

تعزير الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

إعداد

د/ مني عبد الغني عبد الستار

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

أ.د/ منار محمد جابر

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف



## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

أ.د/ منار محمد جابر و د/ مني عبد الغني عبد الستار \*

### ملخص البحث:

هدف البحث تقديم آليات مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، واستخدم البحث المنهج الوصفي لعرض وتحليل الأسس النظري للريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها بالجامعات، وتحليل الأسس النظرية لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وماهيته، ومبادئه، وآليه تطبيقه بالجامعات، ورصد الجهود المبذولة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ورصد واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف من خلال الدراسة الميدانية، حيث استخدم البحث أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بني سويف الحكومية لتعرف واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، وتم التطبيق علي (٣٩٦) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتوصل البحث إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري تمثلت في؛ استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار، واستخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق الاستباقية واغتنام الفرص، واستخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحمل المخاطر، واستخدام تكنولوجيا الأداء البشري في التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف، وبذلك يكون لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري دورًا هامًا في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف وتمكينها من تحديد الفجوات التي قد تعيق تميزها وقدرتها على المنافسة محليًا وعالميًا، وتنفيذ التدخلات التحسينية المناسبة التي تمكنها من الريادة والتميز.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، مدخل تكنولوجيا الأداء البشري.

\* أ.د/ منار محمد جابر: أستاذ الإدارة التعليمية المساعد- كلية التربية - جامعة بني سويف.  
د/ مني عبد الغني عبد الستار: مدرس الإدارة التعليمية- كلية التربية - جامعة بني سويف.

## Reinforcing Strategic Entrepreneurship at Beni Suef University in the Light of Human Performance Technology Approach "Suggested Mechanisms"

Prebed By

**Manar Mohammed Gaber**

Assistant Professor of Educational  
Administration

Faculty of Education- Beni Suef University

**Mona Abd Elghany**

Assistant Professor of Educational  
Administration

Faculty of Education- Beni Suef University

The research aimed to present proposed mechanisms to reinforce strategic entrepreneurship at Beni Suef University in light of the human performance technology approach. The research used the descriptive approach to present and analyze the theoretical foundations of strategic entrepreneurship, its characteristics, importance, and dimensions in universities, and to analyze the Theoretical foundations of human performance technology approach, its nature, principles, and mechanism for its application in universities. Monitor the efforts for achieving strategic entrepreneurship at Beni Suef University, and monitor the reality of using the human performance technology approach in enhancing strategic entrepreneurship at Beni Suef University through a field study, as the research used the questionnaire tool that was applied to faculty members at the faculties of Beni Suef University to identify the reality of using the human performance technology approach in enhancing strategic entrepreneurship at Beni Suef University. The application was applied to (396) faculty members at the university.

The research reached a set of proposed mechanisms to enhance strategic entrepreneurship at Beni Suef University in light of the human performance technology approach, which was represented in using human performance technology to enhance creativity and innovation, using human performance technology to achieve proactivity and seize opportunities, using human performance technology to bear risks, and using human performance technology in the strategic alliance at Beni Suef University. Thus, the human performance technology approach has an important role in enhancing strategic entrepreneurship at Beni Suef University and enabling it to identify gaps that may hinder its distinction and ability to compete locally and globally, and to implement appropriate improvement interventions that enable it for entrepreneurship and excellence.

**Key Words:** Strategic Entrepreneurship - Human Performance Technology Approach.

## • المقدمة:

تلعب المؤسسات الريادية دوراً بارزاً وهاماً في الحياة الاقتصادية على المستوى العالمي، فنظراً لما يطرأ من التطورات والتغيرات التي تحدث اليوم والتي أثرت على أداء العديد من مؤسسات الأعمال، وفي ظل المنافسة الشديدة أصبح السبيل الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة العمل المتغيرة هو تحقيق الريادة الاستراتيجية، والنظر لها في المستقبل على أنها رؤية استراتيجية متعمقة تشهد تواجدًا بين المنافسين، لذلك تسعى مختلف المؤسسات المعاصرة وخاصة الخدمية منها إلى التميز في الأداء وتحقيق النجاح والريادة في العمل من أجل تقديم خدمات مميزة، والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة الشرسة، لذلك نجد أن المؤسسات لا تتردد في تبني الأساليب الجديدة في الإدارة، التي يمكن أن تحقق لها تلك الغاية، ومن بين الأساليب الإدارية ما يعرف بالريادة الاستراتيجية، ولذا تسعى الجامعات إلى إيجاد كل ما يميزها عن المنافسين الآخرين، كمحاولة للتوازن بين بقائها واستمرارها من جهة، وتحقيق احتياجات ومنطلقات مستقبلها، والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى، بالإضافة إلى اقتراح بدائل عديدة للوصول إلى البديل المناسب الذي يقود نحو تحقيق التميز والإبداع.

وتعد الريادة الاستراتيجية من الموضوعات التي حازت على اهتمام الأكاديميين وأصحاب المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، خاصة وأن المؤسسات الناجحة لم تعد تتنافس على الأسواق الحالية، بل أنها تبحث عن الأسواق المستقبلية، وتضعها ضمن استراتيجيات عملها، وأصبحت هذه المؤسسات تهدف إلى تحقيق التفوق والتطور واكتساب المزايا التنافسية من خلال تبني بعض المداخل التطويرية الحديثة، وقد ظهرت الريادة كأحد هذه المداخل التي انبثق منها مفهوم الريادة الاستراتيجية كأسلوب إداري جديد، وهو مزج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ويرتكز على الإبداع والابتكار واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر التي لقت اهتماماً كبيراً من المؤسسات التي تتطلع إلى تحقيق التطور بشكل مستمر، وبعد خياراً استراتيجياً لا يمكن تحقيق التطور إلا من خلاله، خاصة في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (العباس، ٢٠٢٠، ١٤٤).

وتسمح الريادة الاستراتيجية للمؤسسات باستخدام معرفتها وقدرتها في البيئة الحالية للسعي إلى استغلال الفرص المستقبلية من خلال التقنيات الجديدة والقدرات المحسنة، ولكي تكون الريادة الاستراتيجية فعالة يجب على المؤسسة تحقيق التوازن بين سلوكيات الإدارة الاستراتيجية في البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن المزايا لتلبية مطالب العملاء والمستفيدين، حيث أثبتت الريادة الاستراتيجية كأسلوب تطويري نجاحها في تطوير الكثير من المؤسسات، نظراً لطبيعة المنافسة العالمية والتي تفرض ضرورة التواجد على الساحة التنافسية.

(Daryani& Tabrizinia, 2015, 106-107).

وحيث تمثل الجامعة رأس المال البشري الحقيقي التي يقع على عاتقها إعداد القوى البشرية وتأهيلها علمياً وعملياً؛ كي تتمكن من بناء نهضة المجتمع والتعامل مع متغيرات سوق العمل المتسارعة، فهي تعد مصدر الثروة لكل المؤسسات الأخرى، ولهذا تعدد وظائفها، فلم تعد فقط مكاناً للتعليم التقليدي والبحث العلمي؛ وإنما ملاذاً للمؤسسات الأخرى التي تبحث عن حل لمشكلاتها الدورية نظراً لما تملكه من الخبراء والمختصين ذوي المهارات والقدرات الفعالة والكفاءة العلمية العالية، سواء في الجوانب التقنية أو الإدارية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو غيرها، ويعد الأداء البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استثمار جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالجامعة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ففي حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالجامعة بمرور الوقت؛ فإنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية؛ حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد يوم.

(Singh &Singh, 2010, 23)

لذا تعمل الجامعات اليوم على تطبيق مداخل ومناهج فكرية من أجل تطوير وتحسين أدائها البشري من خلال التقييم المستمر لتحديد النقص واكتشاف الأخطاء؛ بغية تصحيحها والعمل على تحسينها، ومن خلال مساهمة المعارف الجديدة التي تعمل الجامعات على تكوينها لتحسين معارف ومهارات الأفراد التي يركز عليها الأداء البشري، أو ما يسمى بتحسين وتطوير الأداء البشري للتعامل مع الأحداث والمواقف بطريقة جديدة، ومعرفة التحديات التي تواجه العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم وحلها، ولمواجهة عمليات التغيير والتطوير والتحديث المستمرة؛ اتجهت الجامعات- شأنها شأن المؤسسات الحديثة- إلى مفهوم جديد في الإدارة، يهتم بالأداء البشري وتنميته وزيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة، وهو مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، الذي يسعى إلى إحداث تغير في النظام/ المنظمة، بطريقة تؤدي إلى تنمية النظام، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الإنجازات التي يريدها ويقدرها هذا النظام (Chevalier, 2008, 6).

وتمثل تكنولوجيا الأداء البشري مجموعة من المبادئ، وتطبيقاتها تؤثر في كيفية تحقيق الأفراد والمؤسسات لنتائج قيمة، حيث تبدأ عملية تحسين الأداء من المقارنة بين المستويات الحالية والمرغوبة من أداء الأفراد والمؤسسات لتحديد فجوة الأداء، ثم يتم تحليل السبب لتحديد مدى تأثير بيئة العمل وسلوك الأفراد على الأداء، وبعدها يتم تصميم وتطوير التدخلات المناسبة، والتي يمكن أن تضمن أنظمة قياس وتغذية راجعة، وأدوات وتجهيزات، وأنظمة مكافآت، واختيار وتعيين الأفراد، والتدريب والتطوير، ثم يتم تنفيذ التدخلات وإدارة عملية

التغيير، ويتم التقييم بعد كل مرحلة من مراحل العملية، ويسهم مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، وتحقيق أهدافها المنشودة.

(Human Performance Technology [HPT], 2017).

ويتضمن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري مجموعة منظمة من الأساليب والإجراءات والاستراتيجيات لحل المشكلات، أو إتاحة فرص تتعلق بأداء الموارد البشرية في المنظمات، ويمكن تطبيق هذا المدخل وأساليبه على الأفراد والجماعات الصغيرة، وفرق العمل، وعلى المنظمات والمجتمعات، ومن الأساليب والمدخلات التي يستخدمها: التدريب، والاتصال، وأساليب تنمية المؤسسة، والعمل والوظيفة؛ وإدارة الأداء واختيار وتعيين الموظفين، وإعادة هندسة البيئة والتغذية الراجعة، والحوافز وأنواع الثواب والعقاب (الحبيب والخلتان، ٢٠١٥).

وتعد جامعة بني سويف من الجامعات الناشئة والرائدة والتي تلعب دورًا بارزًا على المستويين المحلي والعالمي حيث تحتل وفقًا لتصنيف يو أس نيوز U.S.News لأفضل الجامعات العالمية لعام ٢٠٢٢م الترتيب رقم (٩٥٩) عالميًا، و(٣٨) أفريقياً، و(١٤) مصرياً (Beni Suef University in Egypt- US News Best Global Universities)، ووفق تصنيف EduRank الذي يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية هي: مخرجات البحث، والسمعة غير الأكاديمية، وتأثير الخريجين البارزين، فقد احتلت جامعة بني سويف الترتيب رقم (٤٩٤٢) عالميًا، و(١٥٥) أفريقياً، و(٢٠) مصرياً لعام ٢٠٢٣م (Beni-Suef University [Rankings by topic] edurank.org, 2023)، وفي تصنيف QS لعام ٢٠٢٣م جاءت جامعة بني سويف في الترتيب ١٠١-١١٠ على مستوى المنطقة العربية (QS worlded university rankings, events, carer) وبذلك تكون جامعة بني سويف لديها فرص عديدة للتحسين والتطوير، وتحقيق الريادة والتميز، ويكون لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري دورًا هامًا في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف وتمكينها من تحديد الفجوات التي قد تعيق تميزها وقدرتها على المنافسة محليًا وعالميًا، وتنفيذ التدخلات المناسبة التي تمكنها من الريادة والتميز.

#### • مشكلة البحث:

بالرغم من توصيات البحوث والمؤتمرات والدراسات التي تناولت موضوع الريادة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها في الجامعات، حيث أكدت دراسة هاشم؛ وإبراهيم (٢٠١٨) على ضرورة تبني مدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات لمساعدتها في تحقيق استدامة المزايا التنافسية في ظل العديد من التحديات التي تفرض على الجامعات؛ البحث عن استراتيجيات جديدة تؤدي لمزيد من الابتكار والإبداع، وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز من أجل البقاء

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

والاستمرار والمنافسة والتميز في المستقبل، وأكدت دراسة جلاب، وجنة (٢٠١٦) على أهمية الريادة الاستراتيجية في التغلب على الكثير من المشكلات التي تعانيها الجامعات، وضرورة قيام الجامعات بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه الريادة الاستراتيجية من خلال ترسيخ مفهومها، وأهميتها، وبرامجها، وتطبيقاتها لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، والاهتمام أيضاً بتهيئة بيئة جامعية محفزة على الابداع والابتكار، وأيضاً أكدت دراسة (Kimuli, et al (2016 أن المؤسسات التربوية بصفة عامة لا بد أن تهتم بالريادة والتخطيط الاستراتيجي معاً عن طريق الريادة الاستراتيجية من أجل تحقيق النمو، وزيادة ثروتها، وتطوير ميزتها التنافسية التي تساعدها في تحقيق تميزها.

إلا أنه لا يزال هناك قصور بالجامعات- ومنها جامعة بني سويف- في تحقيق ريادتها الاستراتيجية، حيث أكدت دراسة الرميدي (٢٠١٨) على أن هناك قصور واضح في دور الجامعات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة في تنمية ثقافة الريادة، حيث لا يوجد لدى معظم الجامعات رؤية ورسالة استراتيجية تتبنى تنمية الثقافة الريادية، إلى جانب قلة اهتمام القيادات الجامعية بالتشجيع على ريادة الأعمال، وعدم وجود حاضنات أعمال للمشروعات الريادية داخل الجامعة، وقل الاهتمام بعمل شركات مع الجهات الخارجية لدعم الريادة الجامعية، كما أكدت دراسة أبو راضي (2011) على أن الجامعات المصرية لم تعد قادرة على أداء أدوارها الجديدة المتعلقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأن هناك قصور في التعليم بالجامعات المصرية، وهو ما يدفع للأخذ بصيغة تدعم الوظيفة الرابعة للجامعة أو الوظيفة الانتاجية والتي تركز على التكامل بين الوظائف الثلاثة، ورصد مشكلات المجتمع المحلي وتقديم حلول لها من خلال تطبيق نتائج البحوث العلمية، وكذلك أكدت دراسة (El Hadidi & Kirby (2015 أن دور الجامعات المصرية محدود بالنسبة للجامعات المنافسة على الرغم من وجود الدعم الكامل لها من معظم المؤسسات الأخرى، ولكي تؤدي الجامعات دورها في ذلك ينبغي الأخذ بالصيغ الجديدة في عملية الابتكار والربط بين الصناعة والجامعة والحكومة.

وباستقراء الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف (٢٠٢١-٢٠٢٥) يتضح أنه يوجد بالجامعة نقاط ضعف تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية، ففيما يتعلق ب**بعد الإبداع والابتكار**، يوجد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقه مثل عدم وجود خطط بكليات الجامعة للتعامل مع الطلاب الموهوبين، وعدم الشفافية والوضوح في اتخاذ بعض الإجراءات خاصة في المسابقات التي تنظمها الكليات، وسوء تطبيق استراتيجية التعليم عن بعد، وعدم تقديم حوافز للطلاب للمشاركة في الأنشطة المختلفة، كما لا توفر الجامعة آلية لجذب الخريجين

لعمل دراسات بحثية مبتكرة لحل المشكلات المجتمعية، ولا يوجد نظام لمتابعة الخريجين (تأهيل- حل مشكلات- دعم فني- برامج توعية متخصصة) (جامعة بنى سويف، ٢٠٢١، ١٠٤، ١٠٥).

وفيما يتعلق **ببعد الاستباقية واغتنام الفرص**؛ لا توجد بكليات الجامعة خطط معلنة لتنمية مهارات الخريجين وتمكينهم من اغتنام الفرص المختلفة، ولا توجد رابطة للخريجين (جامعة بنى سويف، ٢٠٢١، ١٠٤)، بالإضافة إلي عدم تناسب أعداد الطلاب وقاعات التدريس والمعامل وضعف الإنترنت، ونقص الموارد المالية اللازمة للأداء المميز وتحقيق الاستباقية (جامعة بنى سويف، ٢٠٢١، ١١٥-١١٦)، وفيما يتعلق **ببعد تحمل المخاطر**؛ لا توجد خطة بالجامعة لزيادة الموارد المالية من خلال التعاون مع المؤسسات الصناعية والتي تعوق قدرة الجامعة على مواجهة المخاطر، إلي جانب وجود قصور باللوائح المنظمة لوحدات الطابع الخاص بالجامعة، التي يمكن أن تزيد من قنوات التفاعل بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية (جامعة بنى سويف، ٢٠٢١، ١١٩)، وفيما يتعلق **ببعد التحالف الاستراتيجي**؛ على الرغم من وجود بروتوكولات تعاون بين بعض كليات الجامعة مثل التعاون بين كلية علوم الأرض والهيئة المصرية العامة للثروة المعدنية لتدريب الطلاب (جامعة بنى سويف- مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠٢٣، ٥٨)، إلا أن هناك تحديات أمام هذا التعاون منها عدم وجود وسائل لنقل الطلاب لمؤسسات التدريب (جامعة بنى سويف، ٢٠٢١).

وتأكيداً على أن هناك قصور في قدرة جامعة بنى سويف على تحقيق الريادة الاستراتيجية، وعلى أهمية دور مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق ريادة الجامعة، أن هناك ضعف في خطط تحسين أداء الأفراد في المجالات المختلفة، ولا توجد مؤشرات معلنة لقياس الأداء بالجامعة، ولا تتوفر تقارير شاملة عن الأداء بكليات الجامعة، ولا تستفيد الجامعة بشكل واضح من نتائج التقويم الذاتي، كما أن هناك تداخل في اختصاصات النشاط الواحد بين الإدارات وبين الكليات بالجامعة، بالإضافة إلي قصور معايير توزيع المهام في بعض كليات الجامعة، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تنمية البيئة وخدمة المجتمع، وضعف الإفادة من مخرجات البحوث العلمية في حل المشكلات المجتمعية، ولا تعتمد الجامعة على استطلاعات رأي دورية لمعرفة مدى تلبية الجامعة احتياجات المؤسسات المختلفة (الخطة الاستراتيجية لجامعة بنى سويف، ٢٠٢١، ١٦٧-١٧٢).

وبذلك فهناك حاجة لجامعة بنى سويف لتحقيق الريادة الاستراتيجية في بيئة عالمية شديدة المنافسة لتتمكن من الابداع والابتكار في أداء وظائفها المختلفة، والاستباقية في إحداث

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

التغيرات التي تمكنها من البقاء والنمو، وتوظيف الجهود لاغتنام الفرص التي تحيط بها لحل جميع المشكلات التي قد تحول دون استدامة تنافسيتها في ضوء إمكانياتها المتاحة ومعايير التنافسية المحلية والعالمية، وأن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري يكون له دورًا بالغ الأهمية في تنمية الإبداع وتعزيز سلوكيات البحث عن الفرص في البيئة الخارجية، وتقديم التدخلات التحسينية لتمكين الجامعة من تحقيق أهدافها، وتعزيز ريادتها الاستراتيجية، وبذلك يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ ما الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بالجامعات، خصائصها، أهميتها، وأبعادها؟
- ٢ ما الأسس النظرية لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري، مبادئه، وألية تطبيقه بالجامعات؟
- ٣ ما الجهود المبذولة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف؟
- ٤ ما واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف؟
- ٥ ما الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري؟

### ● أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، ومحاولة التغلب على المشكلات التي تواجه الجامعة، وذلك من خلال:

- ١- تعرف الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها بالجامعات.
- ٢- عرض الأسس النظرية لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وماهيته، ومبادئه، ونماذجه، وألية تطبيقه بالجامعات.
- ٣- تعرف الجهود المبذولة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف.
- ٤- رصد واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف من خلال الدراسة الميدانية.
- ٥- اقتراح مجموعة من الآليات لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري.

### • أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في تركيزه على الإفادة من مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تقديم آليات مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، بما يسهم في إيجاد حلول واقعية للمشكلات التي تواجه الجامعة وتغوق أعضاء هيئة التدريس بها من تحقيق الإبداع والابتكار، وتمكنهم من الاستباقية واغتنام الفرص، وتدعم تحمل المخاطر، وتساعد الجامعة على تحقيق التحالف الاستراتيجي بما يزيد من تقدمها ويمكنها من تحقيق جودتها، ويدعم الجامعة في المنافسة محليا وعالميا، ويحقق ريادتها الاستراتيجية .

### • منهج البحث وأداتها:

استخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال وصف الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها بالجامعات، وتحليل الأسس النظرية لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وماهيته، ومبادئه، ونماذجه، وآليه تطبيقه بالجامعات، ورصد الجهود المبذولة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ورصد واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء، كما استخدم البحث أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بني سويف الحكومية للتعرف على واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، والتوصل للآليات المقترحة.

### • حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اعتمد البحث على أبعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة في (الإبداع والابتكار، الاستباقية واغتنام الفرص، تحمل المخاطر، والتحالف الاستراتيجي)، ومدخل تكنولوجيا الأداء البشري.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث في دراسته الميدانية على كليات جامعة بني سويف الحكومية.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية في العام الجامعي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

### • مصطلحات البحث:

تناولت مصطلحات البحث عرضاً لتعريف الريادة الاستراتيجية، ومدخل تكنولوجيا الأداء البشري كما يلي:

### ■ الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship:

تعرف الريادة في اللغة العربية "يتعهد أو رد الشيء وطلبه"، وتشير لغويًا أنها مصدر من الفعل (راد) واسم الفاعل رائد، والجمع رواد والريادة هي التقدم والإنجاز (الجوهري، ٢٠٠٧)، والريادة لغة من الفعل رد كما سبق ومعناها أيضا القيادة والرئاسة، والرائد من يتقدم القوم يبصر لهم الكلاً ومساقط الماء (معجم المعاني؛ د ٢٠٠٧).

وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "العملية التي يدرك من خلالها الأفراد فرص إرضاء الحاجات ومن ثم جمع واستخدام الموارد لتحقيق هذه الحاجات" (Jones, 2009)، كما تعرف بأنها "مجموعة النشاطات التي تمارسها المؤسسة بغية التوصل إلى طرائق جديدة تسهم في توليد أفكار جديدة تتعكس على تقديم منتجات جديدة تقود إلى بناء نشاط اقتصادي جديد" (Anna, 2008)، وتعرف أيضا بأنها "الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة تعزيز استجابتها للتغيير، وزيادة الرغبة في تحمل المخاطر، والسعي لاتخاذ القرارات الابداعية" (Hinkler et al, 2009, 23).

كما تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "توليف أو مزيج من الريادية في البحث عن الفرص وعملية اقتناص الفرص الاستراتيجية للسعي وراء تحقيق الميزة التنافسية، واستكشاف وتطوير الأنشطة المتعلقة بالبحث عن النمو وتكوين الثروة وإضافة قيمة" (Chang & Wang, 2013, 32) وأنها العملية التي توجه صناعة القرار والجهود الإدارية بالمؤسسات؛ لتحديد أفضل الفرص التي يمكن أن تحقق أعلى عائد محتمل مع استغلال هذه الفرص من خلال الإجراءات الاستراتيجية (Nityananda & Mohanty, 2012, 20)، كما تمثل "فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والممارسات والأفكار الريادية من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة، وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلى وواقعي وتمكينهم من الإبداع والابتكار لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة" (الياسري؛ والجنابي، ٢٠١٦، ١٠١)، وتشير الريادة الاستراتيجية إلى اكتشاف الفرص واستغلالها وفق الموارد المتاحة للمؤسسة في عملية الإبداع للوصول إلى أفضل النتائج (شمس الدين، ٢٠١٦، ٣٨٧).

وتعرف الريادة الاستراتيجية إجرائيا بأنها مجموعة النشاطات والممارسات التي تنتهجها جامعة بني سويف؛ لتمكين أعضاء هيئة التدريس بها من الإبداع والابتكار في أداء مهامهم، وتمكينهم من الاستباقية واستغلال الفرص، والقدرة على تحمل المخاطر، واستغلال المزايا التي تملكها الجامعة لتحقيق التحالف الاستراتيجي، بما يساعد الجامعة على توظيف الجهود المختلفة

لاتخاذ القرارات الابداعية، والوصول إلى أفضل النتائج لحل جميع المشكلات التي قد تحول دون استدامة تنافسيتها، والعمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة.

#### ■ مدخل تكنولوجيا الأداء البشري Human Performance Technology Approach:

يعرف مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بأنه "مدخل منظومي لتحسين الإنتاجية والكفاءة، ويستخدم مجموعة من الطرق والإجراءات، واستراتيجية حل المشكلات لتحقيق الفرص المتعلقة بأداء الأفراد، وهو مزيج منهجي لثلاث عمليات أساسية؛ تحليل الأداء، تحليل الأسباب، واختيار التدخل، ويمكن أن يطبق على الأفراد، والمجموعات الصغيرة، والمؤسسات الكبيرة" (Winter,2015. 18)

وتعرف تكنولوجيا الأداء البشري بأنها "عملية تحديد وتحليل الفجوة بين الأداء الحالي (أين يوجد الفرد) والأداء المثالي (أين يريد أن يكون) باستخدام أدوات متنوعة مثل النماذج، ويمكن أن يتم إغلاق الفجوة من خلال الحل الموصي به المسمى تدخلات، ويشير مصطلح التدخل في تكنولوجيا الأداء البشري إلى مسار الإجراءات المتخذة لتحسين الأداء" (Pemberton et.al, 2011,207)

كما يعرف مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بأنه "عملية منهجية تربط بين استراتيجية العمل والأهداف وقدرات العاملين لتحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة متنوعة من التدخلات، متضمنة التعليم والتدريب، وتكون نتيجة هذه العملية هي تحسين الأداء البشري، وتتطلب تحليل وثيق لمشكلات الأداء أو الفرص والأسباب الكامنة خلفها، فتقدم تكنولوجيا الأداء البشري حلول فعالة لمواجهة أي تحد أداء معين (Rothwell. 1999,5)، ويعني تلك الطرق والأساليب والأدوات المرتبطة ببناء واستخدام قدرات الفرد أو الأفراد، لجعلهم قادرين على الفعل الهادف، أي الأداء المرتبط بتحقيق مخرجات محددة، وفق منهجية مسبقه (مصطفى، ٢٠١٤، ٥٥).

ويعرف مدخل تكنولوجيا الأداء البشري إجرائياً بأنه عملية منهجية لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، وتقديم التدخلات التحسينية المناسبة لعلاج فجوات الأداء، وزيادة قدراتهم على تحقيق أهداف الجامعة، مما يسهم في تمكينهم من الابداع والابتكار، ويساعدهم على الاستباقية وتحمل المخاطر، بما يدعم تحقيق التحالف الاستراتيجي، ويمكن الجامعة من تحقيق تميزها وريادتها استراتيجياً.

#### الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين؛ محور خاص بالريادة الاستراتيجية، ومحور خاص بتكنولوجيا الأداء البشري، فبالنسبة للدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية أكدت دراسة عبد اللطيف؛ عبد الحليم (٢٠١٨) على وضع رؤية مقترحة لتوظيف حدائق التكنولوجيا في تدعيم

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، وتعرف الأبعاد الفلسفية للريادة الاستراتيجية، ولحدائق التكنولوجيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتحقيق الشراكة ما بين المؤسسات الأكاديمية والصناعة، وتوجيه المجتمع نحو تعزيز الريادة الاستراتيجية، وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات، واستهدفت دراسة Kozlov (٢٠١٨) مساعدة الجامعات التي تمتلك الريادة الاستراتيجية على التقدم بشكل كبير في مواقعها العالمية في التصنيف، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لكلية الفنون التطبيقية في لوزان عن طريق المقابلة الشخصية لعينة من أعضاء هيئة التدريس، وأكدت نتائجها على تحديد عقلية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، وأن وجود أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية في الجامعة أمر أساسي في تنفيذ ابتكاراتها الاستراتيجية المسؤولة عن التطوير الاستراتيجي، كما هدفت دراسة الهيني وآخرون (٢٠١٩) إلى بيان أثر تبني استراتيجية الريادة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الأردن، وتناولت أبعاد الريادة (الثقافة الريادية، والإبداع والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية)، واعتمدت على الاستبانة، وأكدت الدراسة على ضرورة اتباع سياسة التحسين المستمر للسياسات والأنظمة والبرامج المستخدمة في تسيير الأعمال، وضرورة رفع كفاءة موظفيها وتطوير مهاراتهم وحثهم على مراعاة قواعد السلوك المهني؛ للوصول إلي مستوى الريادة، وسعت دراسة سلطان؛ وحجي (٢٠١٩) إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وأكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، كما حاولت دراسة صرصور (2019) تعرف العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوي جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الاستراتيجية، واستهدفت دراسة رسمي، وآخرون (٢٠١٩) تعرف واقع المداس الثانوية العامة، وحاجتها إلى الريادة الاستراتيجية من أجل تحسين المسؤولية الاجتماعية، والوقوف على ماهية الريادة الاستراتيجية، ونماذج وأساليب ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب مدخل النظم، وتوصلت الدراسة إلي أن الريادة الاستراتيجية تؤثر بشكل جيد في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية، ونجاحها يتوقف على تبني وجهة نظر الإدارة العليا كجزء من الخطط الاستراتيجية العامة، وحاولت دراسة أبو نجار؛ ومحسب (٢٠٢٠) تعرف دور

رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، لتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق رأس المال البشري للريادة الاستراتيجية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة لقياس درجة ممارسة رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية، وأكدت الدراسة على وجود بعض الفروق لبعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، كما استهدف دراسة عبدالعال (٢٠٢٠) التحقق من العلاقة بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية، ووضع رؤية مقترحة لتدعيم هذه العلاقة بجامعة بني سويف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلي أن أبعاد رأس المال المهني تؤثر تأثيراً ضعيفاً في تفسير أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث يؤثر رأس المال البشري في جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية ما عدا القيادة الريادية، ويؤثر بعد رأس المال الاجتماعي في بعدي الموارد استراتيجيا والقيادة الريادية، وسعت دراسة عتريس (٢٠٢٠) إلى معرفة كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأكدت نتائجها أن الريادة الاستراتيجية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي، وتحسين الأداء التنافسي للجامعات، وتركز الريادة الاستراتيجية على اكتشاف الفرص وتحويلها إلي مزايا تنافسية مستدامة، وهدفت دراسة Alayoubi et al (2020) تعرف أثر متطلبات تقنين ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار في كلية فلسطين التقنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة، وكان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية (قيادة، تفكير ريادي، ثقافة ريادية، إدارة موارد استراتيجية) وتحقيق الابتكار، وحاولت دراسة الغامدي (٢٠٢١) بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة، وأكدت الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة وجاء بعد القيادة الريادية بالمرتبة الأولى، وأكدت دراسة ثابت (٢٠٢١) على أن الريادة الاستراتيجية مدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالمراكز ذات الطابع الخاص ببعض الكليات النظرية والعلمية، وأكدت نتائج الدراسة أن درجة إدراك أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبير جدا، وأن بعد القيادة الريادية جاء في المرتبة الأولى، وهدفت دراسة خاطر (٢٠٢١) تحليل طبيعة

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتعرف الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية، وواقع تطبيق أبعادها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت أن مبادرات التجديد الذاتي تمثل حلولا إجرائية لمشكلات النظام التعليمي الحالية والمتوقعة، وأن مدخل الريادة الاستراتيجية يمثل المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

كما تناولت العديد من الدراسات استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات التعليمية والجامعات، حيث هدفت دراسة الحبيب؛ والختلان (٢٠١٥) توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بالجامعات السعودية، وتعرف واقع الأداء بإدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس في أبعاد (التأهيل، التوظيف، والتدريب أثناء الخدمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأكدت على تشكيل الجامعات وحدة لتدريب الموظفين وجذبهم للعمل، وإيجاد المقومات البشرية للتطوير، وتوفير برامج تدريبية للتطوير المستمر، كما سعت دراسة المالكي (2015) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين في محافظة الليث، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري كان متوسطا، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير التخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، واستهدفت دراسة (2015) Symonette تحديد مبادئ اختيار مجموعة التدخل في تكنولوجيا الأداء البشري، وفهم عملية اختيار التدخل كجزء من تكنولوجيا الأداء البشري، وتوصلت الدراسة إلى أنه لم يكن هناك دليل على اختيار تدخل واحد فقط لمعالجة فجوة الأداء، وأن نظرية اختيار مجموعة التدخل تتضمن: فهم الموقف من حيث علاقته بالعمل ونتائج التحليل والمشكلات، وتحديد التدخلات، وتفعيل المخطط لتوظيف مجموعة التدخل، وهدفت دراسة (2015) Edwards إلى تطوير المعلمين باستخدام تكنولوجيا الأداء البشري عن طريق فحص العلاقة بين الحياة ذات الهدف المسير والقيادة المنهجية للتأكد من استخدام تكنولوجيا الأداء البشري، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وتوصلت إلى وجود ارتباطات موجبة بين المتغيرات، وأكدت الدراسة على ضرورة التدريب المنهجي على نظام التطوير المهني والإرشاد الوظيفي لتطوير السياسة التعليمية، وممارسات المعلمين، كما حاولت دراسة (2016) Roberts الاستعلام عن التدريب وتحسين الأداء في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم بشأن خبراتهم أثناء محاولة تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه

المنظمة من عينة من أعضاء الجمعية الدولية لتحسين الأداء؛ وأكدت نتائج الدراسة على أهمية مرحلة تحليل الأداء، وأن المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تتطلب تعزيز مرحلة التقييم بوصفها مرحلة للمراقبة، وهدفت دراسة مرتضي (٢٠١٧) معرفة درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الدمام لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لقياس درجة الممارسة في ثلاثة مجالات: بيئة العمل، وتنمية الأفراد، وعمليات الإدارة، وأكدت الدراسة على ضرورة إعداد البرامج والدورات التدريبية المناسبة لمختلف المستويات القيادية والإدارية حول آلية التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الأداء البشري، وزيادة الكوادر البشرية المتخصصة، وهدفت دراسة (Hashemi et al.,2018) إلى تحسين أداء المدارس الثانوية في أفغانستان باستخدام أساليب تكنولوجيا الأداء البشري، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود فجوة في الأداء بين مستويات الأداء الحالية والمطلوبة بين المدارس، وأن قادة المدارس بحاجة إلى مزيد من التدريب في مجال تكنولوجيا الأداء البشري، وأكدت الدراسة على ضرورة تبني نموذج تكنولوجيا الأداء البشري لزيادة فرص المدارس في التوجيه نحو التحسين، وأيضًا سعت دراسة الدشتي (2019) إلى تعرف معيقات تطبيق متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري لدى مديري المدارس في دولة الكويت للمرحلة المتوسطة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة، وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة الاهتمام بتطبيق تكنولوجيا الأداء البشري لما له من أثر كبير في تحسين مستوى أداء المدراء، وضرورة قيام الحكومة بتقديم منح لدعم المدارس، والعمل على تطبيق أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا، وهدفت دراسة الميع؛ المقادي (٢٠١٩) تعرف درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتعرف مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين، والكشف عن دلالة الفروق وفقًا لمتغيرات (الجنس، والوظيفة، والخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأكدت نتائجها على ضرورة الاهتمام بالمهارات التقنية لمدير المدرسة، والاهتمام بأوضاع العمل، وتنمية الأفراد والمعلومات، وهدفت دراسة الجريوي (2020) وضع تصور مقترح لتنمية أداء كليات التقنية للبنات في المملكة وفق نموذج تكنولوجيا الأداء البشري، من خلال تعرف المستوى الحالي، والمستوى المرغوب فيه، وتحديد مقدار فجوة الأداء، وكشف أسبابها، وإيجاد الحلول المناسبة لسدها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود أكبر فجوة أداء في بعد تنمية الموارد البشرية، ثم تنمية العمليات الإدارية، كما حاولت دراسة حراششة؛ وعبيدات (٢٠٢٠) تطوير برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية قائم على منحي تكنولوجيا الأداء البشري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة للتعرف على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري، وتوصلت

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

الدراسة إلى تصميم برنامجاً تدريبياً لمديري المدارس الثانوية قائماً على تكنولوجيا الأداء البشري لرفع الأداء وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وهدفت دراسة الفقيه، وكريزي (٢٠٢١) تطوير أداء قادة المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري وفق أبعاد النموذج البسيط لتكنولوجيا الأداء البشري (المنظمة- والوظائف الإدارية- التنمية المهنية للمعلم)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وأكدت النتائج عن وجود فجوة في أداء قادة المدارس في بعد المنظمة وبعد التنمية المهنية للمعلم، وعدم وجود فجوات في بعد الوظائف الإدارية، وحاولت دراسة العنزي (٢٠٢٣) تقديم رؤية مستقبلية لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري؛ من خلال رصد واقعها، وتحديد متطلباتها، واتبعت الدراسة المنهج المختلط (الوصفي، والاستشرافي)، وأكدت الدراسة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي موزفة بدرجة كبيرة في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري، مع ضرورة إقامة برامج تدريبية وورش عمل مكثفة لتدريب أعضاء هيئة التدريس على آلية التعامل الفعالة مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجالات المهنية والأكاديمية والإدارية.

يتضح من عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالريادة الاستراتيجية أنها توصلت إلى ما

يلي:

- الريادة الاستراتيجية تسهم في تحقيق تميز الجامعات.
- ضرورة أن تطور الجامعات المصرية سياساتها، بما يحقق الثقافة الريادية ويدعم الإبداع والابتكار.
- تدعم الريادة الاستراتيجية أداء القيادات الأكاديمية ومستوي جودة الأداء المؤسسي في الجامعات.
- ضرورة تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة بما يحقق ريادتها الاستراتيجية.
- تطبيق الريادة الاستراتيجية له دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- تحقق الريادة الاستراتيجية الإبداع والابتكار التقني للجامعات المصرية، وتساعد على التقدم بشكل كبير في مواقعها العالمية في التصنيف.
- الريادة الاستراتيجية لها دوراً كبيراً في تحسين الأداء بالجامعات وتطوير مهارات العاملين بها.

- للريادة الاستراتيجية دورًا بارزًا في تعزيز المزايا التنافسية ودعم الإبداع داخل الجامعة، وتحسين توجهاتها المستقبلية.
  - يعتمد تعزيز الريادة الاستراتيجية على المورد البشري بشكل أساسي؛ بما يكون له تأثيرًا واضحًا في التوجهات الريادية للجامعة.
- كما يتضح من عرض الدراسات السابقة المتعلقة بتكنولوجيا الأداء البشري أنها توصلت إلى ما يلي:

- توظيف تكنولوجيا الأداء البشري يكون له دورًا هامًا في تطوير أداء الجامعات.
- يحتاج تطوير الجامعات وتحسين الأداء بها إلى برنامج تدريبي قائم على منحي تكنولوجيا الأداء البشري.
- الاهتمام بتطبيق تكنولوجيا الأداء البشري له أثر كبير في تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- يؤكد مدخل تكنولوجيا الأداء البشري على أهمية تحليل الأداء لتحديد فجواته، بما يساعد في تقديم التدخلات المناسبة لعلاج الفجوات، وتحسين الأداء بالجامعة.
- ضرورة إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش العمل المناسبة لمختلف المستويات القيادية والإدارية بالجامعة حول آلية التعامل الفعال مع تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري.

### الإطار النظري للبحث:

يسير الإطار النظري للبحث وفقًا لمجموعة من المحاور، يتناول المحور الأول عرضًا للريادة الاستراتيجية بالجامعات، ويتناول المحور الثاني مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، ويتناول المحور الثالث الجهود المبذولة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ويتناول المحور الرابع واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ويقدم المحور الخامس الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### المحور الأول- الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

تسعي الجامعات إلى تحقيق التميز والتفوق في المنافسات المحلية والعالمية، لذلك فهي لا تتردد في تبني المداخل الجديدة في التطوير التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتعد الريادة الاستراتيجية من أهم هذه المداخل في ظل شدة المنافسة بين المؤسسات، ولكي تتحول الجامعات المصرية نحو الجامعات الرائدة استراتيجيًا، وتعزز الريادة الاستراتيجية؛ لابد من تنمية الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر بطريقة محسوبة من أجل اقتناص الفرص المتاحة، وعقد

تحالفات استراتيجية مع مؤسسات العمل والجامعات المحلية والعالمية، وإقامة مشروعات جديدة تساعد على التميز وتحقيق أرباح مادية واجتماعية بصورة أكبر، وذلك من خلال تبنى نمط أو صيغة جديدة أو مؤسسة للعلم والتكنولوجيا لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات (عبد اللطيف؛ عبد الحليم، ٢٠١٨، ٦٥٦).

وبدون امتلاك الجامعة للريادة الاستراتيجية، لن تكون قادرة على التواجد في التصنيفات العالمية للجامعات، ولا يمكنها تحسين مستواها التنافسي، حتى وإن امتلكت الجامعة الدعم المالي والمادي اللازم، فالريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص وتوظيفها، وعن المزايا التنافسية والحفاظ عليها بشكل متكامل (عتريس، ٢٠٢٠، ٧٩٦)، ونظرا لأن الموارد البشرية تعد الثروة الحقيقية لأي جامعة، فهي من أهم مصادر المعلومات الدقيقة والحقيقية التي تزود بها الإدارة العليا في الجامعة، ولهذا فالريادة الاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعات تمثل مصدر الأفكار والابتكارات والمعرفة بضرورها الضمنية والظاهرة والقوة الخفية التي تحقق التمكين والتميز المؤسسي وتشكل العقل المدقق لتحديات المحيط الاستراتيجي، كما تجسد المنطق والضمير المؤسسي التزاماً وثقةً وقيمةً (هاشم؛ ابراهيم، ٢٠١٨، ٣٩٨)، وفيما يلي عرضاً لتطور مفهوم الريادة الاستراتيجية.

#### أولاً- تطور مفهوم الريادة الاستراتيجية:

بدأ مفهوم الريادة الاستراتيجية من المجال الاقتصادي ثم توسع لاحقاً ليشمل مجال الإدارة، ووفقاً لنظرية شومبيتر ١٩٤٢، فإن الريادة تتعلق بإنشاء منتج جديد من خلال الجمع بين الموارد الإنتاجية والابتكار المستمر، وتم تقديم مفهوم صنع استراتيجية الريادة لأول مرة بواسطة مينتزيبارغ Mintzberg عام ١٩٧٣ حيث قدم مقالة كشف فيها عن فكرة استراتيجية تنظيم المشاريع، مما أدى إلى قيام العديد من الباحثين بالتركيز على الريادة ومجال الإدارة الاستراتيجية معاً، مؤكداً على أن صنع القرار الريادي هو جوهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية حيث أنه قرار أساسي لتحقيق هدف المؤسسات والحفاظ على رؤيتها وتحقيق الميزة التنافسية (Ibrahim, et al, 2016)، وفي عام ١٩٨٣ اقترح Burgelman مفهوم الريادة الاستراتيجية للمؤسسات، بدمج مفهوم النشاط الاقتصادي المدار والنشاط الاقتصادي للريادة من خلال تحديد الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية ونشاط الريادة في المؤسسات الكبرى، واقترح مبادئ توجيهية لتنفيذ الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التي تتكون من السلوك الاستراتيجي والسياق الاستراتيجي، وفي عام ١٩٨٩ افترض Slevin & Covin أن المؤسسات تحتاج إلى تغيير توجهها من الإدارة التقليدية إلى التوجه الريادي، من خلال صنع استراتيجية الأعمال الريادية التي تتعلق بطرق

وأساليب صنع القرار في عملية ديناميكية، وتمكين المؤسسات من تحديد فرص الأعمال الجديدة واستغلال الفرص من خلال استراتيجيتها المخططة جيدًا، وقدم مفهوم "الموقف الاستراتيجي الريادي" ضمن المنظمات، بالإشارة إلى أن القرارات الاستراتيجية وفلسفة الإدارة كلاهما يتضمنان تركيز ريادي (Ibrahim. et al, 2016)، وقام Lumpkin and Dess في عام ١٩٩٦ بتمديد هذا المفهوم بتقديم "بناء التوجه الريادي" والذي أوضح فيه ميل المنظمات إلى الانخراط في استراتيجيات إبداعية وتقبل المجازفة وممارسة الاستباقية (Kyrgidou & Hughes, 2010, 44). وأوضح شين وفينكاتارامان (Shane & Venkataraman) عام ٢٠٠٠ أن الريادة هي عملية اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة في الأسواق، مؤكدين على أهمية تحديد الفرصة لخلق ثروة وقيمة للمؤسسات، وبدون استراتيجية جيدة، قد يتم استكشاف فرصة غير ضرورية، لذلك هناك حاجة لدمج تحديد الفرصة في إطار العمل الاستراتيجي لضمان نجاح الأعمال، وبدأت الدراسات حول الريادة الاستراتيجية في الانتشار منذ هذا العام خاصة عند نشر Hitt & Ireland عددًا خاصًا عن الريادة الاستراتيجية في مجلة الإدارة الاستراتيجية بعنوان "الريادة الاستراتيجية: استراتيجيات ريادة الأعمال من أجل تكوين الثروة"، وكان ينظر إلى الريادة الاستراتيجية على أنها عمل ريادي من منظور استراتيجي، وتم دمج كل من سلوكيات الأعمال الريادية (البحث عن الفرص) والسلوك الاستراتيجي (السعي وراء المزايا) لإعطاء فائدة في صنع القرار الذي أدى إلى تكوين الثروة (Ibrahim, et al, 2016).

وظهرت الريادة الاستراتيجية كمجال معترف به رسميًا مع العدد الخاص لعام 2001 من مجلة الإدارة الاستراتيجية حول "الريادة الاستراتيجية"، بعدها اكتسب مجال الريادة الاستراتيجية مكانة أكاديمية عندما تم إنشاء مجلة الريادة الاستراتيجية عام ٢٠٠٧، وكانت أول دورية متخصصة، حيث تبني الريادة الاستراتيجية على فكريين أساسيين، الأولي: أن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية تتطوي على صفات الريادي الذي يحاول إيجاد القيمة من خلال اكتساب الموارد والمواقع التنافسية، الثانية: أن الموضوع المركزي لمجال ريادة الأعمال هو البحث عن الفرص والاستفادة من المزايا وهي العمليات التي ينبغي التركيز عليها (Tülüce & Yurtkur, 2015, 724).

ومنذ ذلك الوقت، وتمثلت الفكرة الأساسية للريادة الاستراتيجية بمفهوم الاستراتيجية المصممة للإجابة على السؤال: لماذا تتفوق بعض المؤسسات على الأخرى؟، حيث أن الريادة لا تتعلق فقط بإنشاء شركات جديدة أو إدخال منتجات جديدة ولكنها تمتد إلى الإبداع واليقظة والاكتشاف بشكل عام؛ من أجل بناء قدرة المؤسسة على إنشاء وتخصيص المزيد من القيمة التنافسية على أساس مستدام (Klein et al, 2012, 2).

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

وأصبحت الريادة الاستراتيجية مجال فرعي لريادة المؤسسة التي تتضمن الأنشطة الريادية، وترتكز على المستقبل والأعمال الداخلية، وعلى كيفية أن يكون الأفراد مبتكرين ومدعين بشكل خلاق، وعلى بناء الثقة والمسؤوليات، ومن خلال ذلك تتوقع المؤسسات الريادية أن تحسن من أداء الأعمال، ويرتبط الأداء بكل من السلوك والتخطيط الاستراتيجي (الياسري؛ والجنابي، ٢٠١٦، ٦٨).

وترتكز الريادة الاستراتيجية على القيام بالأعمال من منظور استراتيجي، إذ تركز المؤسسة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية من خلال الإبداع؛ فيكون تحديد الفرص جزءاً من الاستراتيجية الريادية من خلال الإبداع، وتحديد الطريقة لإدارة جهود الإبداع في المؤسسة هو جزء من الإدارة الاستراتيجية الريادية أيضاً، وعليه فإن الاستراتيجية الريادية توحد أعمال المؤسسات لإيجاد الفرص ونجاح الإبداع من أجل الوصول إلى أهدافها (الحكيم؛ وعلي، ٢٠١٧، ٥٥).

والريادة الاستراتيجية هي أسلوب إداري حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية والجامعات، فلكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف، وفي نفس الوقت التعامل مع الفرص والتحديات الموجودة في بيئتها الخارجية وحسن استغلالها، كان لابد من اتباع أسلوب إداري قادر على صياغة استراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التميز، ولذلك فمدخل الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الهامة الذي يجعل المؤسسات التعليمية والجامعات قادرة على التميز والمنافسة، من خلال الإبداع والابتكار والتجديد، واكتشاف الفرص الجديدة، والمبادرة بتبني المخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الانجاز الذي يقود إلى خلق الثروة والنمو وتبني القيم الجديدة مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج، أو أي مزايا أخرى إضافية ترضى العملاء وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى (علي، ٢٠١٨، ٢٨٢).

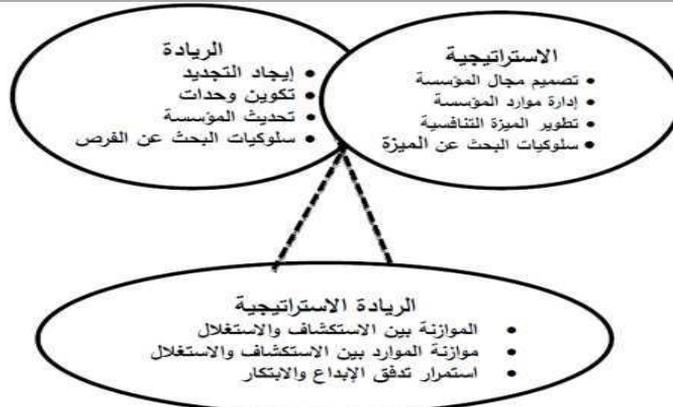
ومما سبق يتضح تطور الريادة الاستراتيجية من فكرة إنشاء منتج جديد من خلال الجمع بين الموارد الإنتاجية والابتكار المستمر إلى فكرة صنع استراتيجية الأعمال الريادية التي تتعلق بطرق وأساليب صنع القرار في عملية ديناميكية، ثم إلى فكرة الوصول إلى عمل ريادي من منظور استراتيجي بدمج سلوكيات الأعمال الريادية والسلوك الاستراتيجي، وترتكز الأنشطة الريادية على المستقبل والأعمال الداخلية، وتمكين المؤسسة من استغلال الفرص من خلال استراتيجيتها

المخططة جيداً، وتمكين الأفراد من أن يكونوا مبتكرين ومدعين، ويكون بذلك مدخل الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الهامة الذي يجعل المؤسسات التعليمية والجامعات قادرة على الإبداع والابتكار والتجديد، واكتشاف الفرص الجديدة، والمبادرة بتبني المخاطرة بما يمكنها من تحقيق التميز والمنافسة.

### ثانياً - إشكالية المفهوم حول الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية هي تداخل مجالان بحث مختلفان، هما: الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، حيث يركز جانب ريادة الأعمال على تحديد الفرص واستغلالها، ويركز جانب الإدارة الاستراتيجية على إنشاء واستدامة ميزة تنافسية واحدة أو أكثر باعتبارها المسار الذي يمكن من استغلال هذه الفرص داخل المؤسسة لتصبح المؤسسة أكثر ريادة في الممارسات لإيجاد القيمة للعملاء، ولإلمام بمفهوم الريادة الاستراتيجية يجب تعرف السمات الفردية لكل من الاستراتيجية وإدارة الأعمال، حيث تعني الاستراتيجية بالعناصر التي تحدث التطور طويل الأجل للمؤسسة، مثل: اتخاذ القرارات، وكيفية الحصول على الموارد وإدارتها، ومصادر المزايا التنافسية، وتهتم ريادة الأعمال بالإجراءات المتخذة لإيجاد الحداثة من خلال إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو إنشاء منظمات جديدة أو تجديد المنظمات القائمة، وبالتالي فإن الجمع بين سمات الاستراتيجية وريادة الأعمال هو جمع المؤسسة بين سمات الاتجاه الاستكشافي والسمات الاستغلالية لتطوير نفقات متناسقة من الابتكار والبقاء متقدما من الناحية التكنولوجية على المنافسين، ويكون من نتائج الريادة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية، والاستجابة بشكل صحيح حيث أن التكيف مع التغيير يتطلب مجموعة من الحداثة في شكل ابتكارات.

(Ireland & Webb, 2007, 51)



شكل (١) العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وريادة الأعمال (Ireland, Webb, 2007, 51)

يتضح من الشكل السابق أن الريادة الاستراتيجية هي نتاج تمازج: سمات الاستراتيجية التي تسمح بتصميم مجال المؤسسة وإدارة مواردها المتنوعة لتطوير الميزة التنافسية على المدى البعيد ودعم سلوكيات البحث عن المزايا المختلفة، وخصائص الريادة التي تسعى إلى القيام بالأعمال التجديدية وتحديث أداء المؤسسة وتوجيه السلوكيات نحو البحث عن الفرص، بما يحقق الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال، وتدفق الإبداع والابتكار بين جميع أفراد المؤسسة.

وتتنوع الاتجاهات التي تناولت مفهوم الريادة الاستراتيجية، فهناك اتجاه ينظر إلى الريادة الاستراتيجية من منظور أنها تعبر عن توجيه جهود المؤسسة للبحث عن الفرص وتوليد القيمة، فتعرف الريادة الاستراتيجية على أنها:

- العملية التي تقود إلى صنع القرار وتوجيه الجهود الإدارية لتحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من المنفعة والعائد، ومن ثم توظيفها من خلال المهام الاستراتيجية (2, 2006, Kyrgidou).
- ابتكارات ذات أهمية تنظيمية داخل المؤسسات القائمة والتي تتطوي على التكامل بين السلوكيات الساعية للاستفادة من الفرص والمزايا، والتركيز على تطوير المؤسسة من خلال الابتكار (Mazzei, 2018, 657).
- التكامل بين تنظيم المشاريع (أي السلوكيات الساعية إلى البحث عن الفرص) والمنظور الاستراتيجي (أي البحث عن المزايا) لتطوير واتخاذ إجراءات تهدف إلى توليد القيمة وإيجاد الثروة (Hitt, etal, 2001, 481).
- عملية تسهل جهود المؤسسة لتحديد الفرص التي تتطوي على أعلى إمكانات تؤدي إلى إيجاد القيمة من خلال مكونات ريادة الأعمال، ومن ثم استغلالها من خلال إجراءات استراتيجية محددة تستند إلى موارد المؤسسة المتاحة (Kyrgidou & Hughes, 2010, 47).

وهناك اتجاه ينظر للريادة الاستراتيجية كنشاط ريادي في إطار استراتيجي داخل المؤسسة هدفه إيجاد الثروة للمؤسسة والقيمة للعميل، فتعرف الريادة الاستراتيجية على أنها:

- مزيج من أفكار واستراتيجيات تنظيم المشروعات من أجل تخطيط وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال لإيجاد القيمة للعميل (Daryani & Tabrizinia, 2015, 106).
- مجموعة من الأنشطة والابتكارات المهمة التي يتم اعتمادها في سعي المؤسسة للحصول على المزايا التنافسية، حيث تشكل الابتكارات نقطة التمايز الأساسي للمؤسسة من خلال

- التجديد في منتجاتها والأسواق والعمليات الداخلية بالإضافة إلى التطوير (Kuratko, Morris, 2018, 45)
- تحديد أنشطه الريادية من منظور استراتيجي يساعد المؤسسة على رفع مستوى أدائها وتطوير مزايا تنافسية مستدامة عن طريق زيادة الربحية أو الحصة السوقية ( Dogan, 2015, 1293)
- أداء النشاطات الريادية بطريقة استراتيجية بقصد الحصول على الثروة (جلاب، ٢٠١٤، ٥٧).
- استخدام أو تحفيز النشاط الريادي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل التنوع والتكامل الرأسي واكتساب أو تحقيق المزايا التنافسية، والنشاط الريادي هو أداة للمديرين الاستراتيجيين لتحقيق الأهداف، وتختلف الريادة الاستراتيجية عن الريادة بوجود القوي المحركة والمحددات التي تساهم في تنظيم القادة داخل المؤسسة (12، 2009، Kuratko & Audretsch).
- وهناك اتجاه ينظر للريادة الاستراتيجية كفلسفة إدارية تسعى المؤسسة من خلالها لاستدامة المزايا التنافسية لها في ظل ظروف عدم التأكد البيئي، فتعرف الريادة الاستراتيجية على أنها:
- القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي؛ إذ تركز المؤسسة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في بني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة على اكتشاف الفرص بل ايجادها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة والوصول إلى أهدافها (الحكيم وعلي، ٢٠١٧، ٥١).
- دراسة الأفراد الذين يشيرون مؤسسة اقتصادية لتكوين الثروة في ظل ظروف عدم التأكد واستبدال المعايير التقليدية لصنع القرار (2، 2012، Klein, etal)
- الكيفية التي يتم بها تعظيم الفرص الريادية للحصول على المزايا (Foss & Lyngsie, 2011, 9)
- فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات، من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة واستغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلى وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد (الياسري؛ والجنابي، ٢٠١٦، ٦٩).
- وفي ضوء الاتجاهات المختلفة لتعريفات الريادة الاستراتيجية السابقة يتضح ما يلي:

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- تربط الريادة الاستراتيجية بالإبداع والابتكار في الأفكار والأعمال التي يتم بها تقديم الخدمات والمنتجات داخل المؤسسة لتحقيق أفضل المكاسب وتكوين القيمة.
- يستلزم تحقيق الريادة الاستراتيجية توجيه الجهود داخل المؤسسة لاستغلال الفرص الجديدة لإيجاد قيمة اقتصادية، وتحديد الإجراءات الاستراتيجية للالتزام بالتجديد والتوسع في المزايا التنافسية.
- تقوم فلسفة الريادة الاستراتيجية على تكوين نزعة استباقية نحو اقتناص الفرص بالاعتماد على الابتكار، ووضع الاستراتيجيات في ضوء الأفكار التي تجعل المؤسسة في وضع فريد من نوعه، بما يزيد من حيوية المؤسسة وقدرتها على اكتشاف مجالات تنافسية جديدة.
- تؤكد الريادة على إبداع الأفراد وتركيز الاهتمام على التوازن بين الاستكشاف (البحث عن الفرص) والاستغلال (البحث عن المزايا).

### ثالثاً - خصائص الريادة الاستراتيجية:

- تعد الريادة أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، وتمثل مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة، وتعنى الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية (رسمي وآخرون، ٢٠١٩، ١٠٩)، ولذا تتمثل خصائص الريادة الاستراتيجية في أنها (عتريس، ٢٠٢٠، ٨٢٤):
- عملية قوامها مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي.
- آلية مهمة تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.
- مجال جديد وحديث - إلى حد كبير - في عالم الإدارة والأعمال، يقوم على وضع نشاطات ريادة الأعمال في إطار استراتيجي.
- نهج جديد في الأدب الإداري يركز على كيفية استغلال الفرص الواعدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل متوازن ومتكامل.
- استعداد تنظيمي مستمر لاستكشاف ميادين ومجالات تنافسية جديدة، وتعرف الفرص والإمكانيات واستغلالها.
- خلط وتكامل بين مجالين: ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية مع تحقيق التوازن بينهما.
- تقوم على كيفية تحويل الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة في إطار استراتيجي.

- ترتبط بإطار البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية وسرعة التغير وصعوبة التوقعات أو التنبؤ.
- ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في إطار بيئة شديدة التنافس والتعقيد، ويمكن القول بأنها إحدى مداخل تحسين الأداء التنافسي.
- تتأثر بالسياق الذي توجد فيه حيث المحددات التنظيمية والمؤسسية والبيئية، كما أن هناك ارتباط بين الريادة الاستراتيجية واستراتيجيات المعرفة.
- تعتمد على كيفية إدارة الموارد بشكل استراتيجي، ولا سيما الموارد البشرية، والتي تعد في نظر الريادة الاستراتيجية أكثر أهمية من أية موارد أخرى.
- لها جذورها وأصولها المستمدة من مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والأنثروبولوجيا وإدارة الموارد ورأس المال البشري.
- تدعم التحركات المغامرة وطرح الأفكار الابتكارية نحو المستقبل المنشود، وتشجع على المبادرة وقبول المخاطرة.

#### كما تتمثل أيضًا خصائص الريادة الاستراتيجية فيما يلي:

- تجعل المؤسسة تعمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتشجع المبادرة وقبول المخاطر (Verdu & Jose, 2009).
  - تساعد على الابتكار سواء أكان لمنتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة أو أسواق جديدة أو نماذج جديدة من الأعمال والمداخل، والابتكار يأتي من الجديد، والذي ينتج عن قيمة مضافة تساعد في تحقيق وإشباع حاجات الأفراد (Kuratko, Morris, 2018, 45).
  - تميز الفرص وتستخدم الموارد ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة (Carpenter & Sander, 2009: 405).
  - تحرص على القيم والرؤية الأساسية للمؤسسة، وخاصة تلك التي تؤكد على جودة المخرجات، وتعتمد على البساطة والمرونة (Verdu & Jose, 2009).
- ومما سبق يتضح أن الريادة الاستراتيجية تتسم بالجمع بين ممارسات ونشاطات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية، فهي تركز على كيفية استغلال الفرص الواعدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار استراتيجي، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، وتعتمد على كيفية إدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتعمل المؤسسات الريادية في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة؛ لامتلاكها نظام رقابي ملائم لتوفير معلومات تمكن من التنبؤ بالأحداث المستقبلية على المدى البعيد، وتمييز الفرص، واستخدام الموارد ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة.

### رابعاً- أهمية الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية عنصراً حيوياً للمؤسسات الناجحة حيث تعزز قيمة الإبداع في بيئة العمل، وتتيح الفرص للعاملين لإبراز مواهبهم والاستفادة من مهاراتهم الإبداعية، فتبني الريادة الاستراتيجية يؤدي الى تسليط الضوء على الفجوة المعرفية من خلال الربط بين الريادة والمنافسة من حيث الإبداع في المؤسسات، بما يساعدها في اغتنام الفرص واكتساب الميزة التنافسية (محمد؛ والحمد، ٢٠٢٠)، ولذا تتمثل أهمية الريادة الاستراتيجية فيما يلي (ثابت، ٢٠٢١، ١٥٩):

- إحداث التغيير والتحول، حيث يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة خاصة وأن المؤسسات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
- إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تبنى النمو الاقتصادي.
- زيادة الكفاءة من خلال التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كبير وفعال.
- إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبنى الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
- احتمالية ادخال ابتكار يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء المؤسسات الجديدة.
- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لإقرار توجهات ريادية.
- وأضاف (Alayoubi, etal (2020 أن أهمية الريادة الاستراتيجية تتحدد فيما يلي:
- تسهيل أنشطة المؤسسة وتوفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق الخطة الاستراتيجية لعملياتها الجارية.
- مساعدة المؤسسات في الاستجابة السريعة والصحيحة لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي تواجهها اليوم.
- تحسين القدرات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحديد السرعة وكيف ستكون في المستقبل، والمساهمة في استغلال الفرص وتجنب المخاطر المحتملة.
- البحث باستمرار عن الأساليب المناسبة لتحقيق المزايا التنافسية، وتمكين الكوادر من توجيه سلوكهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وإطلاق طاقة الإبداع بينهم.

- استثمار الفرص واغتنامها للاستفادة منها من خلال تقديم خدمات جديدة، ومساعدة المؤسسة على التصرف بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية.
- كما يسهم تطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في تحقيق ما يلي:**
- رفع مستوى جودة العملية التعليمية للمؤسسة من خلال القيام بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها لتحقيق المستقبل المنشود (السيد، ٢٠٢٠، ٩٤).
- تحقيق الاستدامة أو ما يعرف بالتجديد المستدام من خلال مساهمتها في تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تحقق تواجدًا أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جدد، فالريادة الاستراتيجية بحكم ارتباطها باستراتيجية المؤسسة بشكل عام تقدم برامج جديدة بأنماط جديدة مما يحقق لها الاستدامة (Preller et al, 2020, 2).
- تمكين المؤسسة من أن تخرج من إطار منافستها الحالية إلى نطاق جديد أوسع منه، فلا تتنافس مباشر مع نظيراتها المحلية بل تسعى للمنافسة مع نظيراتها العالمية، وهذا هو الدور الرئيس للريادة الاستراتيجية في إحداث التطوير للمؤسسات المختلفة، وبذلك ينظر للريادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من الممارسات الإدارية التي تساعد المؤسسة على أن تبقى نشطة دائمًا مما يحقق لها التميز والمنافسة (Preller et al, 2020, 2).
- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة والنظر إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها، ولا يقف دور الريادة الاستراتيجية على تبني الأفكار الجديدة واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية فقط بل خلقها وتعظيمها، وامتلاك روح المبادرة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها، والوصول إلى أهدافها وتحقيق تميزها (Kozlov, 2018).
- مساعدة المؤسسة على توظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن، والتي غالبًا ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو يحقق لها الاستحواذ على المزايا التنافسية في مجال الإدارة، والريادة الاستراتيجية هي مدخل إداري لا تقف منافع تطبيقه عند مجرد تحقيق المؤسسة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يؤدي إلى جعل المؤسسة رائدة (السيد، ٢٠٢٠، ٩٦).
- توجيه جهود المؤسسات للاستفادة من المزايا التنافسية التي تملكها مع استكشاف الابتكارات التي ستكون الأساس لمزايا تنافسية مستقبلية، وبالتالي تساعد الريادة الاستراتيجية الفعالة

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

على بقاء المؤسسة في وضعية تكون فيها قادرة على الاستجابة بشكل مناسب لأنواع التغييرات البيئية التي تواجه المؤسسة، وتمتلك القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية كما أنها تساعد المؤسسات على تطوير مزايا تنافسية مستدامة نسبيا لكونها ذات قيمة.

(Ireland & Webb, 2007, 50-51)

- بالإضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية تساهم في توفير السياق الذي يمكن من خلاله الاستفادة من الفرص المحددة، حيث تعمل المؤسسة من خلال نظامها الاستراتيجي الحالي باتباع إجراءات منظمة ومخطط لها لتساعد على اكتساب ميزة تنافسية؛ لأنها سوف تنتج موارد فريدة ذات قيمة خلقة للمجتمع (Kyrgidou & Hughes, 2010, 45).

**وحدد عبد العال (٢٠٢٠) أهمية الريادة الاستراتيجية للجامعات فيما يلي:**

- تعمل الريادة الاستراتيجية على مستوي الجامعة على إضافة التوجه الريادي للمؤسسات بهدف تحقيق كفاءة وفعالية تؤدي بالمؤسسة للوصول إلى تحقيق وضع أفضل، لذا للريادة الاستراتيجية أهمية خاصة لدي المؤسسة الجامعية في ضوء تعاضد الدور الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة داخل مجتمعاتها، من خلال تقديم أفكار أو خدمات أو منتجات أو أساليب عمل جديدة ومبتكرة بما يجعلها متميزة ومتطورة وتحقق دورها الريادي داخل المجتمع.

- تسهم الريادة الاستراتيجية كمدخل في الجامعات في تعظيم قدرتها المؤسسية ومساعدتها على تحقيق المزايا التنافسية في ضوء وجود العديد من المتغيرات المحلية والعالمية التي تفرض على الجامعات السعي نحو البقاء والاستمرار من خلال الاعتماد على استراتيجيات تنافسية لاستكشاف الفرص وتحقيق الاستفادة منها.

- تحقق الريادة الاستراتيجية الميزة والتجديد في العمل داخل المؤسسة الجامعية لتكون رائدة بين المؤسسات الجامعية الأخرى المحلية منها والعالمية من خلال الاعتماد على الاستباقية والإبداع في التنبؤ باحتياجات العملاء وتحقيق الجودة والكفاءة والاعتماد على التجديد الاستراتيجي.

- تدعم الريادة الاستراتيجية أعلى قيمة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية، بزيادة الكفاءة والجودة النوعية بالاعتماد على الابتكار وتوجيه الجهود وعدم تكرار الأنشطة المنبثقة النتائج، مما يزيد من كفاءة العمليات الإدارية وتقنيين المخاطر غير المحسوبة وتبني روح الابتكار والإبداع لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

مما سبق يتضح أن الريادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات بصفة عامة ومنها الجامعات على الاستجابة بشكل صحيح للتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها وخاصة في ظل التنافسية، من خلال السلوك الريادي الذي يسعى لإيجاد منتجات جديدة أو تقديم خدمات بصور مبتكرة مما يساعد على تطوير المزايا التنافسية المستدامة التي تمكنها من أن تتنافس على المستوى المحلي والعالمى، وتعكس الوضعية الريادية للجامعات في مجملها امتلاكها لسمات محددة كالسمعة الطيبة والتقييم الايجابي من جانب أفراد ومؤسسات المجتمع لأنشطتها ومخرجاتها في ضوء المستجدات المحيطة بها، مما يجعلها موضع ثقة وتقدير بين المؤسسات الأخرى، الأمر الذي يحقق تميزها ويميزها محليا وعالميا.

### خامساً- أبعاد الريادة الاستراتيجية:

تعددت أبعاد الريادة الاستراتيجية في الأبحاث والدراسات، ولم يتفق الباحثون حول أبعاد محددة، فهناك من يري أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل في اغتنام الفرص والابتكار وتحمل المخاطر والمرونة والرؤية الاستراتيجية (luke.2005.40)، وهناك من يري أن أبعادها تتمثل في الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقلية الريادية، وإدارة الموارد استراتيجيا (الياسري؛ والجنابي، ٢٠١٦، ٧٠-٧١)، إلا أن أكثر الأبعاد ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية هي (الإبداع والابتكار، اغتنام الفرص، تحمل المخاطر، والتحالف الاستراتيجي)، وفيما يلي عرضا لهذه الأبعاد:

#### (١) الإبداع والابتكار:

يعد الإبداع عملية توليد شيء جديد يحقق قيمة معينة للفرد أو المؤسسة (Hackbert, 2010,1)، ويعني القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، أي الأفكار الابتكارية التي تعكس وتستجيب للفرص في المؤسسة، وبعد الخطوة الأولى للابتكار، ويسهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل، ويحسن من عملية صنع القرارات وخلق أفكار مبتكرة (Daft, 2002, 120).

ويشير الإبداع إلي سعي المؤسسة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص (حسين، ٢٠١٣، ٣٩٥)، والإبداع يمكن المؤسسة من تحقيق وممارسة نشاطها وهو الذي يعطيها الطابع التحويلي المستمر، أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد يمكنها من البقاء ويعزز ريادتها (Hitt etal, 2001,48)، كما يعد الإبداع عنصراً رئيساً للريادة الاستراتيجية حيث يمثل توجيهاً فكرياً وسلوكياً على مستوى الفرد والمؤسسة، وعملية لاحقة ومكملة ومتداخلة ومتفاعلة مع الابتكار بتوجهه ريادي، ويركز الإبداع على إيجاد الأفكار والرؤى والمواقف الجديدة وغير المألوفة باتجاه التغيير الإيجابي وتطوير

الأشياء الملموسة وغير الملموسة، كما يتجه الإبداع نحو تغيير الواقع إلى الأفضل، والحاضر إلى المستقبل حيث يركز على اقتناص الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وإيجاد الحلول للمشكلات الموجودة في البيئة الداخلية، ويهتم بإدارة وحل المشكلات والمعوقات بأساليب وطرق إبداعية بأقل مستوى من الجهد والكلفة والوقت، وبذلك فالإبداع عنصرًا حيويًا لتنافس المؤسسات وتميز منتجاتها أو خدماتها، وتحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية (محمد، ٢٠١٣، ١١٧).

ويكون الإبداع داخل المؤسسة في شكلين الأول؛ هو الإبداع الجذري (الاختراق) ويتمثل في التوصل إلي المنتج الجديد أو عملية جديدة فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله، والآخر هو الإبداع التحسيني (التدريجي) وهو التوصل إلي المنتج الجديد جزئيًا من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي تم ادخالها على المنتجات الحالية، وبعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وتراكمها يحقق إبداعًا جذريًا، وقد أوضح (Wickham, 2006, 223) أن هناك أربعة أنواع للإبداع الريادي وهي:

١- **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

٢- **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

٣- **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوي الطموح ودون المطلوب

٤- **الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.

أما الابتكار فهو تبني الأفكار الجديدة؛ وخلق العمليات الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجياية من شأنها التجديد (القحطاني، 2015، 248)، والابتكار يعني الوصول إلى فكرة، والمؤسسة الابتكارية هي تلك المؤسسة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضا في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة (Weaver, 2002, 20)، كما يمثل العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الإبداعية إلى أرض الواقع بهدف تحسين القيمة المضافة للمنظمات، وللابتكار عدة أوجه (Okpara, 2007, 1).

- **الابتكار في العمليات:** ويتمثل في تحسين ظروف العمل التي تساهم في تعزيز الانتاجية.
- **الابتكار في الخدمات والمنتجات:** ويتمثل في تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تقديم المنتجات والخدمات القديمة بطرق تختلف عما كانت عليه مسبقا.

وبعد الإبداع والابتكار من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية، ومن السمات الهامة التي تميز المنظمات الريادية لأنه وسيلة فعالة للتجديد في المنظمات، وتعزيز قدرتها على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من تقديم أفكار جديدة سواء كان ذلك حلا لمشكلة أو طريقة جديدة للعقل والانتاج (نصير ٢٠١٧، ١٦) فالريادة الاستراتيجية عملية متميزة وواضحة تعمل على تقديم كل ما هو جديد ومزيج الإبداع والابتكار، وتحديد الفرص والنمو (Luke, etal, 2010) والإبداع يسهم في المحافظة على مكانة المؤسسة وتعزيز موقعها الريادي في مقدمة المنافسين، وتمكين المؤسسة من التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أو خدمة أفضل من منتجات أو خدمات المنافسين في السوق أو خدماتهم؛ أي يتحقق الإبداع، من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين (Martin, 2016).

وتتمثل استراتيجية الإبداع في قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أو خدمة أفضل من منتجات أو خدمات المنافسين في السوق أو خدماتهم؛ أي يتحقق الإبداع، من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، وعلى المؤسسة الاستعداد لدعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية والتجريب الذي قد يؤدي إلى تعرف الفرص وتخصيص الموارد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة والقيادة التكنولوجية، ومن أجل إيجاد منظمة إبداعية يجب على الإدارة العليا أن تطور ثقافتها الريادية وأن تفتح وتتقبل التكنولوجيا الجديدة إلى نشاط المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، ويجب أن تكون المؤسسة مرنة لتقبل التغيير، وكذلك أن تتعامل على أن تتقبل نسبة معينة من الفشل (Martine, 2016).

## (٢) الاستباقية واغتنام الفرص:

تعني الاستباقية اتخاذ المبادرة من خلال توقع واستغلال فرص جديدة والمشاركة في الأسواق الناشئة، والذي يساعد في منح المؤسسة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين (محمد، 2013، 274)، وتعني المبادرة سبق الآخرين وانتظار رد الفعل من المنافسين الآخرين، وترتبط الإجراءات الاستباقية باغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة، وتقديم منتجات جديدة وفريدة تختلف عن المنافسين (Dess etal, 2007, 33).

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

وتشكل الاستباقية عنصر مهم وفعال للمنظمة فهي تعبر عن تشكيل شيء ذي قيمة من لا شيء تقريباً حيث تبدأ من إدراك الفرصة والسعي لتحقيقها، والاجراءات الاستباقية تتعلق بالمستقبل والتخطيط له وتوقع التغييرات المستقبلية (الحدراوي؛ والكلاي، ٢٠١٣، ٩٨) كما تعني الاستباقية القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، وتتضمن إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، والمفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والابداع والتطوير، ومحاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

(Carung, 2000,16).

وتشير المبادرة إلى الرغبة في الاستحواذ على الفرص الجديدة وابتكار الأفكار والأساليب والطرق الجديدة التي لم يسبق للأخرين تقديمها، والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة، والمبادرة تعكس جانبا من الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وتشير إلى استعداد المؤسسة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن؛ لتكون بمثابة المتحرك الأول مقارنة بالمنافسين، بدلا من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة والتصدي لها؛ أي التصرف مسبقا بدلا من رد الفعل لما سيحدث فيما بعد (Frank, 21010, 175-177)

ومن خلال الاستباقية والمبادرة وسبق المنافسين يمكن تحقيق بعض المزايا عن طريق الخبرة المكتسبة والقدرة على وضع المعايير المتعلقة بالنشاط أو المجال الذي تتعامل به، والمؤسسة المبادرة تحظى بمزايا لا يمكن لغيرها من المنظمات أن تحظى بها فضلاً على السيطرة على فرص الاستثمار عن طريق اشباع السوق وتعزيز القدرات والامكانات وزيادة الانتاج (جرنت، وكراج، ٢٠٠٨، ٧٠).

واغتنام الفرص هي العملية التي يحدد بواسطتها الفرد أو المجموعة الفرص، وطرق الوصول إليها عن طريق الموارد التي يمتلكها، ويجب على المنظمات أن تهتم بمتابعة الفرص في أي وقت ومكان، ففائدة المؤسسة يستطيعون الحصول على التميز من خلال استغلال الفرص المتاحة والمتمثلة بالتغيير المستمر برغبات الزبائن في المنتجات والخدمات، فتبدأ عمليات المنظمات الريادية بالقدرة على خدمة الرغبات غير المشبعة واستحواذ الفرص الناشئة قبل المنافسين (Kilenthong et al, 2010, 3).

وتقوم عملية اقتناص الفرص على تبني المنظور الاستكشافي وتقديم منتجات جديدة قبل المنافسين، والتصرف على أساس استشعار المستقبل لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها (Dess etal, 2007, 34) ، واستغلال الظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة، والتي تعمل على الإشباع لحاجة سوق العمل، وكفي يتم اغتنام الفرص لابد من وجود إدارة ناجحة

قادرة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبى طموحاتها وتحقق تميزها، وذلك بمشاركة جميع أطراف المؤسسة في وضع رؤية استشرافية موحدة مع انتقاء الغرض التي يراها البعض ضعيفة، ثم تحويلها إلى مكسب وميزة للمؤسسة، ويفترض بالمؤسسة أن تكون لها القدرة على اغتنام الفرص وادارة العمل وامتلاك المواد اللازمة بما يمكنها من تحقيق أهدافها، فالفرص الاستراتيجية هي معطيات تقدمها البيئة الخارجية للمنظمة والتي اذا ما انتهزتها بشكل سليم سوف تقيدتها عن البقاء في سوق المنافسة (Hitt et al, 2007, 391).

وتعتبر الاستباقية واغتنام الفرص عن جهد المؤسسة لالتقاط الفرص الجديدة في المجتمع المحيط بها، وذلك بتحديد الاحتياجات المستقبلية والتنبؤ بالتغيرات والمشكلات المحتمل حدوثها فجأة ثم تحويلها إلى فرص جديدة لم يصل إليها المتنافسون في نفس مجال عمل المؤسسة، ويعد عنصر اغتنام الفرص واحدا من العوامل الهامة التي لها تأثير على العناصر الأخرى للريادة الاستراتيجية؛ فالمنظمات التي تظهر السلوك الاستباقي في اغتنام الفرص تملك حظا وفيرا في النجاح، وهو الأمر الذي يمكن المنظمات من الإبداع وتبني المخاطر واستثمار الفرص.

(Tang et al, 2009, 181-182).

ويعد بعد الاستباقية واغتنام الفرص من الأبعاد الهامة للريادة الاستراتيجية، حيث تمثل توليف أو مزيج من الريادية في البحث عن الفرص وعملية اقتناص الفرص الاستراتيجية للسعي وراء تحقق الميزة التنافسية وتكوين الثروة، وهي عملية استكشاف وتطوير الأنشطة المتعلقة بالبحث عن النمو (Chang, & Wang, 2013)

### (٣) تحمل المخاطر:

تعني المخاطرة اتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى نتيجة إيجابية، والمخاطرة تمثل إطار للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة (الحدراوي والكلابي، 2013، ٢٢٨) وتظهر رغبة العاملين والمؤسسة بتقبل المخاطرة عند إتباع الفرص الريادية، وهذه المخاطرة يمكن أن تتضمن مستويات مؤثرة في تخصيص كمية كبيرة من الموارد في مشروعات غير مكتملة، والمخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة، وتحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع، وهناك ثلاث أنواع من المخاطرة تواجه المنظمات هي (Dess et al, 2007,434):

١ **مخاطرة العمل** Bussines Risk: وهي تلك المخاطرة المتأنتية من عدم المعرفة بالنتائج، وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول الى الاسواق جديدة غير المجربة.

- ٢ **المخاطرة المال: Financial Risk** هذه المخاطرة تنشأ نتيجة لقيام المؤسسة بالعمل على اقتراض مبالغ كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد من أجل تحقيق النمو ، وهذا النوع من المخاطرة يشير إلى ضرورة موازنة المؤسسة بين العائد والمخاطرة.
- ٣ **المخاطرة الشخصية: Personality Risk** هذه المخاطرة ترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون كونهم الأشخاص الرياديين في المؤسسة وأنها تنعكس على مستقبلهم .  
وهناك من أطلق على المخاطرة الشخصية مصطلح المخاطرة التشغيلية فالقرارات التي يتخذها التنفيذيون في المؤسسة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، والمخاطرة هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادي (الخطيب، ٢٠١٢، ٢٣-٢٤)  
وهناك تصنيفاً آخر للمخاطر إلى ثلاثة أنواع هي: (Landqvist & Stalhandske, 2011)  
- **مخاطر استراتيجية:** يركز هذا النوع على الخطر الذي قد ينتج عن إطلاق منتجات جديدة، أو إنشاء أسواق جديدة.  
- **مخاطر تكتيكية:** يتم التركيز في هذا النوع على المخاطر الناشئة عن عمليات التخطيط طويلة المدى.  
- **مخاطر تشغيلية:** وترتبط بالعمليات اليومية المتعلقة بالإنتاج والتشغيل  
ويعد تبني المخاطرة المحسوبة الصفة للرئيسة للريادي، فالريادي يرغب في المجازفة وتجريب المشاريع الجديدة التي تحمل بين ثناياها جانبا كبيراً من عدم التأكد، والمخاطرة المحسوبة تتمثل في الرغبة في اقتناص الفرص بالرغم من عدم التأكد من نجاحها التام، وإذا لزم الأمر أن تمتلك إدارة المؤسسة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها إلى جانب ضرورة الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة (جلاب، ٢٠١٤، ٢٤).  
وتتمثل تحمل المخاطر في المجازفة في طرح منتجات وخدمات جديدة في الأسواق، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يوجد في الأسواق من مخاطر الغموض وعدم التأكد ويؤكد (Platine & Ergun, 2017, 16) أن تحمل المخاطر ترتبط باتخاذ قرارات بالمجازفة وعدم التأكد من النتائج، وقد يشمل ذلك إيجاد أعمال جديدة داخل المؤسسة أو خارجها، مثل الدخول في صناعات جديدة أو الاستحواذ، وتستخدم المنظمات الريادية المخاطرة للوصول إلى أفكار جديدة أو إبداعات أو تقنيات تعزز نموها (Ahmad, etal, 2016, 45).

**(٤) التحالف الاستراتيجي:**

يمثل التحالف الاستراتيجي تحول المنظمات المنافسة إلى منظمات مترابطة ومتكاملة ليصبحوا نظامًا واحدًا متماسكًا، ويعني إحلال التعاون محل المنافسة والتي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من سوق المنافسة من أجل السيطرة على التهديدات والمخاطر وتحقيق المزيد من الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (كردي، ٢٠١١، ٢).

وتعد شبكات التحالف الاستراتيجي جزءا لا يتجزأ من المؤسسة الناجحة والرائدة استراتيجيا، وتنقسم تلك الشبكات إلى شبكات مع القطاع العام، وشبكات مع القطاع الخاص، وشبكات مع شركاء أجازب وقطاعات آخري من المجتمع؛ ويجب أن تتفاعل تلك الشركات بصورة ديناميكية حتى تتمكن الجامعة من تشكيل منظومة الابتكار من خلال النموذج الحزوني الثلاثي.

(Farsi, 2012)

ويشير التحالف الاستراتيجي إلى عملية تحول المؤسسات المتنافسة إلى مؤسسات مترابطة ومتكاملة حتى يكونا نظامًا واحدًا متماسكًا، أن التحالف الاستراتيجي ينطوي على عدة مصطلحات من بينها (التعاون الاستراتيجي، والمساهمة، والتنسيق، والتحالف من الباطن، واتفاقات استراتيجية بين المؤسسات، والاستشارة والتنفيذ، واتفاق تعاقدي، واتفاق تعاوني، وعمل جماعي، ومشروع مشترك. أهمية التحالفات الاستراتيجية وأثرها في المزايا التنافسية تتضمن المزايا المطلقة التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة للآخرين، والمزايا النسبية التي تتوفر لأطراف التحالف لكن بدرجات مختلفة فضلا عن المزايا التنافسية التي ترتبط بتوفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية)، وتوفر موارد بشرية ماهرة (المنافسة البشرية) لتحقيق مزايا تنافسية متكاملة، ويتفق أغلبية الكتاب على أن التحالف الاستراتيجي يتضمن أربعة أنماط (مشاريع مشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والتراخيص، العلاقات التعاونية بين المؤسسات) (سلطان؛ وحجي، ٢٠١٩، ٢٧٩).

والتحالفات الاستراتيجية لها أهمية كبيرة وتأثير كبير على المزايا التنافسية للجامعات تتمثل في توفير عوامل اقتصادية نادرة للآخرين، ومزايا نسبية لأطراف التحالف لكن بدرجات مختلفة فضلا عن المزايا التنافسية التي ترتبط بتوفير طبقة متفوقة من المدينين والموارد البشرية الماهرة؛ لتحقيق مزايا تنافسية متكاملة (النسور، 2019، ١٢٣).

ومما سبق يتضح أن تحقيق الريادة الاستراتيجية يتم من خلال أبعادها المتمثلة في الإبداع والابتكار وسعي المؤسسة لتكون الأولى في إيجاد الأفكار والرؤى والمواقف الجديدة وغير المألوفة، وخلق العمليات الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة، والعمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، بالإضافة إلى الاستباقية واغتنام الفرص واتخاذ

المبادرة في تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين، والاستحواذ على الفرص الجديدة التي لم يسبق للأخريين تقديمها، والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة، والتنبؤ بالتغيرات والمشكلات المحتمل حدوثها فجأة ثم تحويلها إلي فرص جديدة لم يصل إليها المتنافسون، **وتحمل المخاطر** في اتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص أو الوصول إلى نتيجة إيجابية، إلي جانب **التحالف الاستراتيجي** وتحول المنظمات المنافسة إلى منظمات مترابطة ومتكاملة ليصبحوا نظامًا واحدًا متماسكًا، من أجل السيطرة على التهديدات والمخاطر وتحقيق المزيد من المنافع والمكاسب، ولذلك فامتلاك الجامعة لأبعاد الريادة الاستراتيجية يساعدها من تحديد المسارات التي يجب اتباعها، وتحديد الفرص التي تمكنها من الوصول للريادية، وحشد الجهود والقرارات المؤسسية لإضافة قيمة مضافة للجامعة، وبالتالي امتلاكها لمزايا تنافسية جديدة ومستدامة تساهم في ريادة الجامعة استراتيجيًا.

### المحور الثاني: مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات:

يعد مدخل تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) (Human Performance Technology) مدخل منظومي يسهم في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة؛ لذلك يمكن استخدامه للتحسين وزيادة القدرة على أداء المهام والمسؤوليات بكفاءة، والوصول بأدائهم إلى المستوى الذي يمكنهم من دعم وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وتمثل تكنولوجيا الأداء البشري مجموعة من المبادئ، وتطبيقاتها تؤثر في كيفية تحقيق الأفراد والمؤسسات لنتائج قيمة، وتمثل تكنولوجيا الأداء البشري خطوات منهجية للتأثير على السلوك البشري والمؤسسي (Kelly & 2014, 9) Palmucci. ويتضح ذلك من خلال عرض لماهية مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وأهميته، وأهدافه، وتطبيقاته الإدارية بالجامعات.

### أولاً- ماهية مدخل تكنولوجيا الأداء البشري:

تمتد جذور مدخل تكنولوجيا الأداء البشري إلى دراسات فريدريك تايلور Frederick Taylor عن عمال المصانع حيث استمر تقنيو الأداء في الحفاظ على وفائهم برؤية تايلور المتمثلة في استخدام التدريب كألية لتعليم العمال كيفية أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية، وخلال الطفرة الصناعية في الخمسينات من القرن العشرين توسعت مسؤولية تدريب الشركات بشكل كبير لتشمل بالإضافة إلى تدريب المهارات التواصل مع الموظفين وتطويرهم، وأصبح التدريب يستخدم من قبل الإدارة لحل مشكلات الموظفين، ثم أخذت الجذور السلوكية لتكنولوجيا الأداء في الظهور حيث بدأ الفنيون التعليميون يركزون على عمل عدد من علماء النفس السلوكيين الذين كانوا يدرسون طرقًا جديدة لتعزز التعلم، وكان عمل سكنر Skinner في الشرط الفعال

وتأثيره على عملية التعلم هو الأساس الذي تقوم عليه تكنولوجيا الأداء، واقترح سكنر الفكرة الثورية التي مفادها أن تعلم خطوة صغيرة تليها تغذية راجعة فورية وشاملة يمكن أن تعزز التعليم بشكل كبير، وأدت أفكاره إلى تطوير التعليم المبرمج وهو أول مدخل منهجي نحو تعليم التغذية الراجعة والتعزيز (Driscoll, 2015, 36).

وساعد التطور الذي طرأ على مفهوم الأداء على ظهور ونمو مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، حيث تطور في أواخر الثمانينيات وظهر كظاهرة مستقلة في بداية التسعينيات، وهو ما أكد عليه فيرونند Ferond أن تكنولوجيا الأداء هي ثمرة فلسفة البراغماتية التي ترسخت في التسعينيات (Ferond, 2006, 157)، ويكاد يكون هناك شبه إجماع على أن التطور الرئيس لما يدعي اليوم بتكنولوجيا الأداء البشري كان على يد عالم النفس توماس جلبرت (Thomas Gilbert) والذي بلقب أب تكنولوجيا الأداء البشري ووضع الأسس العلمية لها متأثراً بأعمال فريدريك تايلور وسكنر، وأول من أشار لمفهوم تكنولوجيا الأداء البشري هم علماء الاجتماع وعلماء النفس، في دراستهم المتعلقة بالأسرة وعمل الجماعة، والعوامل المؤثرة في عملهم وأبائهم (Houmanfar et al., 2019).

وخلال عامي ١٩٦١، ١٩٦٢ وضع جلبرت أساساً لمجال التكنولوجيا التعليمية التي كانت المحاولة الأولى لتنظيم العملية العلمية وكانت الأساس الذي بنى عليه تصميم النظم التعليمية، وتحتوي معظم مداخل تصميم النظم على مراحل رئيسة- التحليل والتصميم والتنفيذ والتقييم- وهي خطوات متسلسلة حيث أن مخرجات كل مرحلة تكون مدخلات للمرحلة التالية؛ وكانت أهم مساهمات جلبرت في مجال تكنولوجيا الأداء كتاب "الكفاءة البشرية" الذي نشر في عام ١٩٨٧، والذي قدم خلاله نموذج هندسة السلوك لتحديد أسباب تباين الأداء- (Driscoll. 2015, 36) (37)، وفي عام ١٩٦٢ تشكلت الجمعية الوطنية للتعليم المبرمج، فكانت البداية الرسمية لتكنولوجيا الأداء البشري، ومع جذورها الراسخة في بحث الأداء والتصميم التعليمي شهدت الجمعية نمواً كبيراً في العضوية وطورت اهتماماتها البحثية ومرت بعدد من التغييرات في الاسم إلى أن أصبح الجمعية الدولية لتحسين الأداء 'International Society for Performance Improvement'،\* مما يدل على زيادة التركيز على الأداء (Driscoll.2015, 36)

وعلى المستوى العربي ظهر مصطلح تكنولوجيا الأداء البشري في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية برعاية منظمة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة الذي عقد في القاهرة في

\* جمعية مهنية قوية يمكن للممارسين من خلالها الحصول على أوراق اعتماد مهنية مع عملية التطبيق القائمة على المهارة التي تتم مراجعتها من قبل النظراء، وإعادة التأهيل الزامية لمدة ثلاث سنوات.

الفترة من ٢٨ إلى ٣٠ أبريل عام ١٩٩٨م تحت عنوان "ما بعد التدريب والتنمية-تكنولوجيا الأداء البشري" (إبراهيم، ٢٠٠٣، ٣٠).

وتستمد تكنولوجيا الأداء البشري جذورها وأصولها من عدة فروع من المعرفة، وتعد جذوره متشعبة وممتدة من عدد كبير من العلوم من أهمها:

١- **علم نفس التعلم:** (Learning Psychology) بدأ علماء النفس منذ بداية القرن العشرين بدراسة كيفية تعلم الإنسان باتباع المنهج العلمي، وظهر في هذا الميدان عدد من المدارس والنظريات (المدرسة السلوكية-المدرسة المعرفية الإدراكية- المدرسة الإنسانية- مدرسة تعلم الكبار) ولهذه المدارس أثرها على تكنولوجيا الأداء البشري من حيث فهم عملية التعلم والتدريب في مواقع العمل ومعالجة المشكلات المرتبطة بهما (إبراهيم، ٢٠٠٣، ٣٧).

٢- **تصميم الأنظمة التعليمية** (Instructional Systems Design): علم وفن إنشاء المواصفات التفصيلية لتطوير وتقييم المواقف التي تسهل التعلم والأداء، ولهذا فإن معظم مفاهيم وممارسات تكنولوجيا الأداء البشري مستمدة من حركة تصميم الأنظمة التعليمية التي تركز على عملية تحليل المهام قبل تصميم التعليم المناسب لتحقيقها (إبراهيم، ٢٠٠٣، ٣٩).

٣- **تكنولوجيا المعلومات** (Information Technology): وهي الأجهزة والأدوات والأساليب والوسائل التي استخدمها الإنسان، ويمكن أن يستخدمها مستقبلاً في معالجة المعلومات وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، وتشمل كل من التخزين والاسترجاع للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (الطاني، ٢٠١١، ٣١) وهناك ترابط قوي بين مدخل تكنولوجيا الأداء البشري وأنظمة الدعم الإلكتروني وبخاصة سرعة توافر المعلومات وتأثيرها في طريقة تنفيذ الأعمال (الجريوي، ٢٠٢٠).

٤- **نظرية النظم** (Systems Theory): يعد المدخل النظمي ذا أهمية بالغة في مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، فالمنظمات أنظمة معقدة تؤثر على أداء العاملين فيها، وتتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها، والبيئة الخارجية عبارة عن فرص، وضغوط، وعواقب، وتوقعات، وتهديدات، وقيود (نبهان، ٢٠١٦).

٥- **هندسة الإدراك** (Cognitive Engineering): تستمد جذورها من نظريات علم النفس المعرفي الإدراكي وجوهرها هو العلاقة بين الإنسان والآلة، وتستفيد تكنولوجيا الأداء البشري من هذه التوجهات عند تحليل مشكلات الأداء المرتبطة بالآلات والتكنولوجيا واقترح حلول لها (إبراهيم، ٢٠٠٣، ٤).

٦- أنظمة التغذية الراجعة (Feedback Systems): وهي طريقة مهمة لتعزيز التعليم والمتابعة والتطوير وتنمية الأداء الفردي وأداء المؤسسة بشكل عام، إذ يعد مدخل تكنولوجيا الأداء البشري هذه الأنظمة أداة حيوية لتحسين الأداء (نبهان، ٢٠١٦). وتتضح ماهية مدخل تكنولوجيا الأداء البشري من خلال تعرف مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري، وخصائصها كما يلي:

#### أ- مفهوم مدخل تكنولوجيا الأداء البشري:

توجد العديد من التعريفات المختلفة لتكنولوجيا الأداء البشري، وقد يرجع ذلك إلى أن تكنولوجيا الأداء تعد مجالاً متعدد التخصصات، حيث تمتد جذوره إلى علم النفس السلوكي والمعرفي والاقتصاد ونظرية النظم العامة وتكنولوجيا المعلومات والتطوير التنظيمي وغيرها (Kang & Molenda.,2018, 189-190)، وتوضح الجمعية الدولية لتحسين الأداء أن تكنولوجيا الأداء البشري هي مجال للممارسة يسعى إلى تحسين الأداء البشري في مكان العمل، برز من توحيد المبادئ المستمدة من تخصصات متعددة (Wile, 2014,14) ولتوضيح مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري، يتم تعريف كل كلمة (تكنولوجيا، أداء، بشري)

(Technology - Performance - Human):

- **تكنولوجيا Technology:** مصطلح ضمن سياق تكنولوجيا الأداء البشري يستخدم على نحو متزايد للدلالة على تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرة المهنية لحل المشكلات العملية، واندمجت مع كلمة الأداء وقدمت إلى مكان العمل، وتقتصر إجراءات منهجية موضوعي، وهي تنطوي على تطبيق ما هو معروف عن السلوك البشري والتنظيمي لتعزيز الإنجازات.
- **أداء Performance:** يعرف في سياق تكنولوجيا الأداء البشري كمخرجات وإنجازات قيمة من قبل المؤسسة أو النظام الذي يعمل به الفرد، فهذه الإنجازات هي ما يعتني بها تكنولوجيايين الأداء.
- **بشري Human:** يتعامل تكنولوجيايين الأداء البشري مع أداء الأفراد ضمن نتائج الأنظمة، فيتم التركيز على كيفية تعزيز الأداء البشري الفردي من خلال النظر إلى المؤسسة والعملية والفرد في الإطار المحدد.

ويعرف مدخل تكنولوجيا الأداء البشري من حيث دوره في تطوير القيادات بأنه "مدخل علمي منظم يسير وفق خطوات منهجية، تهدف إلى خلق قيادات مدركة لحجم التغييرات المتلاحقة لتطوير إنتاجيته وكفايته بشكل يجعل المجتمع في حالة توافق وتكيف مع متطلبات العصر والتقليل من الفجوة بينه وبين المجتمعات المتقدمة بجميع أشكالها (العمادي، ٢٠١٠،

(٢٣)، ويعرف أيضا بأنه الحصول على مستوى أداء معين للعنصر البشري من خلال عدة عمليات بدء من تحديد احتياجات المؤسسة من هذا العنصر بمواصفات تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من خلال هذا المورد واختيارها بالبحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل، وتشجيعها، والتحفيز لتحسين الأداء والإبداع، وإطلاق طاقاتها بطرق متنوعة، ومتابعة تقدمها وتطويرها، واستخدام تقنيات وأساليب إبداعية من قبل القيادة لتقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه في ضوء الانتاجية (عيد، 2020، ٣٦١)، وهي تلك الطرق والأساليب والأدوات المرتبطة ببناء واستخدام قدرات الفرد أو الأفراد، لخلق القيادات وجعلهم قادرين على الفعل الهادف، أي الأداء المرتبط بتحقيق مخرجات محددة، وفقاً لمنهجية مسبقة (مصطفى، ٢٠١٤، ٥٥)

ويعرف من حيث دوره في حل مشكلات الأداء بأنه "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات على المستوى الفردي والمؤسسي بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء، وتحديد الفجوة بينهما، وتحليل الأسباب المؤثرات في الأداء، واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها، ومن ثم تطبيقها وتميئتها فعياً" (المدرع، ٢٠١٠، ١٧٠)، ويعرف أيضاً بأنه "مجموعة منظمة من الأساليب والإجراءات والاستراتيجيات لحل المشكلات، أو إتاحة فرص تتعلق بأداء الموارد البشرية في المنظمات، ويمكن تطبيق نظريات هذا المنخل وأساليبه على الأفراد والجماعات الصغيرة، وفرق العمل، كما على المنظمات، ومن الأساليب والتدخلات التي يستخدمها: التدريب، والاتصال، وإدارة الأعمال (الحبيب & الختلان، ٢٠١٥، ١٠٣).

ويعرف من حيث دوره في تحسين العمل وزيادة الإنتاجية بأنه "الدراسة والممارسة الأخلاقية لتحسين الإنتاجية في المنظمات من خلال تصميم وتطوير التدخلات الفعالة التي تركز على النتائج والشمول وبطريقة منهجية، وهو ليس مجال للممارسة فقط، بل مجال للدراسة أيضاً، مما يمهّد الطريق لإنشاء قاعدة بحث لتحسين الأداء في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري" (Pershing, 2006, 6)، كما يعرف بأنه "مجال ملتزم بمساعدة الأشخاص والمؤسسات ليصبحوا أكثر إنتاجية من خلال الدراسة والممارسة الأخلاقية لمنهجية قائمة على النتائج لتحديد أوجه القصور في الأداء والفرص، والتصميم والتطوير الفعال من حيث التكلفة والحلول الأخلاقية وتنفيذها وتحديد قيمتها، ومن ثم تعزيز نجاح الأفراد والفرق والمؤسسات" (Kang, 2018, 207) Molenda &، وعرف أيضاً بأنه "حركة علمية منظمة ومرنة، تسيّر وفق خطوات منهجية، لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، وتستهدف الأداء البشري بالتطوير والتحسين، لتطوير إنتاجيته وكفاءته، بشكل يجعل المؤسسة في حالة توافق مع متطلبات

العصر (حراشة، وعويدات، ٢٠٢٠، ٣٠)، وعرف أيضًا بأنه "عملية منهجية تربط بين استراتيجيات العمل والأهداف وقدرات العاملين لتحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة متنوعة من التدخلات، متضمنة التعليم والتدريب، وتكون نتيجة هذه العملية تحسن الأداء البشري، وتتطلب تحليل وثيق لمشكلات الأداء أو الفرص والأسباب الكامنة خلفها، فتقدم تكنولوجيا الأداء البشري حلول فعالة لمواجهة أي تحد أداء معين (Rothwell, 1999, 5).

وقدمت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) International Society For Performance Improvement تعريف شامل لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري بأنه نهج لتحسين الإنتاجية والكفاءة، باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات- لحل المشكلات- لتحقيق الفرص المتعلقة بأداء الأشخاص، وبشكل أكثر دقة، فهي عملية اختيار وتحليل وتصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم البرامج للتأثير بشكل أكثر فعالية من حيث التكلفة على السلوك البشري والإنجاز، حيث تعد مزيجاً منهجياً من ثلاث عمليات أساسية؛ تحليل الأداء، وتحليل السبب، واختيار التدخل، ويمكن تطبيقه على الأفراد والمجموعات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة (Barker & Van, 2010, 214)

مما سبق يتضح أن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري هو مدخل علمي منظم يسير وفق خطوات منهجية، وباستخدام الطرق والأساليب والأدوات المرتبطة ببناء واستخدام قدرات الأفراد، لعلاج المشكلات على المستوى الفردي والمؤسسي، ويتضمن مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات لحل المشكلات، وتصميم وتطوير التدخلات الفعالة التي تركز على النتائج بطريقة منهجية لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، بهدف التطوير والتحسين، وتحقيق الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، ولذلك يمكن استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات والتأثير بشكل أكثر فعالية على السلوك البشري والإنجاز لأعضاء هيئة لتدريس بها.

#### ب- خصائص تكنولوجيا الأداء البشري:

تستدعي عملية تحسين الأداء نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهو ما ينطبق على مدخل تكنولوجيا الأداء البشري والتي تمثل طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات العملية التي تعاني منها المؤسسة (المدرع، ٢٠١٠، ١٨٠)، ويتميز مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بعدة خصائص أهمها أنه (Rothwell et al., 2013.9):

- **مدخل عملي تطبيقي ميداني**؛ حيث يسعى إلى تنمية الأفراد والجماعات والمنظمات لتحقيق الانجازات المرغوبة.

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- **مدخل منظم ومنهجي**؛ يتم تطبيقه بشكل نظامي بمراحل محددة لتحسين الأداء، والإجراءات والأساليب التي يستخدمها هذا النظام منظمة من حيث أن لها(مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة).
  - **حقل مفتوح**؛ يتضمن مجموعة واسعة من الأساليب والتدخلات المستمدة من حقول معرفة متعددة مثل الإدارة والتربية وعلم النفس وتصميم الأنظمة التعليمية وإدارة الموارد البشرية.
  - **يركز على النتائج وإنجازات الفرد** ذات القيمة المضافة في مواقع العمل، وتطوير الأداء البشري وتحسينه ليحقق النتائج المطلوبة.
  - **علمي مستمد من المنهج العلمي**، ومبني على مبدأ الملاحظة والاختبار، ونتائجه قابلة للقياس.
  - **يشمل على عمليات رئيسة** تتمثل في تحليل الأداء وتحليل الأسباب واختيار وتصميم التدخلات المناسبة.
  - **شامل ذو توجه نظمي**، يعمل على تحسين الأداء في جزء من المؤسسة أو المؤسسة كلها.
  - **هادف**، يستهدف تطوير الأداء البشري وتحسينه ليحقق نتائج ومخرجات سبق تحديدها ارتباطاً بأهداف المؤسسة والفرد.
  - **مدخل مرن**؛ يمكن أن يطبق على فرد أو مجموعة أو منظمة، أياً ما كان نوع المؤسسة، ويغض النظر عن نوع النشاط أو الأداء الذي تمارسه، أو الأهداف التي تسعى هذه المؤسسة لتحقيقها، وليس مقتصرًا على التعامل مع حالات معينة، وظروف محدودة، أو وضع أو بيئة معينة.
  - **إنساني**؛ مجال تطبيقه العنصر البشري، سواء كان موظفاً في منظمه خاصة، أو إدارة حكومية، أو طالبا في أي منظمة تعليمية سواء كان مدرسة أو جامعة.
- وتتمثل أيضا خصائص تكنولوجيا الأداء البشري فيما يلي (Chyung, 2008, 98-99):**
- **ترتكز على افتراض أن الأداء البشري** يسير وفق قواعد: تتبثق المبادئ المستخدمة في ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري من مجالات متنوعة، بما في ذلك علم النفس السلوكي والمعرفي، علم الاجتماع، الانثروبولوجيا، الاتصالات، إدارة الأعمال، ونظرية النظم.
  - **تعد تقنية تجريبية**: هذا يعني أن ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري تعتمد على الملاحظات والتجارب، ويتم اتخاذ القرارات استنادا إلى بيانات ملموسة؛ فخلال مرحلة تقييم الاحتياجات، يتم تحديد الاحتياجات من خلال ملاحظة، وقياس، ودراسة مستويات الأداء الحالية ومقارنتها بمستويات الأداء المطلوبة.

- موجهة نحو النتائج: المبدأ الأساسي لتكنولوجيا الأداء البشري هو أن أي تدخل نظوره يجب أن ينتج تغييرًا في الأداء قابلاً للقياس، وفعال من حيث التكلفة من جانب الجمهور المستهدف.
- تفاعلية واستباقية في المواقف التي توجد فيها مشكلات في الأداء البشري: وتتم ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري من أجل إزالة أو تقليل الظروف التي قد تعيق نتائج الأداء المرغوبة (تفاعلية)، أو منع حدوث مثل هذه الظروف حتى يمكن تحقيق نتائج الأداء المرغوبة (استباقية)، أو تحسين جودة بيئات الأداء الحالية (تفاعلية واستباقية).
- تستخدم كلا من المداخل المنهجية والنظامية لحل مشكلات الأداء البشري: يعد وجود مدخل نظامي أمرًا هامًا في ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري، حيث أن الأداء البشري لا ينتج من قبل العامل وحده، ويتأثر بشكل كبير بعوامل مختلفة في مكان العمل، مثل الثقافة التنظيمية أو آلية العمل أو بيئة العمل أو نظام الحافز؛ وتعني النظامية (عرض المشكلات في مجملها بما في ذلك التفاعلات الداخلية والعلاقات الخارجية) كما تعد المنهجية سمة رئيسية في تكنولوجيا الأداء البشري، وترتبط بشكل وثيق بـ"الخطى خطوة بخطوة" وتعمل كعمود فقري لتوصيل مكونات تكنولوجيا الأداء البشري المختلفة مثل التحليل والتصميم والتنفيذ والتقييم (Kelly etal, 2012. 89).
- مفتوحة لمختلف التدخلات التي تساعد على تحقيق الأهداف: لا تستخدم فقط التدخلات التعليمية بل أي تدخلات تؤثر على الأداء، فالتعليم هو أحد المدخلات الممكنة التي يمكن استخدامها في ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري.
- ومما سبق يتضح أن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري مدخل منهجي منظم، وعملي تطبيقي، وعلمي مستمد من المنهج العلمي، شامل ذو توجه نظمي، هادف يستهدف تطوير الأداء البشري، إنساني يطبق على العنصر البشري، كما يعد تقنية تجريبية موجهة نحو النتائج، تركز على افتراض أن الأداء البشري يسير وفق قواعد، وتفاعلية واستباقية في المواقف التي توجد فيها مشكلات في الأداء البشري، وتستخدم كلا من المداخل المنهجية والنظامية لحل مشكلات الأداء البشري، ومفتوحة لمختلف التدخلات التي تساعد على تحقيق الأهداف، وبذلك يمكن تطبيقه في الجامعات وفق منهجية علمية لتطوير الأداء البشري لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم، بما يعزز قدرة الجامعة على تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### ثانياً- مبادئ تكنولوجيا الأداء البشري:

تعد تكنولوجيا الأداء البشري مجال قائم على المبادئ، فدائمًا ما تكون نظامية وتعكس نظرة شمولية، وهي مدخل قائم على البيانات، كما أنها تركز على النتائج النهائية وتشمل شراكات مع العميل، وتسعى لإضافة قيمة تتجاوز الأهداف المحددة. (Kelly etal, 2012, 89)، وتتمثل مبادئ تكنولوجيا الأداء البشري فيما يلي (Chevalier, 2008, 6) :

١. **التركيز على النتائج:** تركز تكنولوجيا الأداء البشري على ما تم إنجازه، فالتركيز على النتائج أو المخرجات يسمح بالتأكيد على أن الأفراد يشتركون في نفس الرؤية والأهداف، وأن إجراءات العمل تدعم الإنتاجية والكفاءة والجودة، وأن الأفراد يمتلكون المعرفة والمهارات والدوافع التي يحتاجونها، وحيثما توجد فجوة في الأداء "اختلاف بين مستويات الأداء المرغوبة والحالية"، يتم قياس مخرجات أو نتائج التدخل لتحديد ما إذا كان الأداء تحسن أم لا، ويتوافق هذا المبدأ مع مدخل النتائج، والذي يؤكد على نتائج العمل الذي يقوم به الفرد، ويكون هذا المدخل أكثر ملائمة عندما يكون الأفراد ماهرين في السلوكيات المطلوبة، وعندما تكون السلوكيات والنتائج مرتبطة، والتركيز على النتائج يمكن أن يكون ذات فائدة لأنه يمكن أن يشجع الفرد على تحقيق النتائج المرغوبة بطريقة إبداعية ومبتكرة (Carliner, 2014, 35).

٢. **تبنى الفكر المنظومي:** كي يتم تطوير العملية التعليمية يجب النظر إلى التعليم على أنه منظومة مركبة من عدة منظومات فرعية متفاعلة ومتداخلة، وفي تغير ديناميكي دائم وتهتم بالمداخلات الخارجية التي تأتي من البيئة الداخلية الموجودة في النظام والمخرجات والتغذية الراجعة (فهمي؛ وعبد الصبور، ٢٠٠١، ٤٣)، والمدخل المنظومي نظام كل أجزائه تبادلية التأثير، وأي تغير في جزء واحد من النظام يؤثر على بقية الأجزاء، ويمكن اعتبار المدخل المنظومي بأنه طريقة من طرق فحص النظام التعليمي بما فيه من عوامل مؤثرة وعلاقات متشابكة يجب وضعها جميعا في الاعتبار (الكبيسي، ٢٠١٠)، ويتطلب إحداث التحسين الفعال تطوير كافة المكونات حتى تكون المنظومة التعليمية ذات كفاءة عالية ويمكن التنبؤ بمخرجاتها، ويتحدد أداء الأفراد العاملين داخل النظام طبقا لخمسة متغيرات: تفاعل العاملون مع البيئة المادية والاجتماعية، معرفة العاملون للمهمة والأهداف وما هو متوقع منهم، قدرة العامل على التصرف وتقييم مدى مهاراته وقدراته، قياس المخرجات كتغذية راجعة حول كيفية تغيير الأداء، وتقييم الجهود المتنوعة (Tosti& Donald , 2006,2).

٣. **تعتمد على القيمة المضافة:** يشار إلى القيمة بزيادة الأرباح المستمرة والتمويل المستمر للعملاء، ويتم قياس القيمة الدائمة لأي مؤسسة من حيث مساهمتها لعملائها الخارجيين وكذلك لمجتمعنا المشترك، فدائماً ما يكون المجتمع عاملاً أساسياً لمعادلة القيمة، فلا يهم كيف يؤدي الأفراد عملهم أو كم يبلغ ما نحصل عليه من إنتاج بقدر أهمية انتهاء العمل بإضافة قيمة لكل من المؤسسة والعملاء الخارجيين (Kaufman, 2003, 37)، وغالباً ما نتحدث مداخل تحسين الأداء عن الأرباح أو رضا العميل ويفتقد إلى النموذج المنبثق من أن المؤسسات مجرد وسيلة لتحقيق غايات اجتماعية، وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن ممارسات تحسين الأداء تركز بشكل أساسي على الأساليب والوسائل وبدرجة أقل على النتائج، فإذا لم تتم إضافة قيمة اجتماعية إلى جانب رضا العميل فسيتم استبدال المؤسسة بأخرى تقوم بذلك، ويمكن لعمليات تحسين الأداء القائمة على القيم أن تحقق نتائج جيدة من خلال مساعدة المؤسسات على القيام بعمل جيد، ويعالج مجال تكنولوجيا الأداء بعض القضايا الاجتماعية والتنظيمية الهامة، وبالتالي فإن مهني تكنولوجيا الأداء في وضع يؤهلهم لتولي أدوار قيادية في رفع الوعي الأخلاقي في مكان العمل، وكذلك مساعدة المؤسسات على إدراك القوة الأخلاقية والمالية للمسؤولية الاجتماعية (Kaufman & Guerra, 2002, 199).

٤. **تؤسس شراكات مع أصحاب المصالح:** تؤكد تكنولوجيا الأداء البشري على العمل جنباً إلى جنب مع العملاء وأصحاب المصالح، وتعرف الشراكة كعلاقة عمل تتميز بفهم مشترك للهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض، وتقاسم المعلومات والمسؤوليات والمهارات وصنع القرار والمساءلة (Galvin et al, 2009, 10) وتتضمن الشراكة المجتمعية كل تنظيم رسمي يمكن أن يتم تشكيله مع فرد أو جماعة أو مؤسسة من القطاع الخارجي أو مؤسسة عامة لتقديم برنامج أو خدمة أو مورد من شأنه أن يساعد على إنجاز المهام Ohio community collaboration model for school improvement وحددت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) عشرة مبادئ لتكنولوجيا الأداء البشري، تحكم عملية تطوير الأداء الفردي والمؤسسي، وتتمثل كما ورد في موقع الجمعية الدولية لتحسين الأداء فيما يلي:

- ١ التركيز على النتائج (المخرجات النهائية) القابلة للقياس، وعلى إجراءات العمل التي تدعم الإنتاجية، وهذا يعني توحيد أهداف وتطلعات الأفراد والمؤسسة، وأنه لا تعارض بينها.
- ٢ الأخذ بمنحنى النظم؛ حيث يتبع مدخل HPT منهجية محددة.
- ٣ يضيف قيمة للمنظمة والأفراد.

- ٤ يضع أسس الشراكات للمنظمة، أي المشاركة والتعاون بين أطراف العمل المعنية بشكل جماعي، ويتضمن المشاركة في وضع الأهداف، وتحديد الأداء، وكيفية تطبيق الحلول المقترحة، والمشاركة في تحمل المسؤولية.
  - ٥ يحدد الحاجات أو الفرص بطريقة منهجية أي تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول.
  - ٦ يتبع منهجية لتحليل العمل ومواقع العمل لتحديد الأسباب والعوامل التي تعوق الأداء.
  - ٧ وجود منهجية لتصميم الحلول وتحديد متطلباتها.
  - ٨ يضمن توافق الحلول ويعمل على تطويرها.
  - ٩ اتباع منهجية في تنفيذ الحلول.
  - ١٠ تقييم النتائج والعمليات.
- وأضاف (Albertyn) ٢٠٠٥ أن من أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند التعامل مع مدخل تكنولوجيا الأداء البشري ما يلي:
- التحقق من أن هناك حاجة.
  - توضيح الأهداف جوهر عملية التعريف والتحديد.
  - استخدام التركيبة الصحيحة من التدخلات لتغيير الحاجة المحددة وتطويرها.
  - المتابعة المستمرة للتدخل وتطويره وتحليله بحسب النتائج.
- ومما سبق يتضح أن ما يجب وضعه في الاعتبار عند تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات هي النتائج المنجزة، فتحقيق النتائج المرغوبة يعني توافق عمليات وإجراءات العمل وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس مع أهداف الجامعة، وبالتالي تتطابق النتائج مع الأهداف، وذلك لأن تطبيق تدخلات التحسين ليس هدفاً في حد ذاته ولكن أثر لتطبيق التدخل على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، والذي يتطلب مراعاة جميع العناصر المكونة للأداء، الذي ينتج عن محصلة من القوى والعوامل التي تتربط بعلاقات تبادلية، منها على سبيل المثال: مدى توافر الإمكانيات المادية بالجامعة مثل الأدوات والأجهزة والوسائط التكنولوجية وحجرات ممارسة الأنشطة والمكتبات والمعامل المجهزة والأفنية المناسبة، وما تختص به الموارد البشرية من قدرات ومعارف ودوافع ومهارات تمكنهم من تحقيق الأهداف، والثقافة والمناخ التنظيمي، ومدى توافر أنظمة التحفيز المادية والمعنوية، وطبيعة علاقة الجامعة مع المجتمع الخارجي، بالإضافة إلى العوامل الشخصية المتمثلة في قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، لذلك تؤكد تكنولوجيا الأداء البشري على ضرورة العمل داخل وخارج الجامعة؛ وتسعى إلى مشاركة جميع أصحاب

المصلحة في صنع القرار والعمل في ضوء أهداف مشتركة وتقاسم المسؤوليات أساسيات لتحسين الأداء.

### ثالثاً- نماذج تكنولوجيا الأداء البشري:

توجد تصنيفات متعددة لنماذج تكنولوجيا الأداء البشري؛ فتصنف وفقاً لتركيزها ونطاقها إلى ثلاث فئات (Bernardez, 2011, 43):

١- نماذج الأداء الفردية: تعتبر الأفراد العاملين وحدة التحليل؛ مثل نموذج هندسة السلوك لجلبرت، ونموذج الصناديق الست لألبندر، ونموذج تحليل الأداء لماجرا، ونموذج لغة العمل للانجودن.

٢- نماذج الأداء التنظيمية: تجعل من العملية والأداء الوظيفي وحدة للتحليل؛ مثل نموذج تشريح الأداء لروملر، ونظام الأداء الكلي لبرثوير، وبنية الأداء لهيج وكيرني.

٣- نماذج الأداء الاستراتيجية والمجتمعية: تحلل أداء المؤسسات الفردية أو المتعددة في السوق كجزء من النظم البيئية التجارية والاجتماعية من منظور القيمة المضافة (أو المطروحة) للعملاء والموظفين والمستثمرين، وأصحاب المصلحة الآخرين؛ مثل نموذج العناصر التنظيمية لكوفمان.

كما تصنف وفقاً للغرض منها إلى ثلاث فئات كالتالي (Wilmoth, 2014, 34-40):

١- النماذج التشخيصية: تركز على تشخيص موقع مشكلات الأداء؛ فبالنسبة لبعض مشكلات الأداء، قد يحتاج المحلل فقط إلى نموذج يساعد في تحديد مكان وجود المشكلات وتحديد أين يمكن تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري، وفي هذه الحالة قد يكون استخدام أحد النماذج التشخيصية كافياً ويمكنه الوقوف بمفرده لمعالجة المشكلة؛ مثل نموذج تشريح الأداء لروملر، ونموذج هارلس، ونموذج تكنولوجيا الأداء البشري المركب لرافيدويل، ونموذج لغة العمل للانجودن.

٢- نماذج العملية: تتجاوز الأنشطة التشخيصية لتحديد أماكن البحث عن مشكلات الأداء والبدء في توضيح كيفية فحص المشكلة ذاتها؛ ومعظم هذه النماذج خطية أو متسلسلة، وغالباً ما يكون لديها أنشطة مرحلية أو مجمعة، وتحقق هدفاً موحداً يمثل خطوة واحدة في العملية، وتكون مدفوعة بتحليل الفجوات، وموجهة نحو تدخلات ذات نطاق واسع يبدأ على مستوى الفرد العامل ويمتد إلى المستوى التنظيمي الأكثر تعقيداً.

٣- النماذج الكلية: يتم تصنيفها على هذا النحو بسبب شكلها غير الخطي وخصائص النمذجة الفردية، فغالباً ما يتم تمثيلها بمجالات متداخلة موجودة بشكل منفصل، لكنها تشكل منطقة أداء مثالية عند دمجها، ومنها نموذج تكنولوجيا الأداء ثلاثي الأبعاد الذي يستخدم ثلاثة

دوائر متشابكة لتمثيل الأشخاص والعمليات والمؤسسة؛ وتشكل هذه الدوائر المجالات التي ترمز إلى الأنشطة الأساسية للنموذج.

ويشتمل نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) على كل هذه الخصائص، ويعد مثالاً مناسباً لنماذج العملية، ولهذا سوف يعتمد البحث على هذا النموذج في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة، وفيما يلي شرح النموذج:

### (١) نموذج تكنولوجيا الأداء البشري للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI's HPT Model)

قام ديتيرلين وروستبرج بتطوير نموذج تكنولوجيا الأداء البشري الذي نشرته الجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) عام 1992؛ واستناداً إلى التغييرات الجوهرية في مجال تحسين الأداء قام كل من ديسنجر وموسيلي وفان تيم بتحديث النموذج لإصدارات 2001، 2004، وأخيراً أجروا تغييرات إضافية على النموذج في الإصدار الثالث الجديد ليدمج أفكاراً جديدة ويمثل التفكير والممارسة الحاليين، ويؤكد هذا الإصدار على أن قضايا تحسين الأداء تضمن مفاهيم الجدوى والاستدامة؛ وتحتوي كل مرحلة من مراحل النموذج على لغة تعكس تركيز العمل على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال، أصبح هناك تركيز جديد على إدارة المشروع خلال مرحلة تنفيذ وصيانة التدخل (Dessinger et al.2012, 10-11).

ويدعم هذا الإصدار المحدث للنموذج إدارة التغيير المستدام في كل مراحل عملية التحسين، مع التركيز على تحسين أداء العامل والعمل ومكان العمل ووجهات النظر المجتمعية، ويتكون من أربع خطوات رئيسية متكررة (Chow & Moseley, 2017, 9):

١. تحليل أداء الحاجة أو الفرصة.

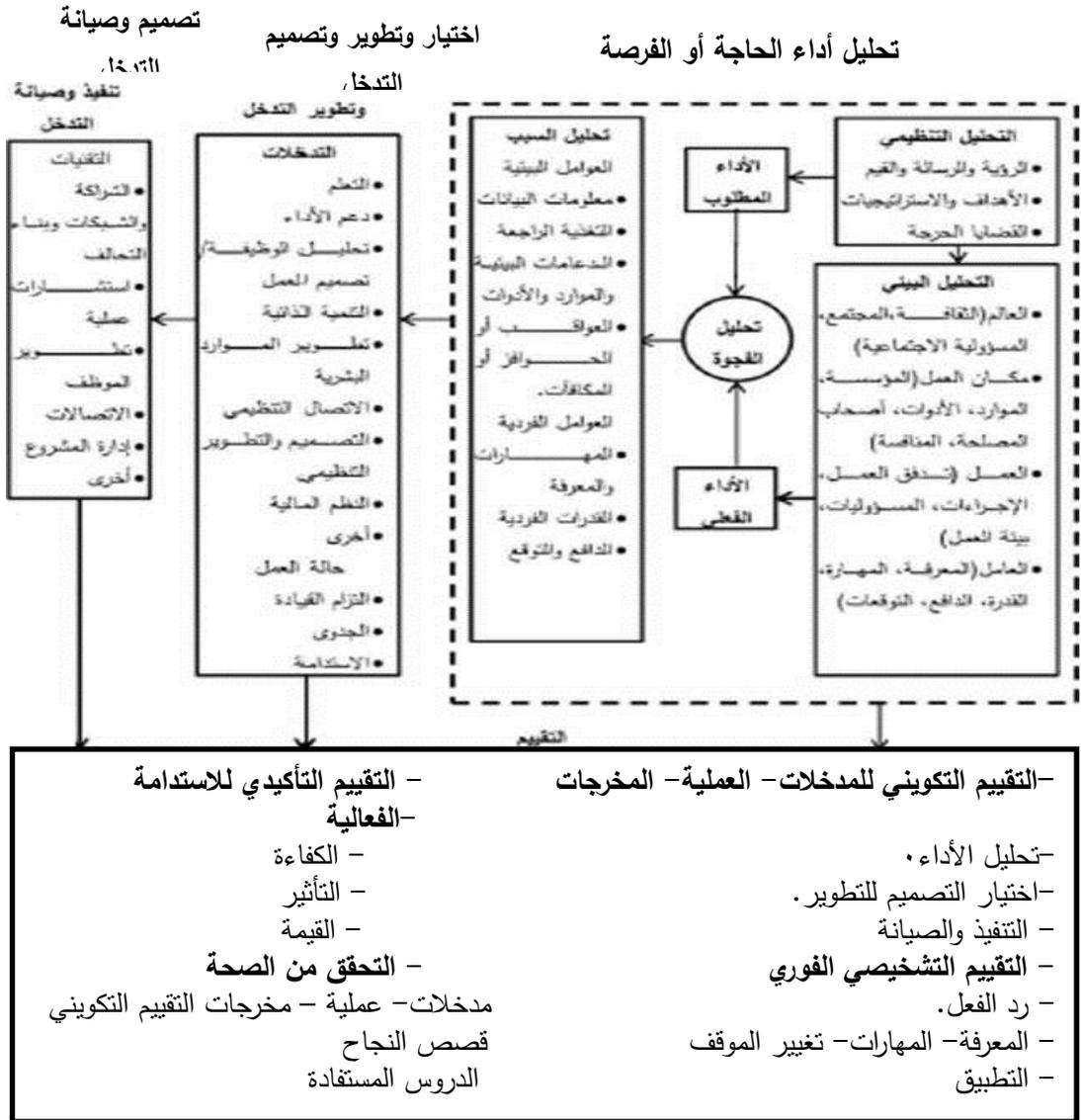
٢. اختيار وتصميم وتطوير التدخل.

٣. تنفيذ وصيانة التدخل.

٤. التقييم.

وتوفر هذه الخطوات دليلاً للممارسين للتعامل مع المشكلات صعبة الحل، وأكد فان تيم أن هذا النموذج يحتوي على الكثير من المزايا للمؤسسات منها تحديد الفجوات في الأداء، مراجعة الأنظمة والعمليات، تعظيم رأس المال البشري والحفاظ على الأداء الأمثل للموظف (Gao & Rusu, 2015, 309) ويوضح الشكل التالي مراحل النموذج:

## إدارة التغيير



## إدارة التغيير

شكل (٢) نموذج تكنولوجيا الأداء البشري للجمعية الدولية لتصين الأداء

## (٢) مراحل نموذج تكنولوجيا الأداء البشري للجمعية الدولية لتحسين الأداء:

يشمل النموذج عدة مراحل تهدف إلى مساعدة الممارسين على تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة والمستوى الذي تحدث فيه، حتى يمكن تقديم التدخلات المناسبة للعلاج، كما يلي:

### أ- تحليل الأداء Performance Analysis:

يبدأ نموذج تكنولوجيا الأداء البشري بتحليل الأداء الذي يحدد طبيعة الفرصة أو المشكلة المطروحة، ويتكون من (Marker, et.al, 2014):

- التحليل التنظيمي الذي يحدد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وثقافتها.
  - التحليل البيئي الذي يبحث في البيئة التنظيمية وبيئة العمل والعامل على مستوى العملية.
  - تحليل الفجوة الذي يحدد الأداء الحالي والمطلوب ويتأكد من أن الفجوة تستحق الإغلاق.
  - تحليل السبب الذي يحدد المصادر البيئية والفردية لفجوات الأداء.
- والغرض من مرحلة تحليل الأداء هو تشخيص المشكلة أو الموقف بدقة بحيث يمكن اختيار وتنفيذ وتقييم التدخل المناسب لتحقيق نتائج ومخرجات أداء إيجابية؛ ولكي يتمكن مستشار تحسين الأداء من تشخيص المشكلة بدقة فإنه يحتاج الوصول إلى بيانات دقيقة ووقت كافي لتحليل البيانات بشكل مناسب، وبناء شراكة داعمة مع الأشخاص المناسبين كأصحاب المصلحة التنظيميين- المدير أو الموظفين- للتعرف على المؤسسة وأهدافها واحتياجاتها، وخلال ذلك سوف يجري تحقيقات مختلفة لتحديد الفجوات المحتملة على المستوى المؤسسي أو مستوى العملية أو العامل، كما تتطلب هذه المرحلة من مستشار الأداء أن يؤدي دور المحلل والمدير والخبير بنجاح؛ كمحلل يفحص الموقف لعزل أسباب الأداء المتدهور أو يحدد أين يمكن تحسين الأداء؛ باستخدام التقنيات والأدوات للحصول على البيانات ومراجعة النتائج من أجل تسليط الضوء على المشهد المؤسسي من خلال التحليل التنظيمي والبيئي وتحليل الفجوة، وكميسر يعمل مع العميل للوصول إلى البيانات ومساعدة المجتمع المؤسسي على تحديد المشكلة التي يجب معالجتها، وسوف يبدأ الاتصال الأولي مع أصحاب المصلحة كالمديرين أو الموظفين للتعرف على المؤسسة وأهدافها واحتياجاتها، وكخبير سوف يقدم المشورة حول كيفية الحصول على الحقائق المتاحة وتفسيرها وتحديد ما يعنيه تحسين الأداء المؤسسي وأداء العملية والأداء الفردي بوضوح، ويمكن لمستشار الأداء إجراء بحث تمهيدي للتعرف بشكل سريع على أعمال المؤسسة، كما يمكنه الانتقال إلى موقع الويب الخاص بالمؤسسة لجمع تفاصيل حول رسالتها ورؤيتها وأهدافها وقاعدة العملاء والمنتج والوضع المالي، في حين يتطلب تكوين صورة واضحة عن الاحتياجات أو التحديات الحالية التي تواجهها المؤسسة استخدام أدوات أخرى

(Rush, 2012, 30-31)، مثل طرق البحث النوعية كالمقابلات والملاحظات ومجموعات التركيز واللجان المخصصة، أو طرق البحث الكمية كمؤثرات الأداء وسجلات الإنتاج وتحليل الاتجاهات والدراسات المسحية والاستبيانات أو مزيج منهم (Gillespie & Fusch, 2012, 8). ويعتمد تحليل الأداء على تحليل السبب، وفيه يتم تحديد أسباب الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي في مكان العمل، فغالباً ما تجري المؤسسات تحليل الأداء والفجوة وتنفذ على الفور مشروع تدريب لتحسين الأداء والذي غالباً ما يكون غير مرتبط بالسبب الفعلي لمشكلة الأداء؛ لذلك أكد العديد من رواد تكنولوجيا الأداء البشري على أن التدريب ليس هو الحل لتحسين الأداء البشري عندما يكون سبب الفجوة غير مرتبط بمعرفة العاملين أو مهاراتهم (Gillespie. & Fusch, 2012, 15-16).

وفيما يلي بعض أسباب فجوات الأداء التي ترجع إلى المؤسسة، مقسمة إلى ثلاث فئات (Gillespie. & Fusch, 2012, 13-14):

#### ١- فئة المعلومات، وتتضمن:

- **قصور في الاتصال:** نقص أنظمة الاتصال وانقطاع الاتصال من الأفراد الذين فشلوا في تبادل المعلومات والإدارات والفرق التي لا تتحدث مع بعضها البعض، والكثير من المعلومات غير المفيدة مثل رسائل البريد الإلكتروني المرسلّة إلى الجميع عندما تحتاج مجموعة صغيرة فقط أو أفراد معينون إلى التواصل.
- **القصور في القيادة:** المديرون الذين يفتقرون إلى المهارات القيادية، ويقولون في الاتجاه الخاطئ، أو التوقعات غير الواضحة أو عدم وجود وصف وظيفي أو وجود وصف وظيفي لا يتطابق مع الوظيفة، والعديد من المديرين ذوي التوجيهات المتعارضة.
- **مخزون المعرفة غير الكافي:** عدم وجود نظام إدارة معرفة قابل للتطبيق أو الكثير من المعلومات بدون نظام لتحديد المعلومات المفيدة التي يحتاجها العاملون للأداء بشكل جيد في وظائفهم، المعلومات الصحيحة غير المتوفرة عند الحاجة.
- **حجب المعلومات:** نقص المعلومات المفيدة للأفراد الذين يحتاجونها، والإجراءات الأمنية المعمول بها والتي تمنع الوصول إلى أولئك الذين يحتاجون إلى المعلومات؛ وغالباً ما يتم الاحتفاظ بها في قسم أو مجموعة أو فريق.
- **مقاومة التغيير:** بالنظر إلى كثرة الأبحاث حول إدارة التغيير والمقاومة البشرية للتغيير ، قد تمثل هذه الحالة نقصاً في الرؤية أو نقصاً في الموارد أو نقصاً في المعرفة أو الرضا عن الذات.

## ٢- فئة الأجهزة، وتتضمن:

- البيئة المادية الفقيرة: بيئة تضع فيها المؤسسة قيودا على أداء مكان العمل؛ قد تشمل سوء التحكم في المناخ، والإضاءة غير الكافية وسوء تخطيط المؤسسة ومخاطر السلامة؛ والأخطار المحتملة والمواد الكيميائية الخطرة مع بروتوكولات السلامة غير الكافية؛ والإصابات المتكررة والاهتمام العشوائي برفاهية العمال.
- القصور في بيئة العمل: بيئة مكان العمل حيث يجب على العمال القيام بأعمال جسدية قد تسبب التعب أو الإصابة بمرور الوقت.
- عدم كفاية المعدات: المعدات التي لا تم صيانتها بشكل جيد، ولا تعمل بشكل صحيح وتسبب مخاطر للعاملين وتفشل في توفير أفضل عائد على الاستثمار لاستخدامها.

## ٣- فئة التحفيز، وتتضمن:

- توقعات العمل غير الواضحة: من الشائع أن يتم تعيين العاملين أو نقلهم دون دور وظيفي محدد بوضوح؛ ففي كثير من الأحيان لا يحدد المديرون توقعاتهم أو ينقلونها إلى العاملين.
- قلة الحوافز والمكافآت بما في ذلك الثناء والتقدير والتقييمات التي تحدد المساهمات الإيجابية؛ وعدم وجود فرص للتطوير أو التقدم الوظيفي، والرواتب المنخفضة، وإلغاء الأجر أو المزايا أو المكافآت الأخرى.
- ثقافة مكان العمل غير المحددة: ثقافة معادية أو أقل من المرغوب فيها.
- التقليل من قيمة سلوكيات العاملين: القيادة أو زملاء العمل الذين لا يقدرّون سلوكيات العاملين الإيجابية.

## ب- اختيار وتصميم وتطوير التدخل Intervention Selection, Design and Development

يختار ممارس تحسين الأداء من بين المئات من التدخلات الممكنة لتحسين الأداء، وهناك مئات أخرى يمكن تصميمها، لذلك يساعد تحليل السبب الكامل والدقيق في الحد من الاحتمالات؛ ويقترح نموذج تكنولوجيا الأداء ثمانية أنواع واسعة من التدخلات هي: التعلم، ودعم الأداء، وتحليل الوظيفة، وتصميم العمل، والتنمية الذاتية، وتطوير الموارد البشرية، والاتصال التنظيمي، والتطوير التنظيمي والنظم المالية؛ ومع ذلك، فإن الأمر متروك للممارس لاختيار أو تصميم التدخل الأنسب وفقا لمعرفته بنظرية تحسين الأداء وأفضل الممارسات، والإلمام بالمؤسسة المحددة (Dessinger. et al, 2012. 13).

وتعتمد تفاصيل هذه المرحلة على مصادر فجوة الأداء المحددة في تحليل السبب، وطبيعة التدخلات التي يختارها الممارسون وعملاؤهم، فعلى سبيل المثال يختلف تصميم وتطوير نظام إدارة المعرفة عن نظام التعويض، ويتطلب تصميم تدخل تعليمي أساليب وأدوات مختلفة عن تصميم برنامج توجيهه، بالإضافة إلى ذلك، فإن فجوات الأداء ومصادرها غالبا ما تنتقل في مجموعات؛ ونظرا لأن الممارسين غالبا ما يستخدمون تدخلات متكاملة متعددة لإنشاء حزمة تدخل أو نظام لدعم الأداء، فلا توجد عملية أو أداة واحدة لإدارة هذه المرحلة، التي من المهم أن تستمر بالتزامن مع مراحل التنفيذ والتقييم والصيانة (Marker, etal, 2014. 16).

وتتطلب مرحلة الاختيار اجتماع الفريق معًا كمجموعة لإجراء اختيار التدخل النهائي وتحديد الخطوات التالية، فيقوم أعضاء الفريق بعصف نهائي ومناقشة آرائهم وأحكامهم حول تحديد أولويات التدخلات الممكنة، ثم تستخدم المجموعة نظام التصويت المتعدد للتوصل إلى إجماع، ويكون لكل عضو في الفريق عدد قليل من الأصوات، واعتمادًا على حجم الفريق وعدد التدخلات المحتملة يسمح التصويت المتعدد بما يقرب من ثلث الاحتمالات لكل عضو، وقد تكون هناك حاجة إلى تصويت ثان لتضييق نطاق الاختيارات، مع مراعاة حاجة الفريق إلى التفكير في إضفاء الطابع المؤسسي على الدخول بمرور الوقت وإدراجه في ثقافة المؤسسة (Dessinger. etal, 2012, 256:268).

### وتتمثل التدخلات التي يقدمها النموذج لعلاج مشكلات الأداء فيما يلي:

١. **التدخلات التعليمية Learning Interventions:** تسعى لتحسين الأداء من خلال تزويد الأفراد بمزيد من المعرفة أو المهارة، حيث تركز على تطوير القدرات الأساسية لديهم لتحقيق أهداف العمل بشكل أفضل من خلال تجميع رأس المال البشري التنظيمي وتعبئته، وتعزز النتائج الإيجابية طويلة الأمد في الأفراد والمؤسسات بما يتجاوز تلبية متطلبات المهام قصيرة الأجل، وتضمن التدخلات التي تدعم التعلم المطلوب لإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي ونظام إدارة المحتوى والتعليم والتدريب والتعليم الموجه، والتعلم في موقع العمل والتعلم في الوقت المناسب والتعلم عن طريق العمل والتعلم المدمج والتعلم في الفصول الدراسية والتعلم عن بعد (التعلم الموازي) والتعلم الإلكتروني (عبر الإنترنت).

(Kim, 2015, 8-9)

٢. **تدخلات دعم الأداء: Performance Support Interventions** يمثل دعم الأداء مستودع للمعلومات والإجراءات ووجهات النظر التي تقود وتوجه التخطيط والعمل، فتسعى تدخلات دعم الأداء إلى تزويد العاملين بالمعلومات والأدوات التي يحتاجون إليها للقيام

بمهام الوظيفة، وتشمل أدوات دعم الأداء PSTS وأنظمة دعم الأداء الالكتروني EPSS والتوثيق والمعايير والأنظمة الخبيرة (Barker & van, 2010,211).

٣. **تدخلات تحليل الوظيفة- تصميم العمل: Job Aiialysis/Work Design**  
Interventions عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات حول الوظيفة، فتقوم تدخلات تحليل الوظيفة بجمع البيانات عن السلوك الموجه للوظيفة، مثل مهام الوظيفة وإجراءات العمل؛ والسلوك الموجه نحو العاملين مثل اتخاذ القرار والإشراف ومعالجة المعلومات، والسلوكيات المتضمنة في التفاعلات مع المواد والأدوات، وطرق تقييم الأداء مثل معدلات الإنتاجية والخطأ، وسياق العمل مثل ظروف العمل ومتطلبات الموظفين مثل المهارات والقدرة البدنية وسمات الشخص (Priem, 2009, 11).

ويتعلق تصميم العمل بمحتوى ومهام الموظفين اليومية البدنية والعقلية والشخصية، مثل طريقة تجميع المهام معاً وكيفية الإشراف على المهام، ويهتم بخصائص العمل التي لا تؤثر فقط على الموظفين (مثل مواقفهم ودوافعهم وسلوكهم وإدراكهم وأدائهم) ولكن على مؤسساتهم أيضاً (مثل الغياب والإنتاجية ودوران الموظفين)، وتتضمن أربع مجموعات من التدخلات: تحليل الوظيفة ويشمل (الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة)، وتصميم العمل ويشمل (تصميم الوظيفة وتوسيع الوظيفة والتناوب الوظيفي وإثراء الوظيفة وإعادة الهندسة والتنظيم والهيكلة)، والعوامل البشرية وتشمل (بيئة العمل وهندسة السلامة وإدارة الأمن ومكان العمل الأخضر)، وتحسين الجودة وتشمل (إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والصيانة الوقائية) (Sonntag, 2003,71).

٤. **تدخلات التنمية الشخصية Personal Development Interventions**: هي عملية تحسين الذات من خلال أنشطة مثل تعزيز مهارة التوظيف وزيادة الوعي وبناء الوفرة؛ أو هي مجموعة من المهارات أو الصفات التي يحاول الشخص اكتمالها من أجل مستقبل أكثر سعادة وصحة، وتضمن تدخلات التنمية الشخصية التغذية الراجعة والتدريب والتوجيه والذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الثقافي ومجتمعات الممارسة المهنية (Abraham, 2016).

٥. **تدخلات تنمية الموارد البشرية Human Resource Development**  
Interventions: الغرض من تنمية الموارد البشرية هو تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز القدرات الفردية؛ وتركز استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الروابط بين الخصائص الهيكلية والثقافية والنظامية للمؤسسة وتأثيرها على المستويات الأعلى من الأداء،

لتغيير طريقة تفكير الناس وتصرفهم وتفاعلهم مع الأنظمة المؤسسية، وتتضمن تدخلات تنمية الموارد البشرية ثلاث مجموعات، هي إدارة المواهب وتشمل (التوظيف وتطوير الموظف والاستبقاء والتعويضات (المزايا) والصحة والعافية وتخطيط التقاعد وعلاقات العمل)، والنمو الفردي ويشمل (أنظمة التحفيز وإدارة الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسة وتقييم الأداء وتقييمات ٣٦٠ درجة والكفايات واختيار الكفاءة)، والنمو التنظيمي ويشمل (تخطيط التعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي وتطوير المهارات القيادية والتطوير التنفيذي والتطوير الإداري والتطوير الإشرافي) (Blackman, etal 2021.2)

#### ٦. تدخلات الاتصال التنظيمي Organizational Communication Interventions

الاتصال التنظيمي هو عملية مستمرة تتضمن أنماطاً من التفاعلات التي تتطور بين أعضاء المؤسسة وأولئك الموجودين خارجها؛ ويعرف بأنه إنشاء وتبادل الرسائل، ومشاركة المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة من خلال قنوات الاتصال، ويتم إرسال الرسائل التنظيمية عن بعد بشكل متزايد (باستخدام تقنيات معقدة)، وتوسيع نطاقها الجغرافي، وتغيير مفاهيم الزمان والمكان وتغيير من يشارك في عمليات الاتصال (وتتمثل تدخلات الاتصال التنظيمي في شبكات الاتصال ونظم المعلومات وأنظمة التظلم وحل النزاعات ووسائل التواصل الاجتماعي) (Shockley-Zalabak.2015, 17-19).

#### ٧. تدخلات التصميم والتطوير التنظيمي Organizational Design and Development Interventions

هو جهد تغيير تشاركي مخطط له، يلبي احتياجات المؤسسة وموظفيها، ويؤدي إلى تغيير ثقافة المؤسسة وتتضمن تدخلات التصميم والتطوير التنظيمي ثلاث مجموعات من التدخلات، وهي التمكين ويشمل (استراتيجيات الفريق والفرق الافتراضية وحل المشكلات)، والعمل التنظيمي المؤيد ويشمل (التخطيط الاستراتيجي والمسح البيئي والاستفسار التقديري والمقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن ولوحات المعلومات)، والقيم التنظيمية وتشمل (الثقافة والتنوع واستراتيجيات الدمج والعولمة والمسئولية الاجتماعية والأخلاق المهنية وصنع القرار) (Rothwell. et.al, 2021, 5).

#### ٨. تدخلات الأنظمة المالية Financial Systems Interventions: توفر الأنظمة المالية

أساساً مناسباً للنمو والتغيير المالي في المستقبل، كما توفر فرصة لمراجعة وتحويل العمليات والاستراتيجيات المالية الحالية للمؤسسة، وتقديم تقارير منظمة عن كيفية إدارة الأصول المالية، تشمل تدخلات إدارة الكتاب المفتوح ومركز الربح مقابل التكلفة والتنبؤ المالي واستثمار رأس المال والإنفاق وتحليل التدفق النقدي وتوقعات التنبؤ النقدي وعمليات الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة. (Roehl-Anderson. 2010, 92)

### ج- تنفيذ وصيانة التدخل Intervention Implementation and Maintenance

خلال هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير ومراقبة التدخل المحدد أثناء تقدمه في كل مرحلة من مراحل دورة التنفيذ، حيث ينتهي ممارس تحسين الأداء من خطة التغيير ويقوم بالتواصل مع المؤسسة وأصحاب المصلحة الآخرين للحصول على الموافقة أو رفض المواصل في أنشطة الحل، وخطة إدارة التغيير وتقديم تقارير الحالة والاطلاع على النتائج الإجمالية لتنفيذ الحل، ويتطلب ذلك منه إظهار مهارات جيدة في التواصل والتفاوض، وفهم ديناميكيات المجموعة، والإدارة الفعالة أثناء إشرافه على تنفيذ التدخل، حيث قد تنشأ مشاكل مثل عوائق الاتصال ومقاومة التغيير دون أي تحذير بسبب نقص المعلومات الناتج عن الخطط سيئة التواصل أو عدم فهم الأفراد لفوائد الحل، مما قد يؤدي إلى مشاكل إضافية إذا تركت دون علاج (Rush, 2012, 35).

ويتمثل أحد العناصر المهمة للتنفيذ الناجح في ممارسة النماذج الأولية التي تسمح للممارسين بالتعاون مع العملاء لتصميم التدخل التي تلبي مباشرة مواصفاتهم وتوقعاتهم، إلى جانب التحليل والتصميم التعاوني الذي يضم قادة الرأي من الأفراد المستهدفين، وإخبار قابلية الاستخدام، حيث تميل النماذج الأولية إلى إنشاء تدخلات تمتلك العديد من الخصائص التي ترجح قبول مثل هذه التدخلات من تلك التي تفرضها الإدارة من أعلى مع تدخل بسيط أو معدوم من قبل الأفراد، وهذه الخصائص هي الميزة النسبية، البساطة، التوافق، القدرة على التكيف، والتأثير الاجتماعي. (Marker. et al, 2014, 17)

ويجمع نموذج تكنولوجيا الأداء البشري المحدث التعيين والصيانة كمرحلة تمثل عملية مترابطة تركز على إضفاء الطابع المؤسسي على التدخلات من خلال بناء الشراكات الرئيسة والاتصالات الاستراتيجية وإدارة المشاريع عبر المؤسسة لضمان استدامة التدخل؛ ويمكن تعريف الصيانة بأنها الرعاية والتغذية الراجعة الطبيعية لعملية حالية، والتي يمكن أن تشمل إصلاح الأخطاء التي تم اكتشافها أو تحديث بعض الميزات التي أصبحت قديمة أو جزء من عملية تم تغييرها، فهي تهدف إلى الحفاظ على تدخلات الأداء كجزء من تدخل جديد أو تدخلات سبق تنفيذها وتحتاج إلى تحديث لإصلاح الأخطاء أو مراجعة الميزات أو العمليات القديمة (Marker, et.al, 2014, 18)، وتمثل التنفيذ والصيانة عملية للاتصال والتوجيه والاطلاق ومراقبة التدخلات؛ فجزء من خطه تنفيذ التدخل هو مراقبة وإدارة عملية التغيير Anderson & Pyle, 2021, 321).

## د- التقييم Evaluation:

عملية منهجية تستخدم لتحديد مزايا أو قيمة برنامج أو منهج أو استراتيجية معينة في سياق محدد، ويعد التقييم عنصراً أساسياً لتحسين الأداء حيث يهدف إلى جمع البيانات لتحديد ما إذا كانت أهداف تحسين الأداء قد تحققت، وأين يلزم تحقيق تحسن إضافي، ويمثل انعكاس رسمي ومنهجي، يهدف إلى مراجعة ما تم إنجازه وكيف، ويوضح الخطوات الصحيحة والخاطئة المتبعة خلال جميع المراحل، ومن الضروري مشاركة مرحلة التقييم في جميع مراحل نموذج تكنولوجيا الأداء البشري بدلاً من إجرائها كمرحلة منفصلة في نهاية النموذج، ويتمثل الهدف الرئيس للتقديم في تكنولوجيا الأداء البشري بشكل عام في فهم وظائف التدخل وتعزيز فعالية الجهود والمشاريع من خلال تحسين الأداء التنظيمي، ويجب أن يعالج الفهم الرئيس للتقديم الأسئلة المتعلقة بمفهوم الأداء مثل ما إذا كان قد تم حل مشكلات الأداء، والتغييرات التي يمكن ملاحظتها، أو ما إذا كانت فرصة الحل تحققت، وهل جهد الحل مهما يتعلق بالاستراتيجية المؤسسية؟ (Ingrain et al, 2005, 99).

ووضعت اللجنة المشتركة لمعايير التقييم التربوي أربعة معايير توجيهية للمقيمين للحكم على جودة التقييم كالتالي (Ingrain et al, 2005, 99):

- **الفائدة:** أن يخدم التقييم احتياجات المستخدمين المقصودين من المعلومات.
- **الجدوى:** أن يكون التقييم واقعيًا وحكيماً ودبلوماسياً واقتصادياً.
- **الملاءمة:** أن يتم إجراء تقييماً قانونياً وأخلاقياً والأخذ في الاعتبار رفاة المشاركين في التقييم وكذلك المتأثرين بنتائجه.
- **الدقة:** أن يكشف التقييم عن معلومات كافية وينقلها حول الميزات التي تحدد قيمة أو جدارة البرنامج الجاري تقييمه.

ويتضمن تقييم الاحتياجات، واتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على الأدلة لتحسين الأداء، ويستخدم كل منهما نفس أساليب البحث مثل المقابلات والاستبيانات ومجموعات التركيز إلا أنهما يختلفان في أنواع الأسئلة التي يبحثون للإجابة عنها؛ حيث يهدف تقييم الاحتياجات إلى تحديد الفجوات في الأداء ويتم إجراؤه قبل اتخاذ أي قرارات بشأن ما يجب القيام به، بينما يهدف التقييم التفاعلي إلى تحديد مدى فعالية التدخل والتوصية بالتصحيات ويتم تطبيقه عند محاولة تحسين الأداء أو تحديد القيمة المضافة من خلال العمليات الحالية أو الحصول على دعم إضافي (Kalman, 2016, 53).

يتضح مما سبق أن نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء اعتمد بناءه على النماذج السابقة لتكنولوجيا الأداء، وهو يجمد إجراءات تكنولوجيا الأداء البشري التي اعتمدها الجمعية

لتحسين أداء الأفراد والمؤسسات، ويمكن استخدام النموذج لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف من خلال إزالة العوائق التي قد تحول دون تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم والبحث عن فرص التحسين التي تمكنهم من الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر، ويتميز النموذج بأنه لا يحدد فقط الفرق بين مستوى الأداء الحالي والمطلوب، بل يسعى أيضا إلى تحديد تأثير البيئة على أدائهم خلال مرحلة تحليل السبب، وبناء على بيانات هذه المرحلة يتم تصميم وتطوير تدخلات التحسين الملائمة، واهتمامه بعملية التقييم في جميع مراحل التطبيق، وتركيزه على نتائج الأداء وكذلك حدوث التأثير داخل المدرسة من حيث استجابة المديرين وجميع الأفراد للتعبير وتبنيهم للسلوكيات المرغوبة.

#### رابعاً- آلية تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري:

مدخل تكنولوجيا الأداء البشري هو مدخل ذو بعدين هما: البعد النظري الذي يتضمن العديد من النظريات والنماذج الفكرية، والبعد الميداني الذي يزخر بالكثير من التدخلات والأساليب والتقنيات، حيث يتعامل في واقعه الميداني كما أشارت الجمعية الدولية لتحسين الأداء مع خمسة أسئلة هي: ماذا نريد أن ننجز؟، أين نحن الآن؟، ما الفرق بين الأداء الحالي وما نتطلع إليه؟، ما الإجراءات التي يجب أن ننفذها؟ كيف يتم ذلك؟(المدرع، ٢٠١٠).

وبشكل عام يتم تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري من خلال ثلاث عمليات رئيسية: تحليل الأداء، وتحليل الأسباب، واختيار التدخل، ويمكن تطبيقها على الأفراد والمجموعات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة، وتتمثل العملية الأولى تحليل الأداء باعتباره المستهدف من التطوير، وتتم عملية التحليل من خلال المقارنة بين وضعين للأداء الفردي أو المؤسسي، الوضع الأول هو الأداء المرغوب فيه ويصف الكفايات والقرارات الخاصة بالعاملين واللازمة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق رسالتها، أما الوضع الثاني فيختص بالأداء الواقعي للعاملين، وتمثل فجوة الأداء الفرق بين هذين الوضعين، كما تمثل مشكلة الأداء الواقعية أو المتوقعة أو الفرصة لتحسين الأداء، وفي العملية الثانية يتناول (HPT) تحليل المسببات التي أدت لوجود هذه الفجوة من خلال الكشف عن جذور أسباب المشكلة لتعزيز ذلك فرص تخفيف المشكلة أو القضاء عليها ويتم اختيار التدخلات المناسبة في العملية الثالثة وهي عملية اختيار الإجراء المناسب الذي من شأنه أن يقلل الفجوة بين الأداء المطلوب والفعلي(Pershing, 2006,9).

ويتم نقل هذه الحلول والتدخلات موضع التنفيذ، والمتابعة، وتقييم النتائج، ومقارنتها برسالة المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها الموضوعية، وهكذا تستمر عملية التطبيق والتنفيذ وصولاً إلى الأداء المرغوب فيه (Jang, 2008. 24).

## ١- تقييم الاحتياجات (رصد الفجوة من خلال تحليل الأداء):

تعد تقييم الاحتياجات عملية تشخيصية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها، وفهم الفجوات في الأداء وتحديد الإجراءات المستقبلية، حيث يتم فيها مقارنة الوضع الحالي بالمرغوب، وتحديد المشكلات، وفهم السلوكيات والآليات التي تسهم في الوضع الحالي، وكيف يمكن تغيير السلوكيات والآليات لإنتاج الوضع المرغوب وتطوير استراتيجيات الحل، ومن أمثلة الإجراءات التي يمكن تنفيذها كنتيجة لتقييم الاحتياجات؛ تحسين الحوافز، وتوفير معلومات أفضل، وإشراك الأشخاص المناسبين، وتعزيز تصميم العمل، وتوفير الأدوات أو التكنولوجيا الأساسية، وتنفيذ برامج التدريب والتعلم . (Gupta, etal. 2014. 17-18)

وتستخدم عملية تقييم الاحتياجات بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وإجراء تحليل السبب الجذري، ووضع خطة تحسين تحدد التغيرات التي يرجح أن تعزز نقاط القوة وتصحح نقاط الضعف (Corbett & Redding, 2017.5)، ويمكن البدء بتقييم الاحتياجات استجابة لمشكلة أو فرصة، أو استخدامه في جهود تحسين الأداء، ويمكن أن يركز تقييم الاحتياجات على فرد أو أكثر، أو على الأشخاص داخل الوحدات أو على المؤسسة بأكملها (Gupta, etal, 2014)، ويتم إجراء تقييم الاحتياجات حتى يتمكن الأفراد من التحقق من مستوى معرفتهم ومهاراتهم واهتماماتهم التعليمية، حيث يتيح جمع وتحليل بيانات تقييم الاحتياجات وصف الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب، ويصبح الغرض من الخدمات والمنتجات التعليمية التي ستقدم هو إغلاق هذه الفجوة (McCawley, 2009, 3).

## ٢- تحديد أسباب فجوة الأداء:

يعد تحديد السبب أداة مفيدة لفحص العوامل المساهمة التي تمنع الإنجازات الحالية من مطابقة الإنجازات المرغوبة، فالهدف من تحليل السبب الجذري هو تحديد العوامل التي أدت إلى مشكلة في الأداء، فتحدد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب هو الهدف الأساسي لتقييم الاحتياجات، ويقدم تحليل السبب عملية منهجية يمكن أن تساعد على تحديد أي من الإجراءات أو الأدوات أدى إلى الاحتياجات الموجودة في التقييم (Watkins, etal, 2012, 207) ويسعى تحليل السبب الجذري لتحديد أصل المشكلة ويستخدم مجموعة محددة من الخطوات مع الأدوات المقترنة لإيجاد السبب الأساس للمشكلة، بحيث يمكن تحديد ما حدث، وسبب حدوث ذلك، وما يجب فعله لتقليل احتمالية حدوثه مرة أخرى (Raman, 2014) .

ويتضمن تحليل السبب تحليل مهمة الوظيفة لتحديد السبب الرئيس لمشكلة الأداء، وتتمثل العوامل المسببة لمشكلات الأداء في ثلاثة أنواع أساسية (Raman, 2014):

- أسباب مادية: إخفاق المواد المادية بطريقة ما.

- أسباب بشرية: قيام الأفراد بعمل خاطئ، أو عدم القيام بشيء ما كان مطلوباً.
- أسباب تنظيمية: خلل في النظام أو العملية أو المياسة التي يستخدمها الأفراد في صنع القرارات أو القيام بعملهم.

كما يتضمن تحليل السبب الجذري الفعال العديد من المزايا منها الاستخدام الصحيح للموارد المتاحة، والمساعدة في تطوير مجموعة شاملة من الحلول للمشكلة بالإضافة إلى التنبؤ بالمشكلات الأخرى، كما يسهم في تحديد وتجميع الظروف، والتركيز على منع التكرارات وتوفير إجراءات تصحيحية فورية، فضلاً عن تحديد فرص التحسين.

(Corbett & Redding, 2017.5)

### ٣- تصميم وتطوير التدخل:

التصميم هو نشاط لتخطيط الأنظمة الخاصة بمرحلة اختيار التدخل، وفيه يقوم ممارس تحسين الأداء الذي يعمل كمصمم للتدخل أو مطور البرامج بإنشاء الخطط، والمواد والوسائط التي يتم من خلالها تحويل قرار اختيار التدخل إلى واقع ملموس، والغرض من نشاط تصميم التدخل هو تخطيط من، ماذا، أين ومتى يتم إنشاء المعرفة والتدخل التي تساعد على معالجة السبب الجذري المحدد لفجوات الأداء البشري، وتعد المدخلات إلى عملية التصميم هي مخرجات تحليل الأداء وقرارات اختيار التدخل، وتكون مخرجات نشاط التصميم خطة مفصلة أو وثيقة تصميم يصف فيها المصمم كيف سيبدو التدخل وكيف سيحدث بطريقة فعالة، وتضمن هذه الوثيقة أهداف الأداء وخطط العمليات والخطوط العريضة التفصيلية للمواد والمعايير لتقييم النتائج، وتعد مرحلة التصميم الناجحة هي جهد تعاوني يتميز بالتفكير والمناقشة والتخطيط والمراجعة والموافقة (Dessinger, etal , 2012, 417).

- وتضمن عملية تصميم التدخل مجموعة من الخطوات (Dessinger, etal , 2012, 417)
- التحقق وتوضيح الموقف بناء على المدخلات من مرحلة تحليل الأداء (فجوات الأداء والأسباب، النتائج المرغوبة، الافتراضات، العوامل البيئية...).
- تحديد جميع عناصر أو مكونات التدخل (الاستراتيجيات، العمليات، الأنشطة، المواد...).
- إنشاء أهداف الأداء لكل عنصر. - تحديد المعايير والمقاييس لتقييم النتائج.
- تحديد ما إذا كان من الأفضل شراء وتطوير أو تخصيص عناصر التدخل.
- إنشاء خطة عمل أو وثيقة تصميم تصف كيفية تطوير وتنفيذ وتصميم التدخلات.
- نقل خطة العمل إلى القيادة وأصحاب المصلحة الآخرين للحصول على الموافقة.
- الشروع في طلب عملية الاقتراح أو البدء في مرحلة التطوير الداخلي.

وسواء كانت التدخلات يتم اختيارها أو تصميمها— كلياً أو جزئياً— فهناك مرحلة يحتاج فيها التدخل إلى التطوير قبل التنفيذ، حيث يترجم التطوير قرارات اختيار التدخلات إلى برنامج أو منتج يدعم العمل والتغيير، فهو يضمن أن كل شيء في مكانه- مجدول ومنظم ومدعم— قبل التنفيذ (Dessinger, etal, 2012. 443)، وتتم عملية تصميم وتطوير التدخل من خلال تعرف خصائص المشاركين في التدخل، وتحديد الكفاءات اللازمة للإنجاز الناجح، وخصائص بيئة العمل، وأهداف الأداء لتوجيه التدخل، وصياغة طرق محددة يمكن من خلالها قياس أهداف الأداء، وإنشاء خطة مشروع مفصلة، وإنشاء خطة اتصال وتسويق مفصلة لتوضيح ما يحدث وما حدث وما سيحدث، وصنع أو شراء وتعديل المواد والوسائط لدعم تنفيذ التدخل (Rothwell, 2006, 71).

#### ٤- تنفيذ وصيانة التدخل:

يعد تنفيذ التدخل مرحلة هامة مثل التحليل، وتستحق الكثير من الوقت والتخطيط الدقيق، حيث أن التدخل الجيد الذي يتم تنفيذه بشكل سيء يصبح حلاً ضعيفاً (Rothwell, 1999, 28).

**أ- تنفيذ التدخل:** في هذه المرحلة توضع جميع التدخلات التعليمية وغير التعليمية حيز التنفيذ، وقد يتضمن الحل مجموعة معقدة من السياسات والبرمجيات والتغيرات التنظيمية، لذلك يستمر الفريق المسئول عن التطوير يلعب دور في تنفيذ التدخل، كما يستعد لمواجهة المصادر العديدة لمقاومة التغيير المحتملة، وقد يشمل ذلك توفير الدعم الفني أثناء التنفيذ وإجراء التعديلات الفورية حسب الحاجة لتسهيل الانتقال (Molenda & Pershing, 2004, 30)، (إدارة التغيير تعد عاملاً حاسماً للتنفيذ الناجح، لأن تدخلات تكنولوجيا الأداء البشري غالباً ما تسبب نوعاً من التغيير الذي يؤثر على المؤسسة أو الفرد، فإذا لم تتم معالجة التغيير التنظيمي بشكل كاف، فقد يفشل التنفيذ، لذلك ينبغي على الأشخاص الذين يعملون في تحسين الأداء البشري، والإدارة العليا، والموظفين أنفسهم مساعدة كل شخص معني للانتقال من تجنب التغيير إلى قبوله (Rothwell, 1999, 9)، ويعتمد التنفيذ بشكل كبير على مدى كفاءة التحليل والتصميم اللذان سبقا هذا النشاط، ويجب النظر إلى التنفيذ على أنه عملية تكرارية ذاتية التصحيح من خلال مقارنة التقدم بالأهداف، وأن يحدث التطابق بين الهدف والنتيجة النهائية للجهود دون أن يؤدي إلى خلق مشاكل أو سلبيات غير متوقعة في أماكن أخرى داخل المؤسسة، وخارجها مع العملاء الخارجيين والمجتمع (Carleton, 2010. 1-3).

ب- **صيانة التدخل:** تعد مرحلة الصيانة أكثر المراحل التي يتم تجاهلها أثناء عملية تحسين الأداء، في حين تعد كل من إدارة التغيير والصيانة جهوداً مستمرة تبدأ في اليوم الأول للعملية وتستمر طوال دورة حياتها، وتضيف معالجة الصيانة من بداية التخطيط قيمة أكبر لكل من المؤسسات والمجتمع- يتجاوز تطوير المنتج وتسليمه طوال دورة حياته- بما يتضمن استخدام المنتج والتخلص منه (Marker, A et.al. 2014, 18)، ويتضمن تنفيذ وصيانة التغيير العديد من استراتيجيات التغيير بما فيها إدارة التغيير، وهي العملية التي يتم اتخاذها لنقل الأشخاص بكفاءة من مكانهم الحالي إلى النتيجة المرجوة (Anderson & Pyle, 2021, 321-322)

#### ٥- تقييم تطبيق التدخل:

عملية يتم من خلالها تقدير أو التحقق من أهمية وقيمة شيء ما، وفي تحسين الأداء يستخدم القياس بالإضافة إلى نوع من تصميم التقييم لتحديد تأثير وقيمة التدخل (Moseley & Dessinger, 2009, 6)، كما يعرف التقييم بأنه تحليل البيانات التي قامت المؤسسة بقياسها لتحليل فائدة وقيمة البرنامج أو العملية أو المنتج، وبالتالي يجمع البيانات التي يتم تحويلها إلى معلومات وتصبح عند استخدامها معرفة على المستوى الفردي، ومن خلال تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات على أساس مستمر يمكن للمؤسسات أن تتكيف بشكل أكثر سهولة ودقة (Moseley & Dessinger, 2009, 6)

ويمكن استخدام التقييم لعملية تحسين الأداء أو اتخاذ قرار يتعلق بالعمل، كما أنه مفيد في الحكم على العائلة النسبية لبدائل تحسين الأداء، وهناك خمسة طرق يمكن من خلالها استخدام التقييم في تكنولوجيا الأداء البشري (Pershing, 2006, 25-26) :

أ **كوسيلة للتغذية المرتدة:** تدخلات تحسين الأداء يجرى تصميمها وتطويرها وتنفيذها، بالتالي يمكن قياس التقدم مقابل الأهداف المعلنة، وتحليل ما يعمل بشكل جيد وما لا يعمل كما هو متوقع، وتحديد العوائق المحتملة أمام التنفيذ، وتقييم قابلية المواد التدريبية أو المساعدات الوظيفية أو المعدات والأدوات الجديدة في المبادرة للاستخدام.

ب **كوسيلة للضبط:** أثناء تطوير وتنفيذ التدخلات وبعد انتهائها ويمكن من الأمثلة والإجابة عليها فيما يتعلق بقيمة البرنامج للمؤسسة، ومقارنة قياسات القيمة بقياسات التكلفة.

ج **كوسيلة للقوة:** يمكن أن تكون بيانات التقييم قوية جداً، وتستخدم هذه البيانات في بعض الأحيان سياسياً في المؤسسات، لذا ينبغي أن يكون أخصائي تكنولوجيا الأداء البشري على يقين بأن بيانات التقييم تستند إلى أدلة سليمة ودقيقة ويتم تقييمها بشكل عادل وأخلاقي.

د **كتدخل:** يؤثر فعل التقييم على تدخلات تحسين الأداء التي يجري تقييمها، ومع صياغة أسئلة التقييم يتم تصميم واختبار أدوات جمع البيانات، وتحديد تلك الأدوات التي ستشارك في التقييم.

ه **كوسيلة للبحث:** يعد هذا الدور الأكثر أهمية والذي يمكن أن يلعبه التقييم في عمليات تكنولوجيا الأداء البشري، وغالباً ما يتم تجاهله، فمع تقييم تدخلات تحسين الأداء، يمكن جمع البيانات وتحليلها، لإضافة المعرفة إلى مبادئ وممارسات تكنولوجيا الأداء البشري، وتوفير المعرفة التي يمكن تعميمها على الجهود المستقبلية.

وتعتمد طريقة التقييم ونوع الأدوات المستخدمة لجمع معايير التقييم على نوع المعلومات المراد تقييمها ونوع التدخل المراد تقييمه، وهناك إرشادات تقييم أساسية يجب اتباعها، بغض النظر عن نوع تدخل الأداء، فلكي يكون التدخل ناجحاً ينبغي تحديد نتائج الأعمال مع العميل في بداية العمل؛ وذلك أثناء مرحلة تحليل الأداء، وتحديد البيانات المطلوب جمعها لقياس هذه النتائج، هذا بالإضافة إلى ضمان توافر البيانات، حيث تفشل العديد من تقييمات تدخلات الأداء لأن البيانات المطلوبة لتقييم التدخل بنجاح لا تتوفر بعد تنفيذ التدخل (Russell, 2006, 11).

وترتبط المهارات التالية بدور المقيم أثناء مرحلة التقييم (king, 2012, 147):

- **مهارة تقييم فجوة الأداء:** قياس أو مساعدة الآخرين لقياس الفرق بين ما هو فعلي وما هو مثالي.
- **القدرة على تقييم النتائج مقابل الأهداف التنظيمية:** تقييم مدى تطابق نتائج تدخلات تحسين الأداء البشري مع الأهداف.
- **مهارة وضع المعايير وقياس النتائج المرجوة للمؤسسات أو العمليات أو الأفراد، ومساعدة الآخرين على تحديد وقياس توقعات العمل.**
- **القدرة على تقييم التأثير على الثقافة:** دراسة تأثيرات فجوات الأداء البشري وتدخلات تحسين الأداء البشري على المعتقدات والافتراضات المشتركة حول الطرق الصحيحة والخاطئة بشأن التصرف والعمل في إطار تنظيمي واحد.
- **مهارات مراجعة تدخلات تحسين الأداء البشري:** إيجاد طرق لتقييم وتحسين تدخلات الأداء البشري باستمرار قبل وأثناء التعيين.
- **مهارات التغذية الراجعة:** يعد جمع المعلومات عن الأداء وتقديم تغذية راجعة عنه بشكل واضح ومحدد وفي الوقت المناسب مبدأ أساسياً للأفراد والمجموعات المتأثرة. في ضوء ذلك يتضح أن تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في الجامعة يساعد على تحقيق جودة الأداء بها، ويساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار، واغتنام الفرص،

ومواجهة المخاطر، ويحقق ريادة الجامعة الاستراتيجية من خلال اتباع إجراءات متسلسلة متكاملة تبدأ بتقييم الاحتياجات اعتماداً على التحليل التنظيمي وتحليل بيئة العمل لتحديد فجوة الأداء، وتحديد العوامل الأساسية التي تسببت في فجوة الأداء، يليها تصميم وتطوير استراتيجيات وتدخلات ملائمة لطبيعة الفجوة بما يسهم في علاجها، ثم تأتي مرحلة وضع خطط وتدخلات التحسين موضع التنفيذ الفعلي مع استمرار مقارنة التقدم بالأهداف من خلال التغذية الراجعة المتكررة، ومراعاة إدارة التغيير، إضافة إلى ضرورة صيانة التدخل حتى يصبح جزءاً من ثقافة الجامعة، وتنتهي بتقييم التدخلات أثناء تطبيق التدخل، وبعد الانتهاء من التطبيق للتأكد من تحقيق الأهداف وبعد استخدام التدخل لفترة محددة للتأكد من استدامة التحسين، وتلبية متطلبات المجتمع التي توجد فيه الجامعة.

### المحور الثالث - الجهود المبذولة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف:

تقع جامعة بني سويف على ضفاف نهر النيل عند المدخل الشمالي لمدينة بني سويف وتبعد ١٢٠ كم جنوباً عن العاصمة، بدأت بها الدراسة كفرع لجامعة القاهرة عام 1981م حتى صدر القرار الجمهوري رقم 84 لعام 2005 باستقلال الجامعة، تضم جامعة بني سويف (28) كلية وهي كلية التجارة، كلية الحقوق، كلية التربية، كلية الطب البشري، كلية العلوم، كلية الآداب، كلية تكنولوجيا التعليم، كلية الصيدلة، كلية الطب البيطري، كلية التمريض، كلية العلاج الطبيعي، كلية الهندسة، كلية الإعلام، كلية السياحة والفنادق، كلية الخدمة الاجتماعية التنموية، كلية الزراعة، كلية علوم الملاحة وتكنولوجيا الفضاء، كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، كلية علوم الأرض، كلية الفنون التطبيقية، كلية طب الفم والأسنان، كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، كلية السياسة والاقتصاد، كلية الطفولة المبكرة، كلية التربية الرياضية، كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي، كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية، كلية الاسن موزعة على (٣) مجتمعات بشرق وغرب النيل بمدينة بني سويف بإجمالي مساحة وقدرها ٦٣٦ فدان تقريباً بالإضافة إلى مدينة بحثية تضم (٥) معاهد بحثية وهي معهد أبحاث النباتات الطبية والعطرية ومعهد أبحاث وتطبيقات الليزر ومعهد أبحاث ودراسات المسنين ومعهد دراسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومعهد التراث (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ٤-٢).

كما يوجد مقر للجامعة في القاهرة والذي يساهم في الترويج لأنشطة الجامعة في العاصمة ويقدم خدمات للعاملين من الجامعة المقيمين بالقاهرة، ويمكن تقسيم مباني ومنشآت الجامعة إلى خمسة قطاعات رئيسة، وتزخر هذه المنشآت بمجموعة من المدرجات والقاعات والمعامل والورش والمكتبات والمتاحف والعبادات والملاعب المجهزة بالوسائل التعليمية لخدمة العملية

التعليمية والبحثية، بالإضافة إلى أن الجامعة تضم مجموعة متميزة من الوحدات والمراكز التي تساعد الجامعة في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنموية، وتحليل تخصص الكليات بالجامعة تبين أن قطاعات العلوم الأساسية والطبية والهندسية والزراعية تمثل 53.5%، في حين أن كليات قطاعات العلوم الإنسانية والاجتماعية تمثل 46.5% من إجمالي كليات الجامعة، بينما تحليل تخصصات المعاهد بالجامعة تبين أن معاهد قطاعات العلوم الأساسية والطبية والزراعية تمثل 66.7%، ومعاهد قطاعات العلوم الإنسانية والاجتماعية تمثل 33.3% من إجمالي معاهد الجامعة (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ٩).

ويتم عرض واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف؛ بالرجوع للخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف (٢٠٢١-٢٠٢٥)، والخطة البحثية لجامعة بني سويف (٢٠٢٢-٢٠٢٧)، والخطة الاستراتيجية لمشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجامعة بني سويف (٢٠١١-٢٠١٦)، وبعض إصدارات مركز تطوير الأداء الجامعي التابع لجامعة بني سويف التي ترصد إنجازات وأنشطة وفعاليات الجامعة في الفترة من (٢٠١٨) إلى (٢٠٢٣)، والتقارير الصادرة عن جامعة بني سويف.

#### أولاً- واقع الإبداع والابتكار بجامعة بني سويف:

تتبنى جامعة بني سويف سياسات واضحة تعكس رؤيتها ورسالتها، وتهدف إلى تحسين مستوى عمليات المنظومة الجامعية أكاديمياً وإدارياً بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وإحراز الريادة المحلية والعالمية، لذا عمدت الجامعة عند رسم هذه السياسات إلى التوجه نحو زيادة المرونة المؤسسية والقدرة على الإدارة الذاتية لضمان جودة كافة الأدوار والمهام الجامعية، وتنوعت هذه السياسات ما بين سياسات تحفيزية وسياسات تنظيمية استهدفت التطوير لتحقيق الجودة والاستقلالية ودعم الإبداع والابتكار، وحققت جامعة بني سويف الإبداع والابتكار من خلال عمل خطة بحثية ورفع شعار نحو جامعة بحثية متميزة، حيث تتميز الجامعة بوجود وحدة تنمية أعضاء هيئة التدريس مفعلة، ومركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة مفعلة، وكذلك بعض الوحدات بالكليات، ووحدة الطباعة والنشر بالجامعة، ووجود استديوهات إعلام وإذاعة، ومعامل صحافة إلكترونية، وأجهزة آلات ومعامل حديثة بكليات الجامعة، كما تتمثل وحدات مركز تطوير البحوث العلمية في وحدة دعم وتمويل المشروعات، ووحدة النشر العلمي، ووحدة الاتصالات والعلاقات الخارجية، ووحدة ربط البحوث بالصناعة والمجتمع، ووحدة التدريب والمؤتمرات، ووحدة المعامل والأجهزة العلمية، ووحدة دعم الابتكار ومراكز التميز البحثي وبراءات الاختراع (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢١-٢٠٢٥):

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

وتحقق الجامعة كل عام العديد من الإنجازات العالمية والإقليمية والمحلية على مستوى النشر العلمي الدولي والجوائز والمشروعات البحثية التطبيقية، حيث تم إنشاء مركز لتطوير البحوث العلمية بجامعة بني سويف بما يضمن دعم الإبداع والابتكار لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢١، ٥٢):

- تشجيع العمل البحثي الجماعي عن طريق دعم الفرق البحثية المتميزة.
- التوسع في المشروعات التي تتفق مع أولويات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- تفعيل دور البحث العلمي بالجامعة في خدمة الصناعة وقطاعات الإنتاج والخدمات بالدولة.
- تحفيز الباحثين ودعم وتمويل البحوث المبتكرة المقدمة منهم
- مصادر تمويل خارجية كدعم المشروعات البحثية.
- تحديد مجالات مشروعات البحوث التطبيقية (صحية، أساسية، إنسانية واجتماعية).

كما يوجد وحدات داعمة للإبداع والابتكار بجامعة بني سويف تتبع مركز تطوير الأداء الجامعي بالجامعة، ويمكن أن تسهم في تعزيز دور الجامعة في تحقيق ريادتها الاستراتيجية، حيث بزغت فكرة إنشاء مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة بني سويف ليكون بمثابة قناة اتصال بين الجامعة بعلمائها ومفكرها ومبتكرها من جهة، وبين المجتمع المحيط بالجامعة من جهة أخرى، ومن الأهداف التي أنشئ من أجلها مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة بني سويف هو تشجيع وتحفيز باحثي الجامعة نحو مزيد من الإبداع والتميز تحت مظلة من الدعم المادي والمعنوي مع الحفاظ على ثوابت البحث العلمي وما يتضمنه من أولوية للحفاظ على الحقوق الملكية الفكرية للسادة الباحثين وبراءات الاختراع، ويضم مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة بني سويف عشرة مكاتب وهي مكتب التصنيف الدولي، والنشر الدولي، ودعم وتمويل المشروعات البحثية، والتعاون الدولي، والاستشارات، وربط البحوث بالصناعة، والتدريب والمؤتمرات، ومتابعة شئون المبتعثين، والمعامل والأجهزة، والوقف البحثي، ومكتب دعم الابتكار وبراءات الاختراع، وتعددت إنجازات مركز تطوير الأداء الجامعي على كافة الأصعدة، وفي كافة مكاتب هذا المركز سنويا (جامعة بني سويف- مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠١٨، ٣). وتزايدت أعداد الأبحاث الدولية المنشورة للباحثين بجامعة بني سويف في الدوريات العلمية العالمية خلال الفترة من عام 2019 إلى 2021 طبقا لموقع Scopus من 876 بحث في عام ٢٠١٩ إلى ١٤٢٩ بحث في عام 2021، كما زادت نسبة التعاون الدولي في الأبحاث المنشورة من 51% عام ٢٠١٩ إلى ٦٣ % عام 2021 (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٤).

واسهم النشر الدولي لجامعة بني سويف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وجاء الهدف الثالث الخاص بالصحة الجيدة بعدد 929 بحث يليه الهدف السابع الخاص بالطاقة النظيفة بعدد 189 ثم الهدف السادس الخاص بالمياه النظيفة بعدد ١٧٤ (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٩).

وحصل أعضاء هيئة التدريس والباحثين بجامعة بني سويف خلال الفترة من 2019 إلى 2021 على دعم تمويل عدد ٥٢ مشروع بحثي ممول من هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار وأكاديمية البحث العلمي ومشروعات الاتحاد الأوروبي في موضوعات تحقق أهداف التنمية المستدامة المختلفة، حيث حصلت كلية العلوم على عدد ٢١ مشروع بحثي يليها كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة بعدد ٢٠ مشروع بحثي، يليهم كل من معهد أبحاث وتطبيقات الليزر وكلية الصيدلة وكلية الزراعة بعدد ٢ مشروع لكل منهم، يليهم معهد أبحاث النباتات الطبية والعطرية وكلية طب وجراحة الفم والأسنان وكلية الطب البيطري وكلية الفنون التطبيقية وكلية علوم الأرض بعدد ١ مشروع لكل منهم (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٨).

كما قامت جامعة بني سويف بدعم تمويل عدد ٢١ مشروع بحثي في نداء خاص بالمشروعات التنافسية لأعضاء هيئة التدريس عام ٢٠١٩، حيث حصلت كليات الطب البشري، الطب البيطري، الصيدلة، العلوم والدراسات العليا للعلوم المتقدمة على عدد ٣ مشروعات لكل كلية، وحصلت كليات التمريض، تكنولوجيا التعليم، الهندسة، الزراعة، علوم الأرض والتربية الرياضية ومعهد أبحاث وتطبيقات الليزر على عدد ١ مشروع لكل منهم (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٨)، وقامت أيضاً جامعة بني سويف بدعم تمويل عدد ٢٧ مشروع بحثي في نداء خاص بشباب الباحثين من الهيئة المعاونة عام 2021 حيث حصلت كلية الطب البيطري على عدد ٩ مشروعات بحثية، يليها كلية الصيدلة بعدد ٦ مشروعات، يليها كلية العلوم بعدد ٥ مشروعات، يليها كلية تكنولوجيا التعليم بعدد ٣ مشروعات، يليها كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة بعدد ٢ مشروع، يليها كليتي علوم الأرض والطب البشري بعدد ١ مشروع لكل منهم (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٨).

### ثانياً- واقع الاستباقية واغتنام الفرص بجامعة بني سويف:

ركزت جامعة بني سويف على أن يكون لها السبق في إنشاء عدد من الكليات المتميزة والفريدة من نوعها في مصر، حيث قامت الجامعة باستحداث برامج وكيانات بحثية بينية تنفرد بها الجامعة على مستوى الجامعات المصرية والعربية والتي كان وسيظل لها الأثر الأكبر في تحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق رؤية الجامعة المنبثقة من توجهات الدولة ورؤية مصر

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

2030 في حل المشكلات والتحديات التنموية، ومن هذه الكيانات والبرامج إنشاء العديد من الكليات مثل كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، كلية علوم الأرض وكلية علوم الملاحة وتكنولوجيا الفضاء، وبعض المعاهد مثل معهد أبحاث النباتات الطبية والعطرية، معهد أبحاث وتطبيقات الليزر، معهد أبحاث دراسات علوم المسنين ومعهد دراسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧)، وتسعي جامعة بني سويف لدراسة إمكانية عمل حاضنات تكنولوجيا في موقعها الجديد في مدينة بني سويف الجديدة (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢١، ٧٤).

كما عمدت جامعة بني سويف لعدد من الآليات للاستفادة من الخبرات والإمكانات المتاحة، وتحقيق الاستباقية واغتنام الفرص في تحسين كفاءتها الداخلية والخارجية، ومن تم تحسين وضعها التنافسي، ولجأت الجامعة لعدد من الاستراتيجيات منها (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢١، ٧٤-٧٥):

- توفير مصادر غير حكومية للتعليم عن طريق استحداث مشروع للوقف البحثي، بالإضافة إلي عائد منظومة التعليم المستمر والمتمثلة في برامج التعليم المفتوح والتنوع في برامج الدبلومات المهنية و المتخصصة.
  - تحسين الوضع البحثي في الجامعة عن طريق دعم الابتكار وبراءات الاختراع من خلال تسهيل الجامعة للإجراءات الإدارية، ودفع المصروفات الخاصة بتسجيل براءات الاختراع، وإنشاء مركز لتطوير البحث العلمي بالجامعة والذي يضم عدداً من الوحدات الفرعية المساهمة في تطوير المنظومة البحثية الجامعية ومن هذه الوحدات: وحدة النشر الدولي- وحدة دعم وتمويل البحوث- وحدة براءات الاختراع - وحدة الاستشارات وربط البحوث بالصناعة.
  - عقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات التي تهدف إلي نشر القيم الداعمة للنهوض بالبحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس وفي المجتمع المحيط بالجامعة.
  - الحرص على إقامة مدينة بحثية جامعية تضم العديد من المراكز البحثية المتخصصة.
- كما يوجد بالجامعة عدد من الوحدات ذات طابع خاص، يكون لها دورا في الاستباقية واغتنام الفرص في تقديم خدماتها لمؤسسات الجامعة وكذلك المجتمع المحلي والإقليمي، والإسهام في زيادة إيرادات الجامعة، وتشمل هذه الوحدات: مركز الدراسات المالية والتجارية بكلية التجارة، ومركز الخدمات البنينية البيطرية بكلية الطب البيطري، ومركز جامع بني سويف للطباعة والنشر، ومركز التحاليل الدقيقة وأبحاث البيئة وخدمة المجتمع بكلية العلوم، والمعمل

المركزي للحاسبات بكلية العلوم، ومركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية الآداب، ومركز التدريب والاستشارات التربوية، ومركز الإرشاد النفسي التربوي (العربي الأفريقي الآسيوي)، ومركز تعليم الكبار وخدمة المجتمع، والمركز الدولي للكمبيوتر، ومركز تطوير وتعليم اللغات الأجنبية، ووحدة الورش والمعامل والاستشارات بكلية التعليم الصناعي، ومركز تكنولوجيا المعلومات بكلية الحقوق، ومركز تطوير التعليم الطبي بكلية الطب البشري، ومركز التعليم المدمج، ومركز المؤتمرات، ووحدة ادارة السيارات، ووحدة تنمية الموارد الذاتية، ووحدة متحدي الاعاقة (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢١، ٥٤).

وكان أيضاً لجامعة بني سويف الاستباقية في تبني التخصصات البيئية، حيث شهدت الجامعة طفرة نوعية متميزة في برامج الدراسات العليا البيئية لجميع مراحلها المختلفة (الدبلوم، الماجستير والدكتوراه)، حيث تم إضافة ١٢٣ برامج بيئي في السنوات الأخيرة، بحيث يتصدر معهد أبحاث وتطبيقات الليزر البرامج البيئية في الدراسات العليا بجامعة بني سويف بنسبة ٣٦.٦% لما لأبحاث الليزر من أهمية بالغة في جميع مناحي الحياة العلمية والعملية موزعة على ٦ أقسام علمية كالتالي: قسم علوم الليزر وتفاعلاته (٥ برامج)، قسم تطبيقات الليزر الطبية (٢٥ برنامