع في مجالات ثلاث في التعليم العالي هي البحوث، والتعليم، والخدمة (Narayanan,2003:242). ووصف (Bergh,2009:25) القائد الأكاديمي بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بمكانة عالية في مؤسسات التعليم العالي وهو مسؤول عن القضايا المتعلقة بالمناهج الدراسية، وبرامج الدراسة، والكادر التعليمي، وتقييم التعليم والتعلم. وأشار (Mehmood et al,2012:195) للقيادة الأكاديمية بأنها تتمثل بذلك الشخص الذي لديه القدرة على قيادة الآخرين ووضعا نصب عينيه فوائد المنظمة واحترام مروضيه، فضلاً عن امتلاكه رؤية واضحة، وبهذا الصدد فان القائد الأكاديمي هو ذلك الشخص الذي يتمتع برؤية واسعة في مجال عمله ولديه القدرة على إحداث التغيير فيه ، فضلاً عن امتلاكه وسائل اتصال من اجل تحفيز زملائه لأحداث التغييرات. أما (Mansor & Han 2013:56) فقد استخدم مفهوم القيادة الأكاديمية للإشارة إلى مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات من قبل الأفراد المعيّنين في مناصب رسمية داخل الجامعات وعلى الأخص أولئك الأفراد الشاغلين للمناصب الأكاديمية من نائب رئيس الجامعة ، العميد، ورئيس القسم.

٢- أهمية القيادة الأكاديمية

يؤدي التعليم اليوم مهام متعددة لتطوير الأمم، فهو في الوقت الذي يعد ويطور قوى عاملة مؤهلة ، فانه



دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري / بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية / بغداد

يتعامل من جانب آخر مع العديد من التغيرات التي تحدث في مختلف الميادين، وبهذا الصدد يبرز الدور الذي تلعبه القيادة الأكاديمية في دمجها لتلك التغيرات والابتكارات من أجل العمل الفاعل في عصر العولمة، فالقادة الأكاديميين اليوم يتحملون مسؤوليات تعقب تلك التغيرات والابتكارات وأخذها بنظر العناية من أجل تحقيق التميز في التعليم العالي، فضلاً عن ذلك فإن القادة الأكاديميين يحفزون أعضاء هيئة التدريس من أجل قبول هذه التغيرات ومواكبتها بهدف تحسين معايير التعليم العالي وتحقيق حالة من التلاؤم مع متطلبات العولمة (Mehmood, et al,2012:194). ويرى (Siddique,et al,2011:188) بأن القائد الأكاديمي يلهم ، ويوجه، ويقود أعضاء الهيئة التدريسية باتجاه تحقيق وإنجاز الأهداف المشتركة. كما أنه يتولى أنواع مختلفة من الأنشطة المصممة للمتبعين من إنتاج المعرفة وتسهيلها، فهو يجذب ويحافظ على القوى العاملة التي تتصف بالابتكار والتحفيز فضلاً عن نشر وتطبيق المعرفة العلمية ضمن الجامعة، وهو مسؤول أيضاً عن إيجاد وإيصال الأهداف التنظيمية على الصعيدين الداخلي والخارجي (Parke & Welch,2013:33).

٣- أدوار ومسؤوليات القيادة الأكاديمية :

يؤدي القائد الأكاديمي وظائف وأدوار متعددة تتضمن تقديم التوصيات المتعلقة بقرارات التوظيف ، وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالموارد الضرورية التي يحتاجونها للنجاح وإدارة الموارد المالية (Flowers & Moore,2008:71). ووفقاً لـ (Gmelch & Miskin,2010: 2) فإن النجاح في إدارة القسم الأكاديمي يتطلب من القائد الأكاديمي مدى أوسع من الأدوار والمسؤوليات يمكن إدراجها تحت أربعة أصناف: مطور للبيئة التدريسية كمطور للهيئة التدريسية فهو مسؤول عن استقطاب، واختيار ، وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية ، وتقديم الدعم الذي يعزز من التطور والتقدم المهني ودافعيتهم، مدير كمدير فإن رئيس القسم القائد الأكاديمي ينبغي أن يؤدي الوظائف الإدارية في إعداد الميزانيات، والحفاظ على سجلات القسم ، وتخصيص المهام على أعضاء الهيئة التدريسية، والإشراف على الملاك غير الأكاديمي (الإداري) ، والحفاظ على الموارد المالية والبنى التحتية والمعدات، قائد فرئيس القسم يقدم اتجاه ورؤية طويلة الأمد ويجذب الأفكار لتحسين القسم الأكاديمي ويخطط ويقيم التطور ويجري اجتماعات القسم ، (عالم) أذ أن رئيس القسم قد يستمر في التعليم والبحوث.أن القائد الأكاديمي يقوم بتحفيز والهام وقيادة أعضاء الهيئة التدريسية نحو إنجاز الأهداف المشتركة ، فهو بدءاً عليه ان يجمع معاً جميع المرؤوسين ومن ثم تحديد اتجاه لتعليم الأعضاء حول كيفية إدارة العمل ، وأخيراً عليه ان يمكنهم لأداء المهام المطلوبة (Siddique,et al,2011:188). ويرى (Hendrickson et al ,2013 :295) هناك العديد من الأدوار للقائد الأكاديمي منها إيجاد ثقافة تكتيفيه وتتقبل التغيير، وتطوير رؤية ورسالة مشتركة، ويعتزم الصراع لحل المشكلات، وتطوير وإيجاد مجتمع أكاديمي وفكري، وتعزيز النمو والتطور الأكاديمي، تطوير نظام للتقييم والخطط الإستراتيجية.

٤- ممارسات القيادة الأكاديمية

توصل (Kouzes & Posner1987) إلى الممارسات الخمسة للقيادة النموذجية والتي تم تعريفها للمرة الأولى في كتابيهما الأكثر مبيعاً على مستوى العالم تحدي القيادة ، وقد وجدا ان القيادة لا تمثل منصباً معيناً وإنما هي مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يمكن تعلمها وتعليمها ، وقد أكدا على إن هذه الممارسات تعد مكوناً أساسياً للقيادة إذ قد تم تطويرها عن طريق البحث المتواصل عن الممارسات الفعلية للقيادة وقد تم إدراكها من قبل العديد من الباحثين بوصفها ممثلة لممارسات القيادة الفاعلة فضلاً عن أنها تعد الممارسات النموذجية للقيادة وفي جميع المجالات (Kouzes & Posner,2014:9) وهذه الممارسات هي :

أ- وضع نموذج للاداء

تتعلق هذه الممارسة بالحصول على الحق والاحترام للقيادة ، والافتراض الأساس هنا هو إن الأفراد يتبعون الشخص الذي يحظى بثقتهم واحترامهم وتكون أفعاله أكثر أهمية من كلماته (Leech & Fulton,2002 : 10). ويرى (Grafton,2009:52) أن القادة الفاعلون واضعون فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومه للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم فهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويعملون على إيجاد الفرص لتحقيق النجاح.

ب - ألهم الرؤية المشتركة

القائد الفاعل على وفق هذه الممارسة يتصرف بطرائق تعمل على تحفيز وإثارة أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية



دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري / بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية / بغداد

جاذبة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة ، وحتى يكون القائد يمتلك لمهارة إثارة الرؤية المشتركة لا بد له من خطوتين الأولى امتلاك الرؤيا المشتركة والثانية حشد المرووسين لتنفيذ هذه الرؤيا من خلال إقناعهم التام بها (Kouzes & Posner, 2010: 57).

ت- تحدي العملية

يتمثل الافتراض الأساس لهذه الممارسة في كون القائد الفاعل يبحث عن الإبداع والتحسين والنمو فهو يشخص الأفكار الجيدة ويدعمها ولديه رغبة في تحمل المخاطرة وتحدي النظام لتبني هذه الأفكار (Kouzes & Posner, 2003: 49). ويتحدى القائد الفاعل العملية من خلال البحث عن الفرص وتثمين المخاطر والقيام بالتجريب مع مداخل جديدة والاستفهام حول قضايا معينة بالإبداع والتحسين فمن أجل القيام بالأمور الاستثنائية يقوم القائد الفاعل بانتهاز الفرص والاستفادة من الفرص التحديتية والإبداع والابتكار والبحث عن الأفكار الجديدة (Francia, 2008: 9).

ث- تمكين الآخرين للعمل :

الافتراض الأساس لهذه الممارسة بأن القيادة تعمل على تسهيل التعاون وبناء الفرق فالقيادة هي جهد فرقي، والقادة يرتقون بمستوى الاحترام المتبادل ويعملون على خلق جو من الثقة المتبادلة ، فعندما يتمتع الأفراد بطوعية أكثر وصلاحيات أكثر ومعلومات أوفر فإن من المحتمل بشكل أكبر استخدام طاقاتهم لتحقيق نتائج خارقة للعادة (Patterson 2002 : 23).

ج- التشجيع المعنوي

الافتراض الأساس لهذه الممارسة في أن القائد يشجع المرووسين من خلال إظهار الاهتمام بهم والاعجاب بإسهاماتهم وإيجاد ثقافة التعاون (Strange, 2005: 78) ، (Hautala, 2006: 782). فالمرؤس عندما يجتهد لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أو أي تغيير مؤثر من أي نوع يجب على القائد أن لا ينسى ذلك وأن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روج الجماعة والانتماء والتلاحم في الاوقات العصيبة للمنظمة (Kouzes & Posner, 2014: 14).

ثانياً : تفعيل رأس المال البشري

١- التطور التاريخي لمفهوم رأس المال البشري

نوقش موضوع رأس المال البشري الذي يرمز له اختصاراً (HC) عبر فترة طويلة ، أذ أن أصل المفهوم قد يرجع اثره الى أكثر من ٢٠٠ سنة مضت ، ظهرت فكرة رأس المال البشري عام (١٧٧٦) عندما كتب (أدم سميث) كتابه المعروف ب ثروة الامم (Zula & Chermack, 2008: 8). أذ أشار (أدم سميث) في كتابه عن مدى تأثير خبرة العاملين ومعرفتهم ومهاراتهم في العملية الانتاجية ونوعية المخرجات، وقد اضاف افتراض مفاده أن انتاجية العاملين الماهرين دائما تكون أعلى من مثيلاتها لدى أولئك العاملين غير الماهرين (العنزي، ٢٠٠٦: ٨٣). أفكار (أدم سميث) هذه صنفت وشكلت فيما بعد علم ونظرية (رأس المال البشري) من قبل مجموعة من الاقتصاديين أمثال (Schultz, 1961) (Becker, 1964) (Kiker, 1966) كطريقة لتفسير مزايا الاستثمار في التعليم (Fitzsimons, 1999: 1).

