

رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير الاستراتيجي للجامعة :

دراسة تحليلية

إعداد

دعاء نبيل محمد حمدي أحمد

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

ملخص البحث:

إن التغيير الاستراتيجي للجامعة يتسم بضرورة عالية للعمل على رفع مستوى الأداء داخلياً وخارجياً ومن ثم ينعكس على مخرجاتها ما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بل ويؤهل الجامعة لتكون ضمن مصاف الجامعات العالمية، ولكي يتحقق التغيير الاستراتيجي للجامعة يجب أن يقترن بمقومات تؤهل ذلك ومن ثم يجب التركيز على تفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة لعدة فوائد تتمثل في التأثير الكبير على الأداء الجامعي، والاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة والقدرة على اقتناص الفرص والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على الابداع ، ما ينعكس على زيادة فاعلية الجامعة.

لذا يتجه البحث لدراسة مفهومي التغيير الاستراتيجي ورأس المال البشري الريادي وتوضيح مجموعة من الاتجاهات لتفعيل العلاقة بينهما ، ومن ثم الخروج بتوصيات لتفعيل هذه العلاقة.

لذا تتبلور أهداف البحث في الوقوف على الأسس النظرية للتغيير الاستراتيجي للجامعة ورأس المال البشري الريادي، والوقوف على اتجاهات تفعيل

العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة، والتوصل لتوصيات المقترحة لتفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة.

ونحو تحقيق هذه الأهداف يعتمد البحث على المنهج الوصفي لما له من دور في وصف وتحليل البيانات والمعلومات والوصول إلى توصيات مقترحة.

Entrepreneurial Human Capital and Strategic Change Dimensions of the University: An Analytic Study

Doaa Nabil Mohammad Hamdy Ahmad

Assistant Lecturer in Dep. Of Comparative Education and Educational
Administration

Faculty of Education-Ain Shams University

An Abstract

The strategic change of the university is characterized by a high necessity to raise the level of performance internally and externally, and then it is reflected on its outputs, in order to achieve its vision, mission and goals. Rather, it qualifies the university to be among the ranks of international universities. So that research aims to activate the relationship between entrepreneurial human capital and the strategic change of the university for several benefits, which is the major impact on university performance, making the most of the available capabilities, the ability to seize opportunities, the ability to take risks and the ability to be creative, which is reflected to increase the effectiveness of the .university

Therefore, the research tends to study the concepts of strategic change and entrepreneurial human capital and clarify a set of directions to activate the relationship between them, and then come up with .recommendations to activate this relationship

Therefore, the objectives of the research can be crystallized to stand on the theoretical foundations of the university's strategic change and entrepreneurial human capital, and to identify trends in activating the relationship between entrepreneurial human capital and the university's strategic change, and to reach proposed recommendations to activate the relationship between entrepreneurial human capital and the strategic .change of the university

And towards achieving these goals, the research depends on the descriptive approach because of its role in describing and analyzing data .and information and reaching suggested recommendations

رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير الاستراتيجي للجامعة :

دراسة تحليلية

إعداد

دعاء نبيل محمد حمدي أحمد

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

مقدمة

يتسم التغيير الاستراتيجي للجامعة بضرورة عالية للعمل على رفع مستوى الأداء داخلياً وخارجياً ومن ثم ينعكس على مخرجاتها ما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بل ويؤهل الجامعة لتكون ضمن مصاف الجامعات العالمية، ولكي يتحقق التغيير الاستراتيجي للجامعة يجب أن يقترن بمقومات تؤهل ذلك ومن ثم يجب التركيز على تفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة لعدة فوائد تتمثل في التأثير الكبير على الأداء الجامعي، والاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة والقدرة على اقتناص الفرص والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على الابداع، ما ينعكس على زيادة فاعلية الجامعة.

بناء على ذلك ستختص الدراسة الحالية بدراسة وبحث:

كيف يمكن تفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير

الاستراتيجي؟

وتتبلور أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية للتغيير الاستراتيجي للجامعة ورأس المال البشري الريادي؟
 - ٢- ما اتجاهات تفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة؟
 - ٣- ما التوصيات المقترحة لتفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة؟
- أهداف الدراسة:**

- ١- الوقوف على الأسس النظرية للتغيير الاستراتيجي للجامعة ورأس المال البشري الريادي.
- ٢- الوقوف على اتجاهات تفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة.
- ٣- التوصل لتوصيات المقترحة لتفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة

المنهج

يتناول البحث الحالي المنهج الوصفي لما له من دور في وصف وتحليل البيانات والمعلومات والوصول إلى توصيات مقترحة.

ومن ثم سيتم تناول البحث في أربع محاور رئيسه تتمثل في:

أولاً : طبيعة التغيير الاستراتيجي للجامعة

ثانياً: طبيعة رأس المال البشري الريادي في الجامعة

ثالثاً: اتجاهات تفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير

الاستراتيجي للجامعة

رابعاً: التوصيات المقترحة لتفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير

الاستراتيجي للجامعة

وسيتم تناول الدراسة في التالي.

أولاً: طبيعة التغيير الاستراتيجي للجامعة

١- ماهية التغيير الاستراتيجي للجامعة

يقصد بالتغيير بأنه عملية إجراء تعديلات في بيئة المنظمة ، أو هيكلها التنظيمي ، وأبنيتها التكنولوجية، أو الأفراد، أو بنظرة شمولية،^(١) أو تتمثل عملية التغيير في كونها العملية التي تشمل على تحديد مداخل التغيير، والتخطيط للتغيير ، وآليات التغيير، والأفراد، وأهداف ومخرجات التغيير،^(٢) فهي تمر بخمس مراحل رئيسية تتمثل في التشخيص، وتحديد المقاومة، وتخصيص المسؤوليات، ووضع وتنفيذ الإستراتيجيات ، والمراقبة.^(٣)

وللتغيير أنواع من أهمها التغيير الإستراتيجي ،^(٤) فيقصد بالتغيير الإستراتيجي مدخل لتحسين المواءمة بين بيئة المنظمة واستراتيجيات العمل والبنية التنظيمية، فهو مدخل لتحقيق التوافق بين الاستراتيجيات والبنية التنظيمية والموارد

البشرية وبيئة العمل، ويشمل الاهتمام بالجوانب الفنية والسياسية والثقافية للمنظمات،^(v) و"يركز على الجهود التي تقوم بها المنظمة لتؤمن وضعها التنافسي في إطار سوق عمل محدد"،^(vi) وهو "يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل أهدافها ورسالتها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة".^(vii)

تشير التعريفات السابقة للتغيير الاستراتيجي إلى أنه عملية تغيير شاملة للمنظمة وهذا الأساس الذي يقوم عليه التغيير الإستراتيجي، بينما التعريف الأول أشار إلى أن التغيير الإستراتيجي يهدف إلى الموائمة أو التوافق بين استراتيجيات العمل والبيئة الداخلية للمنظمة، والتعريف الآخر يشير إلى أن التغيير الاستراتيجي يكون لتأمين وضع تنافسي، لكن التغيير الاستراتيجي يختلف عن تلك التعريفات فهو لا يهدف في الأساس إلى تلك الموائمة بين الاستراتيجية والبيئة الداخلية بينما هو عملية تغيير شاملة للمنظمة ككل من رؤية ورسالة وبيئة داخلية وخارجية من خلال استراتيجيات تغيير تؤدي إلى وضع تنظيمي جديد يتم في ضوء وضع استراتيجية عمل جديدة تحقق الرؤية والرسالة الجديدة والمرغوبة والتي تتضمن جوانب أكاديمية وبحثية وخدمية وتنافسية ما يحقق الجودة والإبداع وتلبية إحتياجات المستفيدين وسوق العمل بإستمرارية ومن ثم النجاح المستمر.

و"يتسم التغيير الاستراتيجي بالشمول، فهو يشمل على التغيير على المستوى الكلي والمستوى القطاعي لإستراتيجية المنظمة، كما يتدخل التغيير الإستراتيجي في مجالات التصرف والنمط الإداري وإحداث التغيير المرغوب فيه وبشكل إرادي يدفع بالتغيير لواقع المنظمة".^(viii)

ويشير هذا التعريف إلى التغييرات الكلية والجزئية في المنظمة بما يحقق التغيير الاستراتيجي المرغوب.

ولإنجاح التغيير الاستراتيجي فتظهر الحاجة إلى قيادة للتغيير والتي تقوم بإتباع منهج سلوكي قائم على إحداث التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق

المنفعة لمواردها البشرية عن طريق ما يقوم به " قادة التغيير "، (ix) فهي كوادر بشرية رائدة مؤهلة لقيادة التغيير، حيث تقوم بزراعة ثقافة التغيير التي تعمل على تنشيط الأفراد حولهم ومنحهم الثقة والمرونة لأداء مهامهم بطريقة أفضل، و يسعون لتحقيق النتائج المرغوبة، ودعم المؤسسة للنجاح المستمر. (x)

ومما سبق يظهر الدور المهم والحيوي لقيادات التغيير في المنظمات فهم حجر الأساس التي ينطلق منها شعلة التغيير الاستراتيجي والتي تقدم الرؤية الكاملة للتغيير في المنظمة من حيث البيئة الداخلية والخارجية والعمليات .

ويهتم التغيير الإستراتيجي ببناء قدرات التغيير في المنظمة ما يساعد في التغلب على التهديدات وتنمية قدرات التغيير لدى العاملين على المدى البعيد لتحقيق النجاح المستمر في إطار من التغييرات المستقبلية التي قد تظهر لا محالة، (xi) ومن ثم تقديم كوادر بشرية على قدر عالي من الكفاءة والتميز والإبداع والإبتكار .

لذا لإحداث عمليات التغيير وفقا لخطة مدروسة لا يكفي إمتلاك الموارد المادية فقط في ظل غياب موارد بشرية مؤهلة تملك مهارات أساسية لتنفيذ التغيير ومواجهة الصعوبات وعليه فإن المنظمة يجب أن تعمل على توجيه مواردها البشرية نحو التعلم والتدريب لتحسين كفاءتهم على إستخدام التقنيات الحديثة وتوليد الأفكار لديهم وتطبيقها، (xii) كما أن يكون لديها إستراتيجية طويلة المدى تعمل على توجيه نطاق أنشطة المنظمة للحصول على مزايا أكثر من المنافسين .

وظهرت الحاجة للتغيير الاستراتيجي في الجامعات في جميع انحاء العالم نظراً لتغيرات دراماتيكية في بيئاتهم الخارجية والداخلية مثل انخفاض الدعم المالي ، وسرعة التقدم التكنولوجي ، وتغيير التركيبة السكانية والبرامج الأكاديمية القديمة، ما انعكس على مشاركة العديد من الجامعات في التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لخلق المنفعة ، والتغيير الاستراتيجية ... للتكيف بسرعة مع البيئة متغيرة

، ولتنفيذ إستراتيجية الجامعات ، يجب بناء الموارد والكفاءات المطلوبة مع الاحترام الكامل لقيم الجامعات وتوقعات أصحاب المصلحة. (xiii)

ومن تحليل التعريفات السابقة فيمكن الخروج بتعريف للتغيير الإستراتيجي في الجامعة لهذا البحث في:

" الجهود التي تقوم بها الجامعة من وضع رؤية ورسالة مرغوبة وبناء وتنمية قدرات التغيير طويلة المدى لديها للتغلب على التهديدات، والتوجه لتغيير بيئة العمل الداخلية والخارجية واستراتيجيته لتحقيق الرؤية والرسالة المرغوبة ما يحقق المستوى المرغوب للجامعة وتأمين وضعها التنافسي " .

٢ - أهداف التغيير الاستراتيجي للجامعة

يهدف التغيير الاستراتيجي إلى تطوير قدرة وسرعة المنظمات على التكيف مع المتطلبات الخارجية، فهو ضروري في المنظمات المتواجدة في بيئة التغيير السريعة ، لذا ينبغي على المنظمات في البيئات المتغيرة تزويد أنفسهم بالوسائل التي تتيح لهم الاكتشاف المبكر لمؤشرات التغيير بسرعة أكبر وأن يكون لديهم العديد من مصادر للبدأ في العمل لمواكبة التغييرات بسرعة. (xiv)

ويتم تحقيق الهدف الرئيسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي: (xv)

- أ- تطبيق برامج تفيد في التقدم.
- ب- بناء قدرات التعامل والتكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة كافة.
- ج- بناء قدرات البقاء والنجاح والنمو والابداع والتعلم التنظيمي.

- د- بناء إمكانات التعاون والتنسيق والتكامل بين أقسامها المختلفة.
- هـ- تقديم فرص لتشجيع العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم وحفزهم للتطوير.
- و- تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.
- ز- الكشف عن مواقف وحالات الصراع وإدارته بشكل مناسب.
- ح- نشر جو من الثقة والأحترام بين الأفراد والجماعات.
- ط- تخفيض التكلفة من الإستخدام الجيد للموارد.
- ي- معالجة مشكلات وصعوبات العمل والخروج بنتائج تعديل وتغيير السلوكيات.

كما يهدف التغيير الاستراتيجي على توفير تركيز واضح والمساعدة على تحديد الفجوات في الأداء وأهم مجالات الاهتمام وفرصة إدارة التغيير فيها، ويتم قياس نجاح التغيير الاستراتيجي عن طريق تحسين المتغيرات التنظيمية الاستراتيجية الرئيسية مثل حصص السوق وحجم المبيعات وعائد السهم وسعر السهم وخفض التكلفة ورضا أصحاب المصلحة (أي الموردين والعملاء والجمهور بشكل عام وما إلى ذلك).^(xvi)

ومن ثم تتمثل أهداف التغيير الإستراتيجي في الجامعة في تطوير قدرة وسرعة الجامعة على التكيف مع المتطلبات الخارجية وبيئة التغيير المحيطة بها من خلال بناء قدرات تنظيمية للتعامل والتكيف والتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، وبناء قدرات البقاء والنجاح والنمو والابداع لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وبناء إمكانات التعاون والتنسيق والتكامل بين الأقسام والإدارات

والوحدات بالجامعة وبين الجامعة والمنظمات الخارجية، ومعالجة مشكلات والصعوبات التي تواجه الأداء الفعال وجودة المخرجات في الجامعات. كما أن يمكن قياس نجاح التغيير الاستراتيجي في الجامعة من خلال تقديم مخرجات مناسبة لسوق العمل من حيث جودة الخريج والبرامج التعليمية الجاذبة للطلاب وخدمة مجتمع متميزة ، وعدد التحاق الطلاب بالجامعة ، ورضا أصحاب المصلحة / المستفيدين (طلاب ، أولياء أمور ، رجال أعمال ، المجتمع ...).

٣- أبعاد التغيير الاستراتيجي للجامعة:

التغيير الاستراتيجي عملية تكاملية يشمل جميع العناصر التنظيمية مثل الموارد البشرية والنظم والتقنيات اللازمة لحدوث تغيير ناجح في المنظمات.^(xvii)

ويبدأ التغيير الاستراتيجي في المنظمات في التغيير في الاستراتيجية ورسالة المنظمة ورؤيتها، ثم ما ينتج عن هذه التغييرات الجوهرية من حيث التغيير في البنية التكنولوجية والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة.^(xviii) ومن ثم تتمثل أبعاد التغيير الاستراتيجي في المنظمات في تغيير رسالة المنظمة و/أو أهدافها واستراتيجياتها، وتغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد، والتغيرات التكنولوجية، وتطوير الاتجاهات التسويقية من أجل تعزيز القدرة التنافسية، وتغيير سلوكيات العاملين ، وتغيير الامكانيات المتاحة للمنظمة، وتغيير السياسات الحاكمة للعمل، وتغيير نظم الأداء التنظيمي أو النظم الإدارية القائمة في المنظمات سواء بتطويرها وتعديلها أو استبدالها، وتغيير الهيكل التنظيمي ،

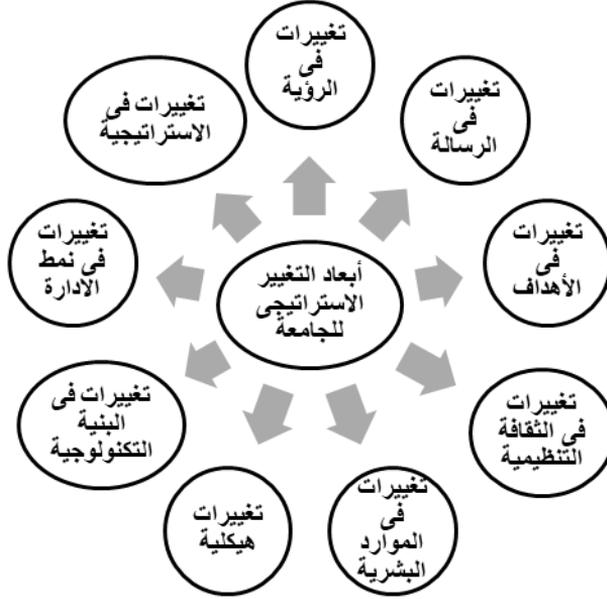
وإعادة التكوين المالى (زيادة حجم النشاط ما يحتاج إلى زيادة رأس المال من طرح أسهم جديدة أو شريك جديد).^(١)

كما تتمثل الأبعاد فى صورة تغييرات شاملة أو جزئية فى الغايات والأهداف، والتغييرات فى الثقافة التنظيمية، والتغييرات فى الموارد البشرية من الجانب السلوكى والمهارى أو استبدالهم بآخرين أكثر كفاءة، والتغييرات الهيكلية من حيث التنظيم وغيره، والتغييرات التكنولوجية من حيث البنية التكنولوجية وتغييرات فى نمط الادارة وأسلوبها فى العمل وغيره.^(xix)

وفى ضوء ما سبق يمكن الخروج إلى أبعاد التغيير الاستراتيجى للجامعة تتمثل فى تغييرات فى الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية العمل بالجامعة ، بالإضافة إلى إحداث تغييرات فى باقى منظومة العمل بما يحقق الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية العمل الجديدة من حيث إجراء تغييرات فى الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والتغييرات الهيكلية، والتغييرات فى البنية التكنولوجية، وتغييرات فى نمط الإدارة الذى يجب أن يتبع بالجامعة، ويمكن توضيح هذه الأبعاد فى الشكل^(١)

يعبر الشكل التالى عن أبعاد التغيير الاستراتيجى فى الجامعة:

(معتنز سيد عبد الله، (٢٠١٤)، إدارة التغيير التنظيمى: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، 1) القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص ص ٧٦-٧٢



شكل رقم (١) (xx)

أبعاد التغيير الاستراتيجي للجامعة

يشير الشكل (١) لأبعاد التغيير الاستراتيجي للجامعة والذي يمكن تمثيلهم في تغييرات في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية، والتغييرات في الثقافة التنظيمية، التغييرات في الموارد البشرية من الجانب السلوكي والمهارى أو استبدالهم بأخرين أكثر كفاءة، والتغييرات الهيكلية من حيث التنظيم وغيره، والتغييرات التكنولوجية من حيث البنية التكنولوجية وتغييرات في نمط الإدارة وأسلوبها في العمل

ثانياً: رأس المال البشري الريادي

١- ماهية رأس المال البشري الريادي

مفهوم رأس المال البشري الريادي بأنه مصدر للمعرفة والمهارات المهنية القيمة التي تم بنائها من عملية التعليم والخبرة، والذي يعمل كشرارة للمعرفة التنظيمية ، ويتأثر رأس المال البشري الريادي بشكل إيجابي بالتزام أداء العاملين التنظيمي وقدرتهم على توليد معرفة جديدة، وفي هذه الأيام ، أصبحت بيئة الأعمال عالمية وذات قدرة تنافسية عالية ، فكل منظمة ليس لديها خيار ، ولكنها تنمو من أجل البقاء، فتتزايد أهمية رأس المال البشري الريادي يوماً بعد يوم، حيث أن الأسواق أصبحت أكثر تنافسية، وتحتاج الأسواق في الآونة الأخيرة إلى وضع استراتيجية من أجل تحقيق التميز في خدماتها ومنتجاتها التي يمكن تكسبها ميزة تنافسية ، وينتج رأس المال البشري الريادي من التعليم المهني والمعرفة والمهارات والخبرة وبعض المتغيرات الأخرى^(xxi)

وفي ضوء ما سبق فإن رأس المال البشري الريادي مهم جداً للمنظمات في بيئة عمل تنافسية لتحقيق التميز والميزة التنافسية، ويتكون من المعرفة والمهارات المهنية والمتجددة والخبرات والتعليم المهني.

كما يمثل رأس المال البشري الريادي مهارات ومعرفة متخصصة عالية المستوى في مجال قيادة الأعمال ، مثل البيع والتفاوض وتطوير المنتجات والحكم على المخاطر، ويمكن أن ينشأ رأس المال البشري الريادي من خلال الميراث الوراثي أو التنشئة المبكرة ، وتتراكم هذه المهارات بشكل كبير من خلال التعرض

المباشر لنشاط قيادة الأعمال، كما أن يتم تكوين رأس المال البشري الريادي من خلال الممارسة. (xxii)

ومن ثم فهو أصل معقد ومتعدد الأبعاد ، مكون من مهارات ومعرفة متخصصة وعالية المستوى في مجال قيادة الأعمال تتعلق بجوانب مختلفة متعلقة بالأعمال ، مثل المبيعات والمفاوضات وتطوير المنتجات والحكم على المخاطر. (xxiii)

وفي ضوء ما سبق فإن رأس المال البشري الريادي قائم على مهارات قيادة الأعمال والمعرفة المتخصصة فيه من حيث كيفية التعامل مع سوق العمل ، ويتكون لدى الأفراد من خلال التعليم والممارسة ، كما يتكون بدرجة أكبر للعاملين الذي لديهم استعداد بالفطرة أو من تم تنشئتهم بشكل مبكر على التعامل مع أسواق العمل ومن ثم تكون لديهم مهارات رأس المال الفكري الريادي.

ومما سبق يتألف رأس المال البشري الريادي في الجامعة من مهارات العاملين ، ومعارفهم وأفكارهم القائمة على القدرة على المنافسة بدرجة أكبر والقدرة على التغيير في منظومة العمل حولهم واقتناص الفرص، والتي قد تنتج بالفطرة أو التعرض المباشر بدرجة كبيرة لممارسة نشاط قيادة الأعمال .

وعلاوة على ذلك يتضح أن رأس المال البشري الريادي يحقق أبعاد التوجه الريادي وهم الإبداعية واقتناص الفرص وتحمل المخاطر والاندفاع للمنافسة حيث أن رأس المال البشري في أي منظمة يتأثر بدرجة كبيرة بالتوجه الريادي بها، حيث يعمل على تحفيز أفكارهم وسلوكياتهم وصولاً إلى بنائها وتنميتها. (xxiv)

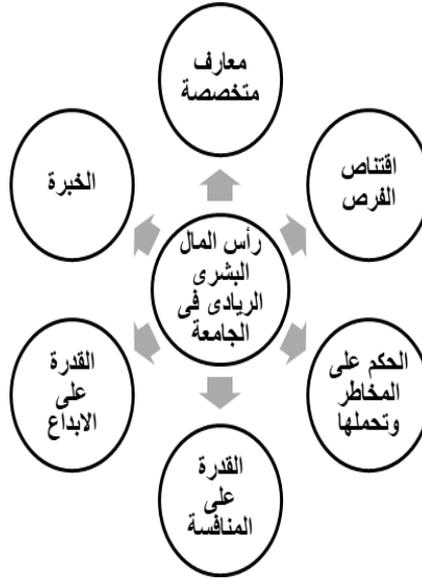
ومما سبق يمكن التأكيد على أن رأس المال البشري الريادى يقوم على القدرة على الإبداع و اقتناص الفرص و تحمل المخاطر والتوجه للمنافسة ، ويتأثر رأس المال البشري فى اى منظمة بالتوجه الريادى ما يعمل على بناء وتنمية المعرفة والمهارات الريادية لدى العاملين ما يكون له عظيم الأثر فى تكوين رأس المال البشري الريادى فى المنظمة.

ومن تحليل التعريفات السابقة فيمكن الخروج بتعريف لرأس المال البشري الريادى فى الجامعة لهذا البحث فى:

رأس المال البشري الريادى فى الجامعة هو مجموعة من المعرفة المتخصصة تجمع والمهارات المرتبطة بريادة الأعمال واقتناص الفرص، وإدارة المخاطر، والقدرة على المنافسة والابداع، والتي تكونت لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة عبر الممارسة والخبرات التي تراكمت لديهم مما كان له عظيم الأثر فى تكوين رأس المال البشري الريادى فى الجامعة.

وفى ضوء ما سبق يتكون رأس المال البشري الريادى فى الجامعة من معارف متخصصة، والقدرة على الابداع ، ومهارات اقتناص الفرص، والحكم على المخاطر والقدرة على تحملها، والقدرة على المنافسة ، والذي يمكن توضيحهم فى الشكل (٢).

يعبر الشكل التالي عن مكونات رأس المال البشري الريادي في الجامعة:



شكل رقم (٢) (xxv)

مكونات رأس المال البشري الريادي

يشير الشكل (٢) إلى مكونات رأس المال الريادي في الجامعة وهم مجموعة من المعارف والمهارات المتخصصة في مجال ريادة الأعمال من حيث التعامل مع السوق الجامعي من مهارات اقتناص الفرص ، وتحمل المخاطر ، والقدرة على المنافسة ، و الابداع ، بالإضافة إلى مجموعة الخبرات الناتجة من الممارسة العملية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة .

٢- أهمية رأس المال البشري الريادي

يعد لرأس المال البشري الريادي أهمية كبيرة، حيث أنه يؤثر على مستوى الإنتاج في المنظمات وعلى استدامتهم الذاتية في القدرة على النمو على المدى

الطويل،^(xxvi) كما يعد ضمن متغيرات عدة أخرى من أجل أداء أفضل في المنظمات ، ويؤثر بدرجة كبيرة على الأداء التنظيمي ، حيث أنه يتكون من المعرفة والمهارات والأفكار والخبرات ما يزيد من قدرتها بدرجة أكبر على المنافسة وذلك من خلال القدرة على تغيير الفكر المؤسسي و التغيير في رؤية ورسالة المنظمة و تعزيز القيم الشخصية والتنظيمية بطريقة أفضل، والقدرة على الاستفادة من الموازنات المالية ، والحرية المالية ، وإدارة القيود المالية، والقدرة على مواجهة المخاطر ، والحد من الضغوط ، واقتناص الفرص، والاستجابات السريعة ، والقدرة على حل المشكلات.^(xxvii)

وفي ضوء ما سبق فإن رأس المال البشري الريادي في الجامعة له أهمية كبيرة من حيث تغيير الفكر الجامعي بما يتلائم مع التغيرات المحيطة والعمل على التغيير في الرؤية والرسالة بما يتناسب مع تلك التغيرات ويعمل على تعزيز القيم الشخصية والتنظيمية ، والقدرة على الاستجابات السريعة من المنظمة لمواكبة هذه التغيرات ، و القدرة على التعامل مع الجوانب المختلفة من مالية وتنظيمية وغير ذلك بما يحقق الرؤية والرسالة المرغوبة.

٣- أهداف رأس المال البشري الريادي

يهدف رأس المال البشري الريادي إلى الإدارة الفعالة للإنتاج الحالي للمنظمة ويوفر القدرة على ترجمة المعرفة العلمية الأساسية إلى منتجات وخدمات مبتكرة قابلة للتسويق ، وكذلك القدرة على إشراك مدخلات العمل للمنظمة في تشكيل هذه المعرفة.^(xxviii)

كما يهدف إلى تقديم خدمة مبتكرة ما يعمل على تحسين الأداء وتحسين الإنتاجية^(xxix) وتحقيق النمو الداخلى بأى منظمة^(xxx) من خلال استخدام مهارات ريادة الأعمال من اقتناص الفرص وتحمل المخاطر والقدرة على المنافسة والمفاوضات والابداع وتطوير الخدمة.^(xxxi)

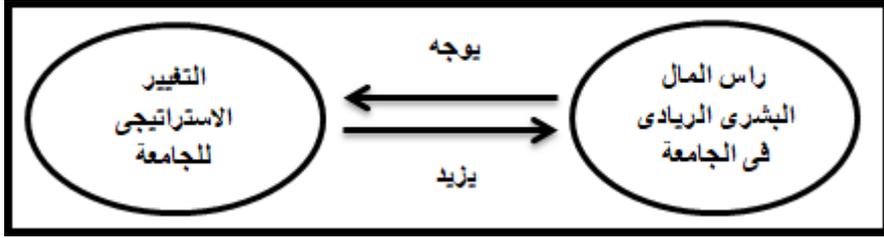
ومما سبق يمكن الوقوف على هدف رأس المال البشرى الريادى فى الجامعة وهو الإدارة الفعالة لمدخلات العمل الجامعى وعملياته بفكر ريادة الأعمال ومهاراته من حيث اقتناص الفرص وتحمل المخاطر والقدرة على المنافسة والابداع ، وذلك لتقديم مخرجات جامعية من خريج وعملية وبرامج تعليمية وخدمة مجتمع قادرين على مواكبة متغيرات السوق ويمتلكون ميزة تنافسية قابلة للمنافسة فى سوق العمل.

ثالثاً: تفعيل العلاقة بين رأس المال البشرى الريادى وأبعاد التغيير الاستراتيجى للجامعة

يسعى التغيير الاستراتيجى إلى مواكبة التغيرات الخارجية المتسارعة فى سوق العمل والبيئة المحيطة ما يستدعى الحاجة إلى رأس مال بشرى ريادى قادر على التعامل مع السوق الخارجى من حيث قدرته على اقتناص الفرص والحكم على المخاطر وتحملها والقدرة على الابداع.

ومن ثم فإن امتلاك الجامعة لرأس مال بشرى ريادى يساعدها على المنافسة والقدرة على اقتناص الفرص والاستجابة السريعة للتغيرات الأمر الذى يترتب عليه توجيه عملية التغيير الاستراتيجى بالجامعة ، وما يتبعه من التغيير فى رؤية الجامعة ورسالته وأهدافها الاستراتيجية واستراتيجية العمل بها بناء على

دراسة الواقع المحيط بدقة ، كما تؤثر عملية التغيير الاستراتيجي في زيادة مهارات رأس المال البشري الريادي لدى العاملين بالجامعة من خلال الممارسة واكتساب خبرات ومعارف جديدة و متخصصة ، ما يوضح أن العلاقة تبادلية التأثير بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي



شكل رقم (٣) (xxxii)

يوضح العلاقة بين رأس المال البشري الريادي والتغيير الاستراتيجي للجامعة يشير الشكل (٣) بالعلاقة التبادلية بين رأس المال البشري الريادي في الجامعة والتغيير الاستراتيجي حيث أن رأس المال البشري الريادي في الجامعة يوجه عملية التغيير الاستراتيجي بالجامعة من حيث التغيير في الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية العمل بما يتناسب ومتطلبات السوق الجامعي ، كما تؤثر عملية التغيير الاستراتيجي في زيادة رأس المال البشري الريادي لدى العاملين بالجامعة من خلال الممارسة واكتساب خبرات جديدة ومعارف ريادية وتوجد عدة اتجاهات لتفعيل العلاقة بين رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير الاستراتيجي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والاداريين فى حوكمة الجامعة حيث أن كلما كانت هذه المشاركة قوية كلما إنعكست بالايجاب على نجاح المؤسسة وانعكست على تقدم المؤسسة ككل، ومشاركة العاملين والاحتفاظ بهم لهم فائدة مالية للمؤسسات،^(xxxiii) ولعل مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين فى حوكمة الجامعة يتقل من مهارات وخبرات رأس المال البشرى الريادى ما يساعدهم على التغلب على أى عقبات قد تواجه الأداء المؤسسى المرتفع ومن خلال هذه المشاركة يمكن تحقيق أكثر من بعد من أبعاد التغيير الاستراتيجى فالمشاركة فى حوكمة الجامعة تتضمن أيضًا المشاركة فى عملية وضع الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية الجامعة وهم أبعاد رئيسية لتحقيق التغيير الاستراتيجى.

ب- تحديد الأهداف المهنية للعاملين ومن ثم توفير فرص التطوير المهني التي تتوافق مع تلك الأهداف،^(xxxiv) والحرص على أن يكون ضمن الأهداف المهنية التى تضعها الجامعة للعاملين أهداف لها توجهات ريادية لزيادة رأس المال البشرى الريادى لدى الجامعة وهذا ما يحقق أبعاد التغيير الاستراتيجى من حيث التغييرات فى الموارد البشرية والتغييرات فى أنماط الإدارة فى الجامعة.

ج- استقطاب الأشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة والعمل على الاستفادة القصوى من هذا التنوع ، فإنها تحقق ميزة تنافسية وتحافظ على أعلى جودة من الموارد البشرية، فيمكن للمنظمات التي لديها تنوع أكبر فى مواردها البشرية أن تفهم وتنتشر فى الأسواق الأوسع بدرجة أكبر ، ولا تقتصر هذه المؤسسات على احتواء قوة عمل متنوعة داخليًا فحسب ، بل هي أكثر ملاءمة لخدمة العملاء الخارجيين المتنوعين، كما أن المنظمات ذات التنوع الأكبر تُظهر قدرًا أكبر من الإبداع والابتكار، لا سيما في المنظمات ذات التوجهات البحثية والتقنية العالية ،

فإن مجموعة المواهب التي توفرها منظمة ذات تنوع جنساني وعرقي تصبح قيمة لا تقدر بثمن. تظهر المجموعات غير المتجانسة أو المتنوعة قدرة أفضل على حل المشكلات لأنها أكثر قدرة على تجنب عواقب تفكير المجموعة ، مقارنة بالمجموعات المتجانسة للغاية والمتجانسة الأكثر عرضة للتوافق.^(xxxv)

وفي ضوء ما سبق فإن التنوع الثقافي يثرى رأس المال البشري الريادي في الجامعات نظراً للتنوع المعرفي والمهاري والخبرة التي يمتلكها العاملين من خلفيات ثقافية متنوعة ، وهذا ينعكس على تحقيق بعض أبعاد التغيير الاستراتيجي بالجامعة حيث يحقق التغيير في الموارد البشرية والتغيير في الثقافة التنظيمية بالجامعة والتغيير في استراتيجية العمل.

د- استخدام " نظام الاجتماع المؤتمر Huddle System"، فنظام الاجتماع المؤتمر يعمل على إجتماع ممثلو الأقسام والإدارات بالمنظمة كل أسبوعين للإعلان عما تم تحقيقه من أرقام ويتشاركون ما لديهم من آراء بشأن الأسابيع والشهور القادمة بما يقدم بياناً بالدخل والسيولة المالية والتنبؤات المتوقعة مستقبلياً وفي ضوء تلك النتائج يتم وقوف كل وحدة على مشكلاتها ومعالجتها ويتم محاسبة كل عضو على نتائجه نحو تحقيق الأهداف،^(xxxvi)

ومن ثم فاستخدام نظام الاجتماع المؤتمر في الجامعات يعمل على تنمية رأس المال البشري الريادي بها نظراً لسهولة تبادل الخبرات والمعارف ، كما يؤثر على تحقيق أبعاد التغيير الاستراتيجي بالجامعة من حيث التغيير في الهياكل التنظيمية، والتغيير في نمط الإدارة والتغيير في البنية التكنولوجية اللازمة لتبادل المعرفة والخبرات والتغييرات في الثقافة التنظيمية.

هـ- إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية البيروقراطية والتي يمكن أن تتمثل في تكوين فرق العمل وخاصة فرق العمل الذاتية حيث أن فرق العمل الذاتية

أكثر مرونة واستجابة إلى البيئة المتغيرة وتعمل على تمكين العاملين وتقديم لهم حرية التصرف دون الرجوع لرؤسائهم ما يؤدي للاستفادة القصوى من مهاراتهم ومن ثم ينعكس على رفع مستوى الكفاءة وتحسن أداء المنظمة. (xxxvii)

من ثم فاستخدام فرق العمل في الجامعات يعمل على تنمية رأس المال البشري الريادي بها من خلال سهولة تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين ومن ثم يعمل على تحقيق أبعاد التغيير الاستراتيجي من أحداث تغييرات هيكلية وتكنولوجية ونمط الإدارة وفي الثقافة التنظيمية والمشاركة في وضع الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية العمل.

و- الاستفادة من "التصميم الجديد للمنظمات" والذي يكون البدء فيه من الأفراد العاملين وأن يكون لديهم الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات بما يواكب سرعة العصر. (xxxviii)

وفي ضوء هذا التصميم الجديد فإن الجامعة ستقوم في الأساس على إثراء معارف ومهارات وخبرات العاملين من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وإداريين ما يعمل على تنمية رأس المال البشري الريادي بالجامعة وذلك لمواكبة التغيرات المتسارعة والعمل على التحديثات المستمرة حيث تتحول الجامعة إلى مرصد تربوي ينتقى ما يتوافق مع تطويره ونقله لمستوى أفضل ، وتحول الجامعة إلى مؤسسة تدريب مستمر تعمل على التنمية المستدامة للجميع، والمشاركة من المستفيدين من مؤسسات مجتمع مدني ومحلي وأولياء أمور، والعمل على شراكات محلية وإقليمية وعالمية، وهذا ينعكس على تحقيق أبعاد التغيير الاستراتيجي كالتغييرات في الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية العمل والبنية التكنولوجية والهيكلية ونمط الإدارة.

ه- توفير متطلبات العمل الريادي في الجامعة مثل انتشار التكنولوجيا والانترنت في الحرم الجامعي ، والانتقال إلى بيئات التعلم المفتوحة التي تخدم

الطلاب خارج الحرم الجامعي أو بدوام جزئي والبيئات الجامعية الافتراضية ونماذج نشطة واجتماعية وموجهة نحو حل المشكلات ، وتتحول قاعات الدراسة إلى مواقع لبناء المعرفة ، ويتم ربط المنازل وأماكن العمل والمؤسسات التعليمية، وتقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتوجيه هذا التغيير وتتكيف وفقا لنماذج التعلم الجديدة والاحتياجات الجديدة^(xxxix)

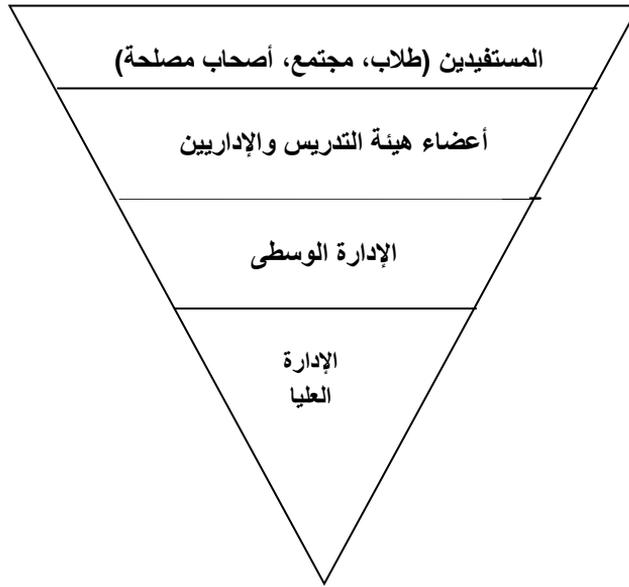
وهذا ينعكس على تنمية رأس المال البشري الريادي في الجامعة نظراً للانتقال السريع للمعرفة والخبرات وتنوعها ، الذي ينعكس أيضاً على التغيير في الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية العمل بما يتناسب ومتطلبات العمل الريادي.

و- استخدام الهيكل التنظيمي المقلوب والذي يقوم على وضع المستفيدين على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية يتبعهم الموظفون ومن ثم يليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً بالإدارة العليا ومجلس الإدارة .^(xi)

وعند إنعكاس هذا الهيكل على الجامعة فسيكون المستفيدين من طلاب ومجتمع محلي وسوق الأعمال على رأس الهيكل التنظيمي ويليهم أعضاء هيئة التدريس والاداريين والعمال ثم الإدارات الوسطى والعليا

ولعل تبني الجامعة للهيكل التنظيمي المقلوب يعمل على إثراء رأس المال البشري الريادي فيها نظراً أن الجامعة ستركز على المستفيدين ومتطلباتهم وتعمل على تلبية رغباتهم ما يستثير الدافعية لدى العاملين لتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم للتتناسب مع متطلبات المستفيدين ، وهذا سوف يظهر الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي ما يستتبعه من تغيير في الرؤية والرسالة والأهداف

واستراتيجية العمل والبنى التكنولوجية والهيكلية ونمط الادارة بما يتناسب مع تحقيق متطلبات المستفيدين، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي المقلوب في الجامعة في الشكل (٤) .



شكل رقم (٤) (xli)

الهيكل التنظيمي المقلوب في الجامعة

يتضح من الشكل (٤) الهيكل التنظيمي المقلوب في الجامعة والذي يتربع على قمته المستفيدين من طلاب وأصحاب مصلحة ومجتمع ما يوضح الحاجة للرأس المال البشري الريادي ، ثم تنتقل درجة الإهتمام إلى تلبية متطلبات العاملين (أعضاء هيئة التدريس والإداريين و...) والتوجه نحو تمكينهم ليشعروا بالرضا الوظيفي ما ينمي لديهم الرغبة في اكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة تنعكس على واقع أدائهم ومن ثم تنعكس على تحقيق رضا المستفيدين وتحقيق

أهداف المنظمة ، ثم يأتي الإهتمام بالإدارة الوسطى ثم العليا والذي هم مسؤولون عن تنمية الكوادر البشرية الريادية فى الجامعة ، فأصبح الهدف كهدف كل منظمات العصر الحالى وهو رضا العميل أو المستفيد وهو ما يكسب مؤسسة ميزة تنافسية دون أخرى، كما يظهر الحاجة إلى أن هذا النموذج يحقق أبعاد التغيير الاستراتيجى من وضع رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية العمل وما يحتاجه العمل من تغييرات تكنولوجية وإدارية وهيكلية وذلك لتحقيق متطلبات السوق والمستفيدين.

رابعًا: التوصيات المقترحة لتفعيل العلاقة بين رأس المال البشرى الريادى والتغيير الاستراتيجى للجامعة

يوجد مجموعة من التوصيات لتفعيل العلاقة بين رأس المال البشرى الريادى والتغيير الاستراتيجى للجامعة، تتمثل فى:

١- إيجاد الجامعة آليات فعالة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس والاداريين بها فى حوكمة الجامعة ومن ثم وضع الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجية العمل بالجامعة.

٢- عمل الجامعة دورات تدريبية وورش عمل لتنمية المهارات الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة

٣- قيام الجامعة بتحديد الأهداف المهنية والتي يجب أن تتطوى على جوانب ريادية لأعضاء هيئة التدريس والاداريين بالجامعة بدقة والعمل على مشاركتهم فى تحديدها لتكون مناسبة لأدوارهم.

- ٤- استقطاب الجامعة لأعضاء هيئة تدريس وعاملين من خلفيات ثقافية متنوعة لكي تتمتع الجامعة برأس مال بشري ريادي يتناسب ومواجهة مختلف التحديات التي يمكن أن تواجه الجامعة وتحقيق التغيير الاستراتيجي بها.
- ٥- استخدام الجامعة لأنماط هيكلية مختلفة ومسطحة ودعمها ببنى تكنولوجية مناسبة ما يسهل سير العمل بالجامعة وإثراء رأس المال البشري الريادي بها وتحقيق التغيير الاستراتيجي الفعال .
- ٦- تدعيم وتشجيع الجامعة المواهب الريادية البازغة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها ما يثرى رأس مالها البشري الريادي بها ويحقق التغيير الاستراتيجي.
- ٧- يجب توفير بنية تكنولوجية فعالة داخليا بين أقسام وإدارات وكليات الجامعة بعضهم وبعض، وخارجيا بين الجامعة وأصحاب المصلحة ما يثرى رأس المال البشري الريادي بالجامعة.
- ٨- إتاحة المعلومات بصورة مستمرة للعاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والاداريين ما يثرى رأس مالها البشري الريادي بها ويحقق التغيير الاستراتيجي الفعال.
- ٩- تيسير الجامعة لتبادل الخبرات مع الجامعات الأكثر تقدماً على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ما يثرى رأس المال البشري الريادي في الجامعة ويحقق التغيير الاستراتيجي ويفعل العلاقة بينهما.

قائمة المراجع

- (i) Stephen P. Robbins, and David A. Decenzo, (2008), **Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications**, Sixth Ed., Pearson Education, New Jersey, P.232.
- (ii) Bernard Burnes, **Managing Change**, (2009), Fifth edition, England: Pearson Education, pp.431,447.
- (iii) Jim Stewart, **Managing Change through training and development**, (1996), London: Kogan Page, P.22.
- (iv) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، (٢٠١٠)، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٢٩.
- (v) Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley (2008), **Organizational Development and Change**, 9th edition, Cengage Learning, OH, P.12.
- (vi) علي السيد الشخبي و شاكرا محمد فتحي وآخرون (٢٠١٢)، **معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)**، الرباط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ٩٠.
- (vii) أشرف إبراهيم الهادي، (٢٠١٣)، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد (١١)، ص ٢٥٤.
- (viii) حسن محمد أحمد، (٢٠١٤)، **إدارة التغيير التنظيمي**، جمهورية السودان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص ٥٩.
- (ix) بشوع سعاد وبن سماعيل حياة، (٢٠١٨)، "قيادة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات التحول نحو إقتصاد المعرفة: دراسة مركب الإسمنت عين توتة (باتنة)"، **مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد ٦، العدد ٩، ص ١٨٣.
- (x) Ellen R. Auster, and Others, (2005), **Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities in Your Organization**, Palgrave Macmillan, N. Y, P.5.
- (xi) **Ibid.**, P.1.
- (xii) بشوع سعاد وبن سماعيل حياة، (٢٠١٨)، **مرجع سابق**، ص ١٨٢.
- (xiii) Mohammed Ahmed Hassanien, (2017), " Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model", **Journal of Education, Society and Behavioural Science**, Vol.23, No.2., pp.4,2.
- (xiv) Kaouther Korbi, (2015), " Leadership and Strategic Change", **The Journal of Organizational Management Studies**, IBIMA Publishing, Vol.2015, P.2.
- (xv) سعد على العنزي، (٢٠١٦)، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، بغداد، الذكرة للنشر والتوزيع، ص ص ٣٥٦-٣٤٩.
- (xvi) Steven H. Appelbaum and Others, (1998), "Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity", **Management Decision**, 36/5, P. 297.
- (xvii) **Ibid.**, P.289.
- (xviii) Kaouther Korbi, (2015), **Opcit.**, P.2.
- (xix) سعد على العنزي، (٢٠١٦)، **مرجع سابق**، ص ص ٣٦٤-٣٦٦.
- (xx) () الشكل من تصميم الباحثة.
- (xxi) Saqib Amin, (2018), " Does the Entrepreneurial Human Capital is Important for Organizational Performance?", **Business and Economics Journal**, Vol.9, No.2, pp.1-2.

(^{xxii}) Russel Toth, (2012), "Entrepreneurial Human Capital and Entrepreneurial Dynamics: Evidence from a Natural Experiment", P.7. Available at

http://conference.iza.org/conference_files/EntreRes2012/toth_r7741.pdf

(Accessed 20/12/2019)

(^{xxiii}) Giulio Bosio & Others, (2018), Rethinking Entrepreneurial Human Capital: The Role of Innovation and Collaboration, Switzerland: Springer International Publishing, P.2.

(^{xxiv}) جمال عبد الله مخلف المختار، (٢٠١٨)، "أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (١)، العدد (٤١)، ص ص ٢٢٨، ٢٢٧، ٢١٢.

(^{xxv}) الشكل من تصميم الباحثة.

(^{xxvi}) Isaac Ehrlich and others, (2017), " The Role of Entrepreneurial Human Capital as a Driver of Endogenous Economic Growth", Cambridge: National Bureau of Economic Research, P.2.

(^{xxvii}) Saqib Amin, (2018), **Opcit.**, pp.1-2.

(^{xxviii}) Isaac Ehrlich, (2017), " The Role of Entrepreneurial Human Capital as a Driver of Endogenous Economic Growth", Cambridge: National Bureau of Economic Research, P.10.

(^{xxix}) Nobuaki Matsunaga, (2019), **Innovation in Developing Countries: Lessons from Vietnam and Laos**, Singapore: Springer Nature Singapore, P.112.

(^{xxx}) Giulio Bosio & Others, (2018), **Opcit.**, P.2.

(^{xxxi}) See:

- Giulio Bosio & Others, (2018), **Opcit.**, P.2.

- جمال عبد الله مخلف المختار، (٢٠١٨)، مرجع سابق، ص ص ٢١٢، ٢٢٧، ٢٢٨. (^{xxxi}) الشكل من تصميم الباحثة.

(^{xxxiii}) Eluccion, cornerstone, (2016), **Empowering Employees: The state of employee engagement and retention in higher education**, Cornerstone OnDemand, pp.3,6.

(^{xxxiv}) **Ibid.**, pp.8,10,12.

(^{xxxv}) Marilyn M. Helms, (2006), **Encyclopedia of Management**, 5th Ed.,

Washington: Thomson Gale , , P.939.

(^{xxxvi}) نهلة عبد القادر هاشم وإيمان زغلول راغب، (٢٠٠٧)، "الإدارة المفتوحة مدخل لتمكين المعلمين بالمدرسة

الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية والتنمية، العدد ٤٢ ، ص ١٠٦.

(^{xxxvii}) يرجى الرجوع إلى :

- Stephen P. Robbins & David A. Decenzo, **Op.Cit.** pp.300-301.

- سيد الهواري، (٢٠٠٢)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٢٠٠.

(^{xxxviii}) احسان دهش جلاب وكمال كاظم الحسيني، (٢٠١٢)، إدارة التمكين والاندماج، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٣٥.

(^{xxxix}) Monica Wawira Gakindi, (2010), "Information Access Needs of Satellite Campuses in Kenya- Can OER Close the Gap? The Case of Moi University Nairobi Campus, Unpublished Master Thesis, Universita Degli Studi Di Parma, Erasmus Mundus, International Master in Digital Library Learning., pp.20-21.

(^{xl}) يحيى سليم ملحم، (٢٠٠٩)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١٣٩.

(^{xli}) الشكل تطبيق للفكرة مستوحاة من يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص ١٣٩.