وبالرغم من أن المفكر الاقتصادي (Mincer Jacob) هو أول من استخدم عبارة (الرأس المال البشري) في مقال نشره عام ١٩٥٨ لكن الظهور الحقيقي للنظرية كان من خلال المقال الذي نشره الاقتصادي (Schultz, 1961) (الاستثمار في الرأس المال البشري)، واكد بعد ذلك (Becker, 1964) أذ حددت نظرية رأس المال البشري الاستثمار في التعليم والتدريب من قبل الافراد والمنظمات شكل من اشكال الاستثمار (Baron & Armstrong, 2007: 7). وعلى الرغم من ان مفهوم رأس المال البشري ليس من المفاهيم الحديثة فإن المداخل الفلسفية المتعلقة بمفهوم رأس المال البشري تعددت وفقاً لتوجهات الباحثين والكتاب والجدول (1) يعرض مجموعة من المفاهيم لرأس المال البشري من وجهة نظر عدد من الباحثين:

الجدول (1) مفهوم رأس المال البشري من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الكاتب	السنة	المفهوم
١	Schultz	١٩٦١	المهارات والقابليات والقدرات والتجارب المستخدمة من قبل الأفراد العاملين في المنظمات.
٢	Becker	١٩٦٤	هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة ، والعمر، والخبرة المهنية ، وغيرها وهذه الأصول يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات ايجابية وإلى تحقيق التقدم المهني.
٣	Stewart	1999	هو مصدر الابداع والتجديد لامتلاكه المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن.
٤	Daft	٢٠٠٣	هو القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والامكانيات (القابليات) التي يمتلكها العاملون.
٥	Birasner & Rangnekar	٢٠١٢	المعرفة والمهارة والابداع والقدرات الشخصية لعاملين المنظمة لتلبية متطلبات العمل الموكلين به.
٦	Kim & Taylor	٢٠١٤	تشكيلة من المعرفة والمهارة الابداعية وقدرة كل عامل على تلبية متطلبات العمل الموكل اليه.
٧-	Goldin	٢٠١٤	رأس المال البشري وفقاً لقاموس أكسفورد الانكليزي هي المهارات التي تملكها القوى العاملة والتي تمثل مورداً أو أصولاً.

وبشكل عام ومن خلال التعاريف السابقة لرأس المال البشري ، نجد أن معظم الباحثين اتفقوا على تعريف رأس المال البشري والذي يمكن تلخيصه (أولاً: أنه يمثل معرفة الأفراد (ما هو في عقول الأفراد) ، ثانياً: ليس شرط أن تملكه المنظمة ولكن يمكن أن تستأجره، ثالثاً: أنه يذهب مع الشخص عندما يترك المنظمة مثل: المعرفة، التعليم والتعلم، المهارات، الخبرات، والإبداع والابتكار (Sharabatiet et al,2010:64). في ضوء ما سبق فإن تعريف رأس المال البشري من وجهة نظر الباحث هو عبارة عن مجموع المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية والتدريبية الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

٢- أهمية رأس المال البشري :

يعد رأس المال البشري احد مصادر الأبداع والتجديد الاستراتيجي ويوفر للمنظمة أرضية سليمة لأفكار متنوعة (Huang & Wu,2010:584). وأن رأس المال البشري يمثل مورد فريد ونادر لا يمكن تقليده أو استبداله بأي مورد آخر من قبل المنظمات المنافسة ، وانه ضروري من اجل تنفيذ استراتيجيات مرنة (Ling & Jaw,2011:345). ويرى (Lafuente & Rabetino,2011:76) بان المنظمات التي تدار من قبل رياديين يمتلكون مستويات عالية من راس المال البشري ستكون قادرة على تحقيق اداء متفوق حتى وان كانت تعاني من نقص في رأس المال. وأشار (Padmasiri,2012:20) الى ان راس المال البشري هو المحدد الرئيس لتشغيل اي نوع من الاعمال وأن رأس المال البشري لديه القدرة على فهم التكنولوجيا والمعرفة الجديدة التي ستساعد المنظمة على الابداع وبهذا الصدد فإن راس المال البشري يلعب دور حيوي في تطوير المنظمة ومن ثم النمو الاقتصادي وكنيجة لهذا فإن منظمات اليوم تفضل أن توظف الافراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية ولديهم القدرة على التكيف للدور المنوط بهم.

٣ - نظرية رأس المال البشري

أن أفضل ما كتب عن نظرية راس المال البشري يمكن إن نجدها في الأوراق البحثية التي قدمها كلاً من (Schultz,1961) و (Becker,1964) والتي كانت الأساس في كل الكتابات اللاحقة عن نظرية رأس المال البشري والأتي يمثل محاوره لتلك الأوراق البحثية :

أ- نظرية رأس المال البشري لـ (Schultz, 1961)

حاول (Schultz, 1961:1) تقديم تفسيرات أكثر فاعلية لتفسير الزيادة في دخل الأفراد من خلال محاولته تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات غير المادية والتي أطلق عليها اسم رأس المال البشري. وألج (Schultz) على ضرورة اعتبار نفقات التعلم والصحة والهجرة الداخلية نفقات استثمارية للاستفادة من فرص أفضل للعمل على عكس ما كان سائداً من قبل إذ تعد نفقات استهلاكية، ويرى بأنه على الرغم من توافر العوامل المساعدة على زيادة الإنتاجية إلا إن الاستثمار المستمر في الأفراد وفي تعليمهم هو الذي حقق الطفرة الإنتاجية.

وصنف (chultz, 1961:9-11) أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمسة مجموعات هي (الصحة، والتدريب والتكوين في مكان العمل، والتعليم الرسمي، وتعليم الكبار، والهجرة والتنقل، من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل)، إذ ركز تحليله على التعليم الرسمي باعتباره شكلاً من أشكال رأس المال البشري طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة ويعد أهم شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري بل هو رأس المال البشري ذاته. وأفترض أن التعليم هو أساسي وضروري لتحسين القدرة الإنتاجية وكفاءة العاملين من خلال زيادة مستوى المخزون المعرفي للقدرة المنتجة اقتصادياً (Olaniyan & Okemakinde, 2008:159).

ب- نظرية رأس المال البشري لـ (Becker, 1964)

أنطلق (Becker, 1964) من أعمال (Schultz) لوضع نظرية رأس المال البشري إذ يدرج (Becker) ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء أكانت على شكل مداخل نقدية أم إشباع لرغبات سيكولوجية ومن بين هذه الاستثمارات يذكر (التعليم، والتدريب في مكان العمل، البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداخل، والصحة). ويرى (Taylor et al, 2012:9) أن أساس نظرية رأس المال البشري تتمثل بأن الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرة والمعرفة يمكن النظر إليها كشكل من رأس المال وبشكل مشابه للإشكال الأخرى من رأس المال، وأنه يمكن القيام باستثمارات لتطوير هذه الموجودات غير الملموسة والعوائد المتولدة عنها، وإن التعليم يجعل الأفراد أكثر إنتاجية في العمل فهم يستثمرون وقتهم وأموالهم في التعليم وكسب المهارات متوقعين أن مثل هذا الاستثمار سيؤدي مستقبلاً لمنافع بشكل وظائف وعوائد وإن افتراضهم الأساس في ذلك أن المهارات المكتسبة من قبلهم عن طريق التعلم ستؤثر على إنتاجيتهم بذات المقدار في جميع أنواع العمل.

٤- استثمار رأس المال البشري وتطويره :

يسهم الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري وتحويله إلى قوة إنتاجية في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة كونه سلاحاً تنافسياً بالنسبة للمنظمات المعاصرة (Stewart, 1997:55). ويرى (Oleary et al, 2002: 325) أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تعظم استثماراتها في التخطيط والتطوير لرأس المال البشري. وأشار (Myers et al, 2004: 211) إلى أن المنظمات تقوم بالاستثمار في رأس المال البشري لتحسين تنافسيتهن في الأسواق فمهارات ومعرفة العاملين يمكن أن تحسن لزيادة الكفاءة والفاعلية. وأشار (Lydiana & Bangun, 2013:24) إلى أن على المنظمات الاستثمار والاستفادة من راسمالها البشري بالشكل الذي يجعلها أكثر إنتاجية ومن ثم تواجه وتريح المنافسة وتديم بقائها، إذ تحاول المنظمات إيجاد الطريقة الأفضل للاستفادة من رأس المال البشري بوصفهم أصول المنظمة.

أما وجهة نظر الباحث، فيرى أن أفضل وسائل لاستثمار رأس المال البشري في الكليات هي من خلال : حرص القيادات الأكاديمية على اسناد المهام الأكاديمية للاساتذة ذوي المعرفة والمهارات والخبرات والقدرة الإبداعية والتدريبية المتميزة، واستثمارهم في تدريس الطلبة، وتشجيعهم على تأليف الكتب ونشر البحوث، وتحفيزهم على استخدام الوسائل الإلكترونية وتوظيف معرفتهم بالمحاضرات، وتكليفهم بلجان علمية ومناقشات للرسائل والاطاريح وتقويم البحوث والرسائل الجامعية، وتقديم التشجيع والمكافآت والحوافز المناسبة، وتشجيعهم على ادخال التجديد والابداع والتفاعل مع افكارهم الجديدة وتبنيها، ومنحهم حرية التصرف لتطوير عملهم، وأشارهم في نشاطات المكتب الاستشاري وفي برامج تدريب موظفي مؤسسات الدولة وتدريب الطلبة الصيفي والتعليم المستمر. أما مفهوم تطوير رأس المال البشري وفقاً (Aluko -118) (Aluko & Aluko, 2012:116) هي زيادة امكانيات العاملين عن طريق توسيع امكانياتهم وهذا يتضمن بالضرورة تمكين العاملين للمشاركة الفاعلة في تطوير أنفسهم، ويعد تطوير رأس المال البشري غاية ووسيلة،

فهو غاية بوصفه طريقة لصقل أمكانيات الأفراد عن طريق توسيع أمكاناتهم ، وهو أمر يتضمن تمكين العاملين للمشاركة الفاعلة في تطوير أنفسهم ، وهو وسيلة طالما يعزز مهارات ومعرفة وإنتاجية الأفراد من خلال عملية تشكيل رأس المال البشري، وهكذا فإن تطوير رأس المال البشري هو استراتيجية تركز على الأفراد. ويتم تطوير رأس المال البشري على مستوى الجامعات من خلال عملية نقل المعرفة وذلك عن طريق تشجيع الحراك الأكاديمي أي اجراء تنقلات أو اعارات مابين الوزارات أو الاقسام الادارية والخدمية الاخرى ، وذلك للاستفادة من خبرة الأكاديميين وتجاربهم وتبادل معارفهم وهو بدوره سوف يحد من عملية هجرة العقول ، كذلك العمل على تشجيع البحوث والأبداعات التي تزيد المعرفة من خلال تشجيع العقلية الرائدة بين الباحثين ، وتشجيع البحوث المبتكرة ، وترجمة نتائجها بطريقة يمكن الاستفادة منها وتسويقها وهي ستصب أخيراً في إثراء البلد بالمعرفة (Ahmed,2013:6-7). أما من وجهة نظر الباحث فيرى أن أفضل وسائل لتطوير رأس المال البشري في الكليات هي من خلال : حرص القيادة الأكاديمية على أشراك الأساتذة في دورات تدريبية متميزة ومصممة بالطريقة التي تغطي وتلامس ما يحتاجوه ، وتنظيم ورش عمل بين الاقسام لتبادل المعلومات وزيادة كفاءتهم وفاعليتهم ، واشراكهم في مؤتمرات داخلية وخارجية، وتوفير فرص اطلاعهم على تجارب الجامعات الاخرى ولا سيما الجامعات العالمية البارزة، وأن توفر لهم الاساليب التكنولوجية والتعليمية الحديثة، وتوفير المناخ المناسب لتنشيط قدراتهم في مجال التجديد والأبداع ونشر الافكار المتميزة.

5- العلاقة بين القيادة ورأس المال البشري

أن علاقة القيادة برأس المال البشري هي علاقة قوية، إذ أن القيادة الكفوة لرأس المال البشري من اهم محددات نجاح منظمات الاعمال وتحقيقها لميزة استراتيجية في عالم تسوده المنافسة (Drucker,2001:12). فالقائد يمكن المروسين ويدفعهم للأداء الى اكثر مما هو متوقع منهم اصلاً والعمل بمستويات فائقة واهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة او انية (Krishnan,2001:126). أصبحت منظمات اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير وإدارة رأس مال بشري لأن هذا التطوير يكسبها ميزة تنافسية يمدّها بمقومات البقاء والنمو، الأمر الذي دفع العديد من هذه المنظمات إلى إدارة وتصميم وتطوير برامج تدريب متميزة تزيد من احتمالات بروز قادة استراتيجيين مؤثرين إذ يمكن أن تكون القيادة إما طبيعية أو مكتسبة مثل أية مهارة، وكلما تم ممارستها أصبح القائد أفضل، فضلاً عن إسهام هذه البرامج في تطوير مهارات أخرى يحتاجها القائد الاستراتيجي في تحديده التصور الاستراتيجي للمنظمة، والمحافظة على القدرات الجوهرية واستثمارها، وتطوير الثقافة التنظيمية الراحية للممارسات الأخلاقية في المنظمات (Jacobs, 2011:1).

ولكي يتم الاستثمار والاستفادة من رأس المال البشري في المنظمة فإنها بحاجة الى قائد يفهم الحاجة للتغيير وان يدرك بان الموظفين أصبحوا رأس مال الشركة وسلاحها لتربح المنافسة فضلاً عن كونه يعد بمثابة شريك إستراتيجي للموظف الذي يعمل على شحذ جهودهم من اجل الاداء الافضل للمنظمة (Lydiana & Bangun,2013: 24). ويرى (Joson,2013:40) أن من المهم على المنظمة عند صياغة وتنفيذ استراتيجية رأس المال البشري أن تحدد المهارات المطلوبة حالياً ومستقبلياً ، ولتحقيق ذلك فإن هناك حاجة الى قادة يمتلكون رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ، وان يقسموا المعرفة والخبرات داخلها حتى تتمكن هي وكل عضو من أعضائها التعلم بشكل أكثر فاعلية ، إذ أنه ليس كافياً بالنسبة للعاملين أن يفهموا البيئة الاستراتيجية بل ينبغي على القادة أن ينجحوا في تنفيذ وتحقيق نتائج ايجابية من خلال تقييم رأس المال البشري الموجود داخل المنظمة ، وايجاد خطة تطوير ، واستراتيجيات تعلم مصممة من اجل نجاح المنظمة ، والقيام بمجموعة من التحركات للقيام بتغييرات مهمة وواضحة تعزز من قدرات ودافعية رأس المال البشري للقيام بعملية التغيير.

المحور الثالث/ الجانب العملي

يهدف هذا المحور إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الأحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة ، من خلال تحليل آراء بعض أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون لقب علمي (أستاذ، وأستاذ مساعد) في الجامعات عينة البحث حول الأبعاد المكونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسة والفرعية ، واستخدمت لهذا الغرض جداول التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف لتقدير مدى التشتت في الأجابات والأوساط الحسابية، ومعامل الارتباط سيرمان (spearman)، ومعامل الانحدار البسيط لتشخيص العلاقات بين أبعاد البحث ، و (kruskal - wallis) لاختبار الفروق المعنوية.

أولاً : وصف أهمية متغيرات البحث وفق أجابات عينة البحث عموماً :

١- مستوى ممارسات القيادة الأكاديمية :

يُظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر الأساتذة عينة البحث بخصوص مستوى ممارسات القيادة الأكاديمية. ويعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً (٧.٠٨) وبمستوى عال وبانسجام مقبول في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (٢.٤١) (٣٤%) على التوالي ، مما يدل على اهتمام القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بالممارسات القيادية وتفعيلها بصورة صحيحة بكافة أبعادها. أما على مستوى الأبعاد يظهر الجدول (2) مستوى عال إمكانية القادة الأكاديميين في (وضع نموذج للاداء ، الهام الرؤية المشتركة ، تحدي العملية ، تمكين الآخرين للعمل ، التشجيع المعنوي) إذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (٧.١٨) ، (٧.٠١) ، (٦.٥١) ، (٧.٤٨) ، (٧.٢٤) على التوالي ، وبانسجام مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العاميين لها (٢.٢٧) (٣٢%) و(٢.٣٢) (٣٣%) و(٢.٤٩) (٣٨%) و(٢.٢٧) (٣١%) و(٢.٧١) (٣٧%).

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف حول ممارسات القيادة الأكاديمية (n=367)

المتغير	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
وضع نموذج للاداء	١	يضع نموذجاً شخصياً لما يتوقعه الآخرين.	٧.٠١	٢.١٣	٠.٣٠
	٢	يبدل الوقت والجهد للتأكد من التزام الأشخاص الذين يعمل معهم بالممارسات والمعايير التي أتفق عليها.	٧.٧٦	١.٩٩	٠.٢٦
	٣	يلتزم بوعوده والتزاماته التي قطعها على نفسه حتى النهاية.	٧.٤٧	٢.٢٧	٠.٣٠
	٤	يطلب ملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على أداء الآخرين.	٦.٤٤	٢.٥٩	٠.٤٠
	٥	يتكوين موافقة بالإجماع على مجموعة من القيم من أجل تشغيل الكلية.	٦.٩٤	٢.٣٨	٠.٣٤
	٦	يكون واضحاً فيما يتعلق بفلسفته في القيادة.	٧.٤٤	٢.٢٦	٠.٣٠
الهام الرؤية المشتركة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	٧	يتحدث عن التوجهات المستقبلية التي ستؤثر على كيفية تنفيذ العمل.	٧.٣٧	٢.٠٩	٠.٢٨
	٨	يصف صورة مقنعة لما قد يكون عليه مستقبلنا.	٦.٩٦	٢.٢١	٠.٣٢
	٩	يطلب من الآخرين مشاركته الحلم الحالي عن المستقبل.	٦.٥٨	٢.٦٢	٠.٣٩
	١٠	يظهر للآخرين أن مصالحهم يمكن إدراكها من خلال وضع رؤيا عامة.	٦.٨٩	٢.٣٥	٠.٣٤
	١١	يرسم الصورة الكبيرة لما نطمح إلى تحقيقه.	٦.٩٣	٢.٤٠	٠.٣٥
تحدي العملية	١٢	يتحدث بيقين تام حول المعنى الأسمى لعملنا والغرض منه.	٧.٣٢	٢.٢٥	٠.٣١
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	١٣	يبحث عن الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراته الخاصة	٦.٥٨	٢.٤٥	٠.٣٧
	١٤	يتحدى الأشخاص لتجربة طرائق جديدة وابتكارية للقيام بعملهم.	٦.٣٨	٢.٣٩	٠.٣٧
	١٥	يبحث عن طرائق ابتكارية خارج الحدود الرسمية لكتيبته لتحسين ما نقوم به.	٦.٣٢	٢.٥٧	٠.٤١
	١٦	يسأل ما الذي يمكن أن نتعلمه ؟ عندما لا تسير الأمور حسب ما هو متوقع	٦.٥٧	٢.٥٠	٠.٣٨
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	١٧	يتأكد من وضع اهداف قابلة للتحقيق ويضع خططاً قوية ومراحل تنفيذ مشروع يمكن قياسها وبرامج نعمل عليها.	٦.٩٧	٢.٣٤	٠.٣٤
	١٨	يجرب ويتحمل المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية الفشل.	٦.٢٦	٢.٦٨	٠.٤٣
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام					٠.٣٨

المتغير	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تمكين الآخرين للعمل	١٩	يكون علاقات تعاونية بين الأشخاص الذين يعمل معهم.	٧.٥٧	٢.٣٣	٠.٣١
	٢٠	يُصغي جيداً للعديد من وجهات النظر.	٧.٦٠	٢.٢٦	٠.٣٠
	٢١	يُعامل الآخرين بكرامه واحترام.	٨.١٦	٢.١٤	٠.٢٦
	٢٢	يدعم القرارات التي يتخذها الأشخاص بأنفسهم.	٧.١٦	٢.٣٠	٠.٣٢
	٢٣	يمنح الأشخاص مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	٧.١٨	٢.٢٧	٠.٣٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	٢٤	يضمن تطور الأشخاص مهنيًا من خلال تعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.	٧.١٩	٢.٣٢	٠.٣٢
	٢٥	يشكر الأشخاص على عملهم الجيد.	٧.٤٨	٢.٢٧	٠.٣١
	٢٦	يهتم بأن يعرف الأشخاص بثقته بقدراتهم.	٧.٧١	٢.٢٩	٠.٢٩
	٢٧	يكافئ الأشخاص على مساهماتهم في نجاح عمل الكلية.	٧.٤٤	٢.٢٧	٠.٣٠
	٢٨	يكرم الأشخاص الذين يضربون المثل في الالتزام بالقيم.	٧.٠٨	٢.٤٨	٠.٣٥
التشجيع المعنوي	٢٩	يكرم الأشخاص الذين يضربون المثل في الالتزام بالقيم.	٦.٩٨	٢.٦٣	٠.٣٨
	٢٩	يُجد طرقاً للاحتفال بالإنجازات.	٦.٧٧	٢.٥٧	٠.٣٨
	٣٠	يُقدر أفراد الفريق كثيراً ويدعم مساهماتهم.	٧.٤٨	٤.٠٣	٠.٥٣
	٣١	يُقدر أفراد الفريق كثيراً ويدعم مساهماتهم.	٧.٢٤	٢.٧١	٠.٣٧
	٣٢	يُقدر أفراد الفريق كثيراً ويدعم مساهماتهم.	٧.٠٨	٢.٤١	٠.٣٤

١- مستوى تفعيل رأس المال البشري :

يُظهر الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر الأساتذة عينة البحث بخصوص مستوى تفعيل رأس المال البشري. ويعكس الجدول وسطاً حسابياً أجمالياً وبمستوى حول الوسط (٦.١٩) وبانسجام مقبول في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (٢.٥٤) و (٤٣%) على التوالي ، مما يدل على اهتمام متوسط للقيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بتفعيل رأس المال البشري في الجامعات من ناحية استثمار وتطوير رأس المال البشري وهذا من وجهة نظر الباحث لا تكفي إذ لابد للقيادات أن ترفع من ذلك سيما أنها تمتلك مستويات جيدة من رأس المال البشري ، فليس تفعيل رأس المال البشري ببعدين فرعيين (استثمار وتطوير) وكانت النتائج حولها كالآتي :

أ- استثمار رأس المال البشري :

يُظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر الأساتذة عينة البحث بخصوص استثمار رأس المال البشري. ويعكس الجدول وسطاً حسابياً أجمالياً بمقدار (٦.٦٥) وبمستوى عال وبانسجام مقبول في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (٢.٤٣) و (٣٨%) على التوالي. مما يدل على قيام الجامعات المبحوثة باستثمار رأس المال البشري بصورة إجمالية، أما على مستوى الأبعاد فقد قيس هذا المتغير بخمسة أبعاد (استثمار معرفة رأس المال البشري، استثمار مهارات رأس المال البشري، استثمار خبرات رأس المال البشري ، استثمار القدرات الإبداعية لرأس المال البشري ، استثمار القدرات التدريبية لرأس المال البشري) ويظهر الجدول (٣) مستوى عال لإمكانية القيادة الأكاديمية في استثمار (معرفة ، مهارات ، وخبرات ، والقدرات الإبداعية لرأس المال البشري) إذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (٧.١٢) (٧.٣٦) (٦.٩٠) (٦.٨٢) على التوالي وبانسجام مقبول في الإجابات إذ بلغ انحراف المعياري ومعامل الاختلاف العاميين (٢.٤٥) و (٣٥%) و (٢.١٨) و (٣١%) و (٢.٣٢) و (٣٥%) و (٢.٣٦) و (٣٥%) على التوالي ، أما استثمار القدرات التدريبية فقد أظهرت النتائج مستوى حول الوسط حول إمكانية القيادة الأكاديمية في استثمار تلك القدرات إذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (٥.٠٥) وبتشتت عال في الإجابات إذ بلغ بانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العاميين (٢.٨٥) و (٥٧%) على التوالي.



دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري / بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية / بغداد

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف حول استثمار رأس المال البشري (n=367)

المتغير	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	التباين	معامل الاختلاف
استثمار المعرفة البشري	٣١	تحرص القيادة الأكاديمية على إسناد المهام للأساتذة ذوي المعرفة	٦.٩١	٢.٤٧	٠.٣٦
	٣٢	تحرص القيادة الأكاديمية على تشجيعي لتأليف الكتب ونشر البحوث.	٦.٤٢	٢.٦٧	٠.٤٢
	٣٣	أشعر أنني محفز لتوظيف معرفتي في المحاضرات.	٧.٠٥	٢.٤٤	٠.٣٥
	٣٤	تحفزي القيادة الأكاديمية على استخدام الوسائل الالكترونية التي أجيد استخدامها.	٧.٠٧	٢.٤٩	٠.٣٥
	٣٥	امتلاك المعرفة المهنية يجعلني محط احترام القيادة الأكاديمية.	٧.٨١	٢.٣٧	٠.٣٠
	٣٦	أكلف بمهام أكاديمية تستوعب أغلب معرفتي.	٧.٤٦	٢.٢٨	٠.٣١
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام					
استثمار مهارة رأس المال البشري	٣٧	تحرص القيادة الأكاديمية على اختيار الأساتذة المؤهلين للمهام العلمية	٧.٠٨	٢.٤١	٠.٣٤
	٣٨	يتلائم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية ومهاراتي الإبداعية	٧.٩٩	١.٩٩	٠.٢٥
	٣٩	لا أجد مشكلة في التعامل مع المواقف المعقدة التي أواجهها.	٨.٢٦	١.٧٥	٠.٢١
	٤٠	أشعر بارتياح الطلبة لأساليب تعاملتي.	٨.٥٨	١.٦٠	٠.١٩
	٤١	غالباً ما أشعر بغموض في الدور المكلف به بالكلية.	٥.٣٩	٣.٠٤	٠.٥٦
	٤٢	غالباً ما اضطر الى متابعة تطورات البرامج الحاسوبية لانجاز مهامي.	٧.١٥	٢.٢٥	٠.٣١
استثمار خبرة رأس المال البشري	٤٣	غالباً ما أجد نفسي إمام المفاضلة بين البدائل المتاحة إمامي.	٧.٠٧	٢.٢٤	٠.٣٢
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	٤٤	مهامي الأكاديمية تستوجب مني الرجوع إلى تجاربي السابقة.	٨.٣٨	١.٦٩	٠.٢٠
	٤٥	تتناسب مهام وظيفتي التي أشغلها مع خبراتي العلمية.	٨.٢٧	١.٨٦	٠.٢٢
	٤٦	تبذل القيادة الأكاديمية قصارى جهودها للاستفادة من خبرات الأساتذة	٧.١٧	٢.٢٧	٠.٣٢
	٤٧	غالباً ما يكلف الأساتذة باللجان العلمية استناداً إلى خبراتهم.	٧.٠٢	٢.٤١	٠.٣٤
استثمار القدرات الإبداعية لرأس المال البشري	٤٨	نتائج القيادة الأكاديمية الفرصة لاستثمار خبراتي.	٦.٦٣	٢.٤٦	٠.٣٧
	٤٩	تقدم القيادة الأكاديمية المكافآت والحوافز على أساس الخبرات.	٥.٢٦	٢.٧١	٠.٥٢
	٥٠	غالباً ما أقدم لي القيادة الأكاديمية تشجيعاً كافياً لزيادة خبراتي	٥.٥٤	٢.٨٣	٠.٥١
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	٥١	غالباً ما أجد دعم القيادة الأكاديمية في إدخال التجديد والإبداع على المناهج الدراسية.	٦.٥٦	٢.٦٢	٠.٤٠
	٥٢	أشعر أن القيادة الأكاديمية تتفاعل مع أفكاري الجديدة وتتبنها.	٦.٠٧	٢.٥٩	٠.٤٣
استثمار القدرات التدريبية لرأس المال البشري	٥٣	أشعر أن القيادة الأكاديمية ترغب بإدخال أنماط جديدة للتقييم.	٦.٣٨	٢.٥٨	٠.٤٠
	٥٤	غالباً ما أدخل أساليب تدريس جديدة.	٧.٩٠	١.٧٨	٠.٢٣
	٥٥	تسمح القيادة الأكاديمية باستخدام أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجهنا في ممارسة أعمالنا.	٦.٩٤	٢.١٩	٠.٣٢
	٥٦	أتمتع بفرصة عالية وحرية التصرف للقيام بتطوير في عملي.	٧.٠٧	٢.٤٢	٠.٣٤
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	٥٧	تحرص القيادة الأكاديمية على إشراكي في برامج تدريب موظفي مؤسسات الدولة.	٥.٥٧	٢.٧٧	٠.٥٠
استثمار القدرات الإدارية لرأس المال البشري	٥٨	غالباً ما أشرك في نشاطات المكتب الاستشاري.	٤.١٨	٢.٩٥	٠.٧١
	٥٩	تلتزم القيادة الأكاديمية ببرامج تدريب للمنظمات الأخرى تسمح لي بإظهار قدراتي التدريبية.	٤.٨٤	٢.٧٩	٠.٥٨
	٦٠	أشعر أن الكلية تحقق منافع مادية ومعنوية من البرامج التدريبية التي تنفذها للمستفيدين.	٥.٨٥	٢.٧٩	٠.٤٨
	٦١	غالباً ما أحفز للإشراف على تدريب الطلبة الصيفي.	٤.٨٢	٢.٩٧	٠.٦٢
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام				
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجمالي				

ب- تطوير رأس المال البشري

يُظهر الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر الأساتذة عينة البحث بخصوص مستوى تطوير رأس المال البشري. ويعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (٥.٧٣) و بمستوى حول الوسط وبانسجام ضعيف لكن مقبول في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (٢.٦٥) و (٤٧%) على التوالي. مما يدل على تراجع مستوى تطوير رأس المال البشري إجمالاً وعدم إعطائها الاهتمام الكافي الذي يساعد على النهوض بمستوى الجامعات نحو تطوير رأس مالها البشري ، أما على مستوى الأبعاد فقد تم قياس تطوير رأس المال البشري بالمتغيرات الآتية (تطوير معرفة رأس المال البشري ، تطوير مهارات رأس المال البشري ، تطوير القدرات الإبداعية لرأس المال البشري ، تطوير القدرات التدريبية لرأس المال البشري) وظهرت النتائج مستوى حول الوسط لامكانية القيادة الأكاديمية في تطوير (المعرفة ، المهارات ، القدرات الإبداعية ، القدرات التدريبية لرأس المال البشري) إذ كان الوسط الحسابي العام لها (٥.٤٣) (٥.٩٥) (٦.١١) (٥.٤١) على التوالي ، وبانسجام ضعيف لبعدي تطوير المعرفة وتطوير القدرات التدريبية إذ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العاميين لهما (٢.٧٨) (٥١%) و (٢.٦٦) (٤٩%) على التوالي ، وبانسجام مقبول لبعدي تطوير المهارات والقدرات الإبداعية إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العاميين لهما (٢.٥٥) (٤٤%) و (٢.٦٢) (٤٣%) على التوالي.

الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف حول تطوير رأس المال البشري (n=367)

المتغير	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تطوير المعرفة رأس المال البشري	٦٢	تهتم القيادة الأكاديمية بإشراك الأساتذة في دورات تدريبية لتطوير معرفتهم.	٥.٦١	٢.٧٩	٠.٥٠
	٦٣	تقوم القيادة الأكاديمية بتنظيم ورش عمل بين الأقسام لتسهم في زيادة كفاءة وفاعلية المعرفة لدى الأساتذة والعمل على نموها وتجديدها.	٥.٠٨	٢.٨٠	٠.٥٥
	٦٤	القيادة الأكاديمية تقوم بأعمال جيدة لإعطاء فرص لتحسين معرفة الأساتذة.	٥.٤٢	٢.٧٢	٠.٥٠
	٦٥	تشجعي القيادة الأكاديمية للاشتراك في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية.	٥.٧٤	٢.٩٢	٠.٥١
	٦٦	محتويات البرنامج التدريبي تغطي وتلامس ما احتاجه.	٥.٣٢	٢.٦٦	٠.٥
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	٥.٤٣	٢.٧٨	٠.٥١
تطوير مهارة رأس المال البشري	٦٧	القيادة الأكاديمية تقوم بأعمال تزودني بمهارات تمكني من تطوير أدائي.	٥.٣٦	٢.٥٦	٠.٤٨
	٦٨	أعطى البرامج التدريبية والدعم الذي أحتاجه لأداء عملي بفاعلية.	٥.٤٣	٢.٥٨	٠.٤٨
	٦٩	أعطى فرصة حقيقية لتحسين مهاراتي في هذه الكلية.	٥.٨٠	٢.٥٧	٠.٤٤
	٧٠	تمكيني من امتلاك فرصة للعمل بأساليب تكنولوجية وتعليمية محدثة	٥.٨٥	٢.٦٨	٠.٤٦
	٧١	أنا أمتلك فرصة لتعلم مهارات التي تحسن من سمعتي العلمية.	٧.٣٣	٢.٣٤	٠.٣٢
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	٥.٩٥	٢.٥٥	٠.٤٤
تطوير القدرات الإبداعية رأس المال البشري	٧٢	تطوير كفاءة الأساتذة العلمية والعملية بتشجيعهم بنشر الأفكار المبدعة.	٦.٣٣	٢.٦١	٠.٤١
	٧٣	اطلعنا على تجارب الجامعات الأخرى في مجال التجديد والإبداع التعليمي.	٥.٤٩	٢.٨٤	٠.٥٢
	٧٤	إجراءات القيادة الأكاديمية في مجال ضمان الجودة تدفعني للتجديد والإبداع في عملي.	٥.٩٠	٢.٦٠	٠.٤٤
	٧٥	أشراك الأساتذة في الحلقات النقاشية يسهم في تطوير قدرات أبداعية جديدة.	٦.٩٦	٢.٤٣	٠.٣٥
	٧٦	تقوم القيادة الأكاديمية بتوفير المناخ المناسب لتنشيط قدراتي في مجال التجديد والإبداع.	٥.٨٨	٢.٦٤	٠.٤٥
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	٦.١١	٢.٦٢	٠.٤٣
المتغير	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تطوير القدرات التدريبية رأس المال البشري	٧٧	أجد أن البرامج التدريبية لا تصمم وفقاً لمتطلبات العمل.	٥.٢٣	٢.٨٢	٠.٥٤
	٧٨	تحاول القيادة الأكاديمية تصميم برامج تدريبية متنوعة لإكساب الأساتذة مهارات متنوعة.	٥.٢٨	٢.٦٣	٠.٤٩
	٧٩	تحرص القيادة الأكاديمية على دراسة المتغيرات البينية المستقبلية عن وضع إستراتيجيات التدريب.	٤.٨٥	٢.٦٢	٠.٥٤
	٨٠	تركز البرامج التدريبية خارج الكلية على أكساب الأساتذة مهارات عالية	٥.٨٠	٢.٦٤	٠.٤٦
	٨١	يتم تصميم البرامج التدريبية لتغير اتجاهات الاساتذة نحو العمل والكلية.	٥.٩٠	٢.٦١	٠.٤٤
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	٥.٤١	٢.٦٦	٠.٤٩
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجمالي لتطوير رأس المال البشري.	٥.٧٣	٢.٦٥	٠.٤٧
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجمالي تفعيل رأس المال البشري.	٦.١٩	٢.٥٤	٠.٤٣

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

تركز هذه الفقرة على اختبار فرضيات البحث و التي سوف يتم إيضاحها فيما بعد و سيركز على إظهار العلاقات ونماذج التأثير والفروق بين أبعاد ممارسات القيادة الأكاديمية (وضع نموذج للأداء ، ألهم الرؤية المشتركة ، تحدي العملية ، تمكين الآخرين للعمل ، التشجيع المعنوي) وبين تفعيل رأس المال البشري بأبعاده (استثمار رأس المال البشري ، وتطوير رأس المال البشري) تحت مستوى معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥) باستعمال معامل ارتباط (spearman) والانحدار البسيط إذ سيتم مقارنة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية فإذا كانت أكبر من الجدولية عد النموذج معنوياً كذلك سيتم استخدام اختبار (kruskal - wallis) لتحديد الفروق في متغيرات البحث بين جميع العينات وكالاتي :

١- اختبار علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الأكاديمية وتفعيل رأس المال البشري

نصت الفرضية الرئيسية الاولى (يعتمد تفعيل رأس المال البشري " استثمار وتطوير رأس المال البشري " معنوياً على ممارسات القيادة الأكاديمية) وبغية اختبارها تم أعداد الجدول (5) المعبر عن مصفوفة الارتباط لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه، وظهرت نتائج العلاقة بين ممارسات القيادة الأكاديمية وبين أجمالي تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) علاقة ارتباط قوية ومعنوية تحت مستوى (٠.٠١) وبمعامل ارتباط (٠.٧٢٦). النتائج أعلاه توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الأولى.

٢- اختبار التأثير بين ممارسات القيادة الأكاديمية وتفعيل رأس المال البشري

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على (تنعكس ممارسات القيادة الأكاديمية بالتأثير معنوياً في تفعيل رأس المال البشري (استثمار وتطوير رأس المال البشري) ويظهر الجدول (٦) نتيجة علاقة التأثير الاجمالي لممارسات القيادة الأكاديمية في أجمالي تفعيل رأس المال البشري معنوياً تحت مستوى (٠.٠١) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٤٥٢.٠٨) مقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٢) وكانت قيمة (β) (٠.٧٤) مما يعني أن تغير سلوك القيادات الأكاديمية بمقدار وحدة واحدة سيحدث تغييراً في فرص تفعيل رأس المال البشري بنسبة ٧٤% وكانت قيمة (R²) (٠.٥٥) مما يشير الى أن ممارسات القيادة الأكاديمية تفسر ما مقداره ٥٥% من ظاهرة تفعيل رأس المال البشري. والنتائج أعلاه توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية.

دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري / بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية / بغداد

(n = 367)

العلاقات المتبادلة الأكاديمية القيمية	تطوير رأس المال البشري						استثمار رأس المال البشري			تفعيل رأس المال البشري	
	أجمالي التفعيل	أجمالي التطوير	تطوير القدرات التدريبية	تطوير القدرات الإبداعية	تطوير المهارات	تطوير المعرفة	استثمار القدرات الإبداعية	استثمار الخبرات	استثمار المهارات		استثمار المعرفة
% 00 12	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	Y X ممارسات القيادة الأكاديمية 1- وضع نموذج للتدريس
% 00 12	0.656	0.596	0.115	0.519	0.539	0.565	0.675	0.419	0.590	0.615	
% 00 12	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
% 00 12	0.658	0.597	0.119	0.514	0.535	0.554	0.680	0.385	0.639	0.639	
% 00 12	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	2- إلهام الزيادة المشروكة 3- تحفيز العمالية 4- تمكين الزيادة من العمل
% 00 12	0.650	0.602	0.121	0.578	0.565	0.558	0.657	0.435	0.615	0.589	
% 00 12	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
% 00 12	0.625	0.572	0.109	0.539	0.512	0.545	0.646	0.382	0.553	0.603	
% 00 12	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	5- التنبؤ العقلي 6- إلهام ممارسات القيادة 7- الإبداعية
% 00 12	0.651	0.600	0.131	0.533	0.542	0.556	0.663	0.380	0.626	0.613	
% 00 12	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
% 00 12	0.726	0.663	0.583	0.655	0.603	0.622	0.746	0.449	0.681	0.682	
72											عدد
100											النسبة المئوية
%											

الجدول (٦) قيم (F) المحسوبة لنماذج الانحدار لتأثير ممارسات القيادة الأكاديمية على تفعيل رأس المال البشري

العلاقات المعنوية		تفعيل رأس المال البشري		تطوير رأس المال البشري		استثمار رأس المال البشري		تفعيل رأس المال البشري	
%	عدد							ممارسات القيادة	
100%	3	0.46	0.68	0.38	0.61	0.49	0.69	نموذج الأداء	
		دال	313.79	دال	227.26	دال	344.58		
100%	3	0.47	0.68	0.39	0.62	0.49	0.70	ألهام الرؤيا المشتركة	
		دال	320.10	دال	230.54	دال	353.35		
100%	3	0.44	0.66	0.38	0.61	0.43	0.65	تحدي العملية	
		دال	284.40	دال	226.67	دال	278.12		
100%	3	0.44	0.66	0.36	0.60	0.48	0.69	تمكين الآخرين للعمل	
		دال	287.68	دال	201.72	دال	333.80		
100%	3	0.44	0.66	0.37	0.60	0.45	0.67	التشجيع المعنوي	
		دال	282.39	دال	210.63	دال	301.92		
100%	3	0.55	0.74	0.46	0.68	0.58	0.75	ممارسات القيادة الأكاديمية	
		دال	452.08	دال	314.31	دال	496.48		
	18							الحد	العلاقات
100%								النسبة	المعنوية

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٤.٠٤
قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية ٠.٠١ = ٧.٠٢

R ²	β
المعنوية	F

٣ - اختبار الفروق بين ممارسات القيادة الأكاديمية وتفعيل رأس المال البشري

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضية الفروق المعنوية بين (جامعة بغداد والجامعة المستنصرية والجامعة التكنولوجية) وكما موضحة بالجدول (٧) حول متغيرات البحث ، عبر استخدام اختبار (kruskal – wallis) لتحديد الفروق في متغيرات البحث بين جميع العينات ، إذ أثبتت في منهجية البحث الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص (توجد فروق معنوية حول متغيرات البحث ما بين الجامعات المبحوثة (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجية) واختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار (kruskal – wallis) وكانت النتائج كما في الجدول (٧) لعينة أساتذة الجامعات المبحوثة. وتبين من الجدول ما يأتي :

أ- أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجية) في متغير (ممارسات القيادة الأكاديمية)، إذ بلغت قيمة (kruskal- wallis) (2.397)، إذ بلغت قيمة (p.value) بـ (0.302) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن هذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق معنوية بين إجابات أساتذة الجامعات (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجية) حول متغير (ممارسات القيادة الأكاديمية).

الجدول (7) نتائج اختبار (kruskal – wallis) للجامعات المبحوثة (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجية) حول المتغير الرئيسي ممارسات القيادة الأكاديمية n= 367

متغيرات البحث	قيمة Kruskal-wallis	(p.value)	نوع العلاقة
ممارسات القيادة الأكاديمية	٢.٣٩٧	٠.٣٠٢	غير معنوية
وضع نموذج للاداء	٣.٤٥٢	٠.١٧٨	غير معنوية
ألهام الرؤيا المشتركة	٤.٢٠٦	٠.١٢٢	غير معنوية
تحدي العملية	٣.٣٣٨	٠.١٨٨	غير معنوية
تمكين الآخرين للعمل	١.٧٠٥	٠.٤٢٦	غير معنوية
التشجيع المعنوي	١.٧٨٠	٠.٤١١	غير معنوية

أما بخصوص أبعاد المتغير التفسيري الرئيسي ممارسات القيادة الأكاديمية المتمثلة بـ (وضع نموذج للأداء، الهام رؤية المشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين للعمل، التشجيع المعنوي) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين الجامعات الثلاث بخصوص إبعاد ممارسات القيادة الأكاديمية مما يدل على عدم وجود فروق معنوية لممارسات القيادة الأكاديمية ولكل إبعادها و للجامعات الثلاث أي إن مستوى ونوعية الممارسات للقيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة متشابهة وغير مختلفة بصورة كبيرة، وهذا مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة والتي مفادها (توجد فروق معنوية لممارسات القيادة الأكاديمية ما بين الجامعات المبحوثة (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا) بـ بصدد اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة التي تنص على (توجد فروق معنوية حول تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) كانت النتائج كما في الجدول (8) وكالاتي:

الجدول (8) نتائج اختبار (kruskal – wallis) للجامعات المبحوثة (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا) حول تفعيل رأس المال البشري n= 367

متغيرات البحث	قيمة Kruskal-wallis	(p.value)	نوع العلاقة
أجمالي استثمار رأس المال البشري	٦.١٩٩	٠.٠٥	غير معنوية
استثمار المعرفة	٣.٤٥٢	٠.١٧٨	غير معنوية
استثمار المهارات	٤.٢٠٦	٠.١٢٢	غير معنوية
استثمار الخبرات	٣.٣٣٨	٠.١٨٨	غير معنوية
استثمار القدرات الإبداعية	١.٧٠٥	٠.٤٢٦	غير معنوية
استثمار القدرات التدريبية	١.٧٨٠	٠.٤١١	غير معنوية
أجمالي تطوير رأس المال البشري	١٠.٤٤	٠.٠١	معنوية
تطوير المعرفة	٧.٥٨٥	٠.٠٢٣	معنوية
تطوير المهارات	١٠.٥٥٦	٠.٠٠٥	معنوية
تطوير القدرات الإبداعية	١٣.٣٩٩	٠.٠٠١	معنوية
تطوير القدرات التدريبية	٥.٦٨١	٠.٠٥٨	غير معنوية
تفعيل رأس المال البشري	٩.١٢٠	٠.٠١	معنوية

(أولاً) بخصوص استثمار رأس المال البشري فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا) من عينة البحث في بعد (استثمار رأس المال البشري)، إذ بلغت قيمة (kruskal wallis) (- 6.199) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، إذ بلغت قيمة (p.value) بـ (٠.٠٥) وهي وفق مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وعليه فإن هذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق معنوية بين إجابات اساتذة الجامعات (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا) حول بعد (استثمار رأس المال البشري). وأما بخصوص إبعاد استثمار رأس المال البشري (استثمار المعرفة، استثمار المهارات، استثمار الخبرات، استثمار القدرات الإبداعية، استثمار القدرات التدريبية) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية لجميع أبعاد استثمار رأس المال البشري وبالجامعات الثلاث مما يدل على إن مستوى استثمار رأس المال البشري في الجامعات المبحوثة متشابه وغير مختلف كثيراً. وكما تم إيضاحه في الجدول (8). وهذا مما يدل على رفض الفرضية (توجد فروق معنوية لاستثمار رأس المال البشري في الجامعات المبحوثة (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا)).

(ثانياً) أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا) من عينة البحث في بعد (تطوير رأس المال البشري)، إذ بلغت قيمة (kruskal - wallis) (10.44)، و بلغت قيمة (p.value) بـ (٠.٠١) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وعليه فإن هذه النتيجة تدل على وجود فروق معنوية بين إجابات اساتذة الجامعات (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا) حول بعد (تطوير رأس المال البشري). وأما بخصوص إبعاد التطوير (تطوير المعرفة، تطوير المهارات، تطوير القدرات الإبداعية، تطوير القدرات التدريبية) فقد جاءت قيم (p.value) أقل من (٠.٠٥) لكل إبعاد تطوير رأس المال البشري مما يدل على وجود فروق معنوية لتطوير رأس المال البشري وإبعادها في الجامعات

المبحوثة ما عدا بعد تطوير القدرات التدريبية لرأس المال البشري إذ بلغت قيمة (kruskal - wallis) (5.681) وبلغت قيمة (P.value) بـ (0.058) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية لبعث تطوير القدرات التدريبية لرأس المال البشري في الجامعات (بغداد - المستنصرية - التكنولوجيا) وكما في الجدول (8) و نتيجة إلى ما سبق توضح لنا النتائج بقبول الفرضية (توجد فروق معنوية لتطوير رأس المال البشري في الجامعات المبحوثة (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجيا)).

(ثالثاً) بينت النتائج وجود فروق معنوية بين الجامعات (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجيا) من عينة البحث في متغير (تفعيل رأس المال البشري)، إذ بلغت قيمة (kruskal - wallis) (9.120) عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (p.value) بـ (0.01) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن هذه النتيجة تدل على وجود فروق معنوية بين إجابات أساتذة الجامعات (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجيا) حول متغير (تفعيل رأس المال البشري) ، والنتائج أعلاه توفر دعماً جزئياً على المستوى الإجمالي لقبول فرضية البحث الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة والتي تنص على (توجد فروق معنوية لتفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) في الجامعات المبحوثة (بغداد ، المستنصرية ، التكنولوجيا)).

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

- ١ - الاستنتاجات الخاصة بنموذج الارتباط والتأثير
 - أ - ظهر أن القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة قد استطاعت ومن خلال وضع نموذج للأداء من تعزيز فرص استثمار رأس المال البشري عبر استثمار معرفته ، ومهاراته ، وخبراته ، وقدراته الإبداعية ، وقدراته التدريبية ، كما وأستطاعت هذه القيادات استعمال تلك النماذج في تعزيز فرص تطوير رأس المال البشري عبر تطوير معرفته ، ومهاراته ، وقدراته الإبداعية ، وقدراته التدريبية وبما يرفع من جاهزيته لمهام تعليمية وتدريبية أكبر. كما وظهر أن هذه القيادات قد استطاعت ومن خلال أحداث التغيير الإيجابي في مجال وضع نموذج للأداء من رفع فرص إدخال المزيد من التغييرات الإيجابية في مجال استثمار رأس المال البشري ، كما وقد وظفت التغيير في وضع نموذج للأداء لأحداث المزيد من التغييرات في تطوير رأس المال البشري وبما يسمح لها بالتوسع وأغتنم المزيد من الفرص التعليمية والتدريبية في البيئة العراقية.
 - ب - ظهر أن القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة قد وظفت ألهام الرؤية المشتركة في ألهام أساتذة الجامعات وتحفيزهم حول الصورة المستقبلية التي تسعى إليها الجامعة والاضهار لهم بأن مصالحهم طويلة الأجل يمكن ادراكها من خلال ووضع رؤيا عامة ، ومن ثم قد عززت من فرص استثمار رأس المال البشري عبر تفعيل معرفته ، ومهاراته ، وخبراته ، وقدراته الإبداعية ، وقدراته التدريبية ، كما وأستطاعت هذه القيادات استعمال ذلك الألهام في تعزيز فرص تطوير رأس المال البشري عبر تطوير معرفته ، ومهاراته ، وقدراته الإبداعية ، وقدراته التدريبية ومن ثم تفعيل رأس المال البشري. كما وظهر أن هذه القيادات قد وظفت التغيير الذي حصل في ألهام الرؤيا المشتركة في أحداث المزيد من التغييرات في مجال استثمار رأس المال البشري ، كما وقد وظفت التغيير في وضع نموذج للأداء لأحداث المزيد من التغييرات في تطوير رأس المال البشري وذلك عبر تحفيزهم للعمل معاً في تحقيق رؤية مشتركة للجامعة ووفق خطط مدروسة وواضحة مما لها تأثير قوي في تفعيل رأس المال البشري.
 - ت - ظهر أن القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة قد أستطاعت ومن خلال تحدي العملية عبر تجربة المهام الصعبة وعدم تجنبها من ان تعزز من عملية تفعيل رأس المال البشري عبر استثمار معرفته ومهاراته وخبراته وقدراته الإبداعية والتدريبية فضلاً عن أنها تمكنت من تعزيز فرصة تطوير هذه المعرفة والمهارة والقدرات الإبداعية والتدريبية. كما وظهر أن هذه القيادات قد عكست التغيير الحاصل في تحدي العملية ومن خلال الاجراءات المتبعة من تشجيع للأفكار الجديدة وتحفيز الابتكارات الناجحة ووفق خطط مدروسة وواضحة على أحداث المزيد من التغييرات التي تعزز من فرص استثمار وتطوير رأس المال البشري.
 - ث - ظهر أن القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة قد أستطاعت ومن خلال تمكين الآخرين للعمل وعبر السياسات التي تتبعها الجامعات من تكوين علاقات تعاونية بين الاساتذة الذين يعملون معهم ومعاملتهم بكرامة واحترام ودعم القرارات التي يتخذها الاساتذة بأنفسهم من ان تعزز من فرص استثمار رأس المال البشري وكذلك من ان تعزز من فرص تطوير رأس المال البشري ومما له دور قوي وفاعل في تفعيل رأس المال البشري. كما وظهر أن هذه القيادات قد أستعملت التغيير الذي أحدثته في كلياتها في تمكين الآخرين للعمل بأن

يكون له دور قوي وفاعل في تفعيل رأس المال البشري استثماراً وتطويراً وعبر إعطاء الثقة والصلاحيات لاساتذة الجامعات وتطوير الاساتذة مهنيًا من خلال تعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

ج- ظهر أن القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة قد استطاعت ومن خلال التشجيع المعنوي من أن تعزز فرص تفعيل رأس المال البشري وهذا يدل على أن الإجراءات التي تتخذها القيادات الأكاديمية بتشجيع الافكار الجديدة للاساتذة وتحفيزهم معنويًا وماديًا كان قد أسهم مساهمة مباشرة في استثمار وتطوير رأس المال البشري. كما أظهرت النتائج أن هذه القيادات قد وظفت التغيير في التشجيع المعنوي عبر تحفيز الاساتذة وتشجيعهم على المستوى المادي والمعنوي في احداث المزيد من التغييرات التي تعزز من فرص استثمار وتطوير رأس المال البشري ومن ثم تفعيل رأس المال البشري ورفع من جاهزيتهم لمهام تعليمية وتدريبية اكبر.

ح- ظهر ان القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة قد استطاعت ومن خلال الممارسات التي تتبعها وتنفذها (وضع نموذج للأداء ، الهام الرؤية المشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين للعمل، التشجيع المعنوي) بان يكون لها دور فاعل وقوي في تفعيل رأس المال البشري، اذ انها عززت من فرص استثمار رأس المال البشري عبر استثمار معرفته ، ومهاراته، وخبراته، وقدراته الابداعية ، وقدراته التدريبية وكذلك قد عززت من فرص تطوير رأس المال البشري عبر تطوير معرفته ، ومهاراته، وقدراته الابداعية، وقدراته التدريبية. وهذا يدل على اهتمام الجامعات المبحوثة الكبير والاساسي برأس المال البشري الذي من خلال سوف تستطيع ان ترتقي سلم النجاح التنظيمي. ظهر ان القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة كانت أجزائها في مجال أعتنام فرصة التغيير في الممارسات الأكاديمية التي تتبعها وتنفذها (وضع نموذج للأداء ، الهام الرؤية المشتركة ، تحدي العملية ، تمكين الآخرين للعمل ، التشجيع المعنوي) باحداث التأثيرات والتغييرات وبصورة عالية جدا في تفعيل رأس المال البشري استثماراً وتطويراً.

٢- الاستنتاجات الخاصة بالفروق

- ١- ظهر أن القيادات الأكاديمية العراقية تتبان في مستويات تفعيل رأس المال البشري ومرد ذلك انها تختلف في مستويات استثمار مكاتبها الاستشارية نتيجة للتباين في اختصاصات هذه الجامعات وفي علاقتها مع مؤسسات المجتمع وحاجتها للاستشارات.
- ب- تبين أن القيادات الأكاديمية العراقية ثمارس ذات المستوى من الممارسات القيادية او بصورة متقاربة فهي تستعمل نماذج أداء وأساليب ألهام وادوات تحدي وتمكين للآخرين فضلاً عن أساليب التشجيع المعنوي متماثلة وهي نتيجة طبيعية اذا ما عرفنا أن الجامعات الثلاث تتبع لذات القطاع العام الذي تحكمه المركزية الأمر الذي لا يترك مرونة كبيرة لتحرك تلك القيادات.
- ت- ظهر أن القيادات الأكاديمية العراقية تستعمل ذات المستويات في استثمار رأس المال البشري مع فوارق بسيطة ترجع لتلك المرونة في توظيف المكاتب الاستشارية في بعض هذه الجامعات سيما الجامعة التكنولوجية التي أحدثت التباين في مستويات الاستثمار لرأس المال البشري.
- ث- كانت أساليب الجامعات المبحوثة في مجال تطوير رأس المال البشري متباينة على مستوى تطوير المعرفة والمهارات والقدرات الابداعية لكنها كانت تتقارب في مجال القدرات التدريبية.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة أعتنام القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية لطبيعة العلاقة الايجابية بين وضع نموذج للأداء واستثمار وتطوير رأس المال البشري في تعزيز فرص تفعيل معرفة ومهارة وخبرات والقدرات الابداعية والتدريبية وأحداث المزيد من التغييرات الايجابية فيها بما يرفع من جاهزيته للمنافسة ويفتح آفاق تنافسية لتلك الجامعات داخلياً وخارجياً وبما يتوازن مع التطورات التي حدثت في مجال صناعة التعليم العالي في العالم.
- ٢- ضرورة أعتنام القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية لطبيعة العلاقة الايجابية بين ألهام الرؤيا المشتركة وتفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) في وضع رؤية عامة لاساتذة الجامعات وتحفيزهم حول الصورة المستقبلية التي تسعى الجامعة اليها وتحديد التوجهات المستقبلية لعمل الجامعة والغرض منها والتي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ العمل ، وكذلك محاولة ادخال المزيد من التغييرات الايجابية التي من شأنها ان تزيد من فرص استثمار وتطوير رأس المال البشري عبر تحفيزهم للعمل معاً ووفق رؤية مشتركة.

٣- ضرورة أعتنام القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية لطبيعة العلاقة الايجابية بين تحدي العملية وتفعيل رأس المال البشري في تعزيز فرص استثمار وتطوير رأس المال البشري واحداث المزيد من التغييرات الايجابية التي من شأنها ان تشجع الافكار الجديدة وان تحفز الابتكارات الناجحة وتجربة وتحمل المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية للفشل وأعطاء مرونة في اقامة دورات تدريبية.

٤- ضرورة أعتنام القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية لطبيعة العلاقة الايجابية وبين تمكين الآخرين للعمل في تعزيز فرص استثمار راس المال البشري عبر استثمار معرفة ومهارة وخبرات والقدرات الابداعية والتدريبية لرأس المال البشري ، وكذلك تعزيز فرص تطوير رأس المال البشري عبر تطوير معرفة ومهارة والقدرات الابداعية والتدريبية لرأس المال البشري ، وادخال المزيد من التغييرات الايجابية عن طريق تكوين علاقات تعاونية مع اساتذة الجامعات ومعاملتهم باحترام وكرامة والاصغاء جيداً للعديد من وجهات النظر التي يقدموها ومنحهم المساحة الكبيرة من الحرية والاختيار لتحديد كيفية قيامهم باعمالهم وتعزيز فرص المشاركة بالمكاتب الاستشارية.

٥- ضرورة أعتنام القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية لطبيعة العلاقة الايجابية بين التشجيع المعنوي وتفعيل رأس المال البشري في تعزيز فرص استثمار وتطوير رأس المال البشري ، وادخال المزيد من التغييرات الايجابية والتي من شأنها أن تفعل رأس المال البشري داخل الجامعات وذلك عبر تشجيع اساتذة الجامعات معنوياً ومادياً وتقديم الشكر والتقدير للعمل الجيد الذي يقومون به ودعم مساهماتهم وأن يشعروا بأن القيادة الأكاديمية تثق بقدراتهم وتدعمها.

٦- ضرورة أعتنام القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية لطبيعة العلاقة الايجابية بين ممارسات القيادة الأكاديمية التي تتبعها (وضع نموذج للأداء، ألهام الرؤيا المشتركة، وتحدي العملية، تمكين الآخرين للعمل، التشجيع المعنوي) وتفعيل رأس المال البشري من خلال تعزيز فرص استثمار معرفة ومهارة وخبرات والقدرات الابداعية والتدريبية لرأس المال البشري، وكذلك تعزيز فرص تطوير رأس المال البشري عبر تطوير معرفة ومهارة والقدرات الابداعية والتدريبية لرأس المال البشري وبما يسهم في رفع جاهزيتهم لمهام تعليمية وتدريبية اكبر وبالتالي تحقيق النجاح التنظيمي والاستراتيجي التي تسعى الى تحقيقه.

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

- ١- العززي، سعد علي (٢٠٠٦) مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء أدراكات القيمة الاقتصادية (نظرة فلسفية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، مج ١٢، ع ٤٢، ٨١-١٠١
- ٢- الزوبعي، عبد الجليل والغنام، محمد احمد (١٩٧٤)، مناهج البحث في التربية، مطبعة العاني، بغداد

ثانياً : المصادر الاجنبية

Second: Books

- 3- Daft, Richard L. (2003) Management, 6th. Ed., South-Western College Publishing, Ohio, U.S.A.
- 4- Baron, A. and Armstrong, M. (2007) Human Capital Management, Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
- 5- Hendrickson, Robert M. & Lane, Jason E. & Harris, James T. and Dorman, Richard H. (2013) Academic leadership and governance of higher
- 6- Kouzes, James & Posner, Barry (2003) Academic administrators guide to exemplary leadership , Jossey - Bass A Wiley Imprint ,USA
- 7- Kouzes, James & Posner, Barry (2010) A coaches guide to development exemplary leaders , Sanfrancisco,John wiley and sons,inc ,USA



- 8- Kouzes, James & Posner, Barry (2014) The Student Leadership Challenge Five Practices for Becoming an Exemplary Leader, 2th Ed, , Jossey - Bass A Wiley Imprint ,USA
- 9- Stewart, Thomas (1997) Intellectual Capital: The New Wealth of Organization , published by Doubleday, New York
- 10- Stewart, Tomas.A (1999) Intellectual Capital: The New Wealth of Organization, published by Doubleday, New York
- Third: periodicals & journal & thesis
- 11- Ahmad , Zainal Ariffin (2013) Human Capital Development in Malaysia: Challenges of Innovation-led High Income Economy, The Twelfth Scientific Annual International Conference for Business, AL- Zaytoonah university of Jordan
- 12- Aluko, Yetunde Adebunmi and Aluko,ola (2011) Human capital development ,Nigeria greatest challenge, Journal of sustainable development in Africa, Vol.13.No.7
- 13- Becker, G. S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago, University of Chicago Press.
- 14- Bergh ,Patricia A.(2009) Reconfiguring academic priorities : Through the eyes of Michigan community college chief academic officers, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Educational Leadership, university of phoenix.
- 15- Birasnav, M & Rangnekar, S (2012) The role of career management between human capital and interim leadership, Journal of Advances in Management Research, Vol. 9 No. 1, pp. 124-138
- 16- Drucker, P.F. (2002) They're not employees, they're people, Harvard Business Review, Vol. 80 No. 2, pp. 70-7.
- 17- Fitzsimons, Patrick (1999) Human capital theory and education, Encyclopedia of Philosophy of Education Francia ,
- 18- Víctor Hugo Robles (2008) Manager's Leadership Practices in Hidalgo-Mexico SMEs, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Vol.8
- 19- Flower ,Lamont & Moore, James (2008) unraveling the composition of academic leadership in higher education , Journal of thought.
- 20- Grafton, Kemit S.(2009) Presidential transformational leadership practices : Analysis of self – perceptions and observers at community colleges in Oklahoma, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
- 21- Gmelch, Walter. H and Miskin, Val. D. (2010) Department chair call for leadership: Part 1, adapted from department chair leadership skills (2nd ed.). Occasional Essays in Leadership
- 22- Goldin, Claudia (2014) Human capital, Department of Economics Harvard University and National Bureau of Economic Research.
- 23- Hautala, Tiina M.(2006) The relationship between personality and transformational leadership, Journal of Management Development, Vol. 25 No. 8, pp. 777-794



- 24- Huang ,Yi- Chun and Wu , Yen-Chun Jim (2010) I intellectual capital and knowledge productivity : The Taiwan biotech industry, management decision, Vol.48, No.4, pp.580-599
- 25- Kim, Sang Ho and Taylor, Dennis (2014) Intellectual capital vs the book – value of assets : A value – relevance comparison based on productivity measures , Journal of intellectual capital , Vol.15, No.1, pp.1469-1930
- 26- Lafuente, Esteban and Rabetina (2011) Human capital and growth in Romanian small firms, Journal of small business and enterprise development, Vol.18, No 1, pp.74-96
- 27- Leech, Donald W and Fulton, Ray (2002) Leadership Practices of Middle and High School Principals, Paper presented at the 56th Annual Summer Conference of the National Council of Professors of Educational Administration, Burlington VT, ERSE.
- 28- Ling , Ya-Hui and Jaw, Bih-Shiaw , (2011) Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs, Journal of Chinese Human Resources Management, Vol. 2 Iss: 2, pp.117 – 135
- 29- Lydiana, Yessie Fransiska and Bangum, Yuni Ros (2013) Capitalizing human capital : The role of instrumental leadership, Journal Teknologi , Vol.64/2 , pp.21-27
- 30- Mansor , Zuraina Dato and Han, Chun Kwong (2013) Changes in demand: The roles of academic leaders in Malaysia, Journal of Arts, Science & Commerce , Vol. iv, issue.3
- 31- Mehmood , Ijaz & Khan, Shahinshah Babar & Raziq , Khan & Tahirkheli, Shaheen Ashraf (2012) Role of academic leadership in change management for quality in higher education in Pakistan , Journal of education and practice , Vo.13, No.16
- 32- Narayanan, Ram m.(2003) Academic Leadership Strategies for Engineering Faculty, TEMPUS Publications, Int. J. Engng Ed. Vol. 19, No. 2, pp. 241-251
- 33- O'Leary , Brian S. & Lindholm, Mary Lou & Whitford, Richard A. and Freeman Stephen E. (2002) Selecting the best and brightest : Leveraging human capital, Human Resource Management, Vol. 41, No. 3, pp. 325–340
- 34- Padmasiri, H.M Nihal (2012) The role of human capital and social capital on the development of wooden furniture clusters in Sri Lanka, International Journal of development, Vol.11, No.1, pp.19-36
- 35- Parker , Marla and Welch , Eric (2013) professional networks science ability and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering , the leadership quarterly, vol. 24, pp. 332–348.
- 36- Patterson, C. 2002. Comparison of the transformational leadership practices of principals of charter schools and principals of traditional public schools in Louisiana. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana Tech University, USA
- 37- Jacobson, W.S. & Sowa, J.E., and Lambricht, K.T. (2011) Human capital leadership: The extent to which county HR directors act as partners and sources of leadership, Paper presented at the Public Management Research Conference Syracuse, NY.
- 38- Josan, Joanae Julieta (2013) human capital and organization effectiveness, change and leadership, No.17
- 39- Sharabati, Abdel- azize Ahmed & Jawad, Shawpi and Bontis, Nick (2010) Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan. *Management Decision*, Vol. 48, No. 1 pp. 105-131
- 40- Siddique , Anam & aslam , Hassan Danial & Khan , Mannan & Fatima , Urooj (2011) impact of academic leadership on Faculty's motivation and



organizational effectiveness in higher education system , international journal of Business and social science , Vol.12 ,No.8

41- Spendlove , Marion(2007) Competencies for effective leadership in higher education international journal of educational management, Vol.21, No.5.

42- Strang, Kenneth David (2005) Examining effective and ineffective transformational project leadership, Team performance management, Vol.11, No.3/4, pp.68-103

43- Schultz, T. (1961) Investment in human capital, *The American Economic Review*, Vol. 11, No. 1, pp.1-17

44- Tylor, Mark & Haux ,Tina and Pudney, Steve (2012) Skills, employment ,income inequality and poverty : Theory , evidence and an estimation framework, Joseph rowntree foundation.

45- Zula , Kenneth J. and Chermack ,Thomas J. (2008) Development and Initial Validation of an Instrument for Human Capital Planning, wiley interscience, Human resource development quarterly, vol. 19, no. 1

46- Vilkinas, Tricia & Ladyshevsky, Richard (2011) Academic leadership development within the university sector by dissemination of a web-based 360° feedback process and related professional development workshops, Final Report, Australian Learning and Teaching council.



The role of academic leadership practices in activating the human capital / A field research of a Iraqi universities sample / Baghdad

Abstract

The aims of this study to diagnose the role of the (relationship and impact) Academic driving practices dimensions (model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act, encourage the heart) in the activation of human capital (investment and development) for (knowledge, skills, expertise, creative and training capabilities) in a sample of university professors in Baghdad city (Baghdad University, Al Mustansiriya University, University of Technology). (367) samples were distributed to (232 at the University of Baghdad, 97 at Al-Mustansiriya University and 38 at the University of Technology). The goals of descriptive analytical method research have been used, questionnaire has been a main tool for data collection as well as the interviews and some of the data on sample activities , The research has come to the most important results that is the presence of a high level of academic driving practices in surveyed Iraqi universities with the superiority of university technology followed by the University of Baghdad and came Al Mustansiriya University was the last, the results also showed a high level of human capital activation (investments and developments) at the University of Technology, and the level of about center at the Universities of Baghdad and Al-Mustansiriya, the most prominent results of the tests was the existence of an extrusive correlation and the positive impact of the of academic leadership practices in activation of human capital (investments and developments) in Iraqi universities.

Key word/ academic leadership- academic leadership practices- activation human capital-human capital investment –human capital development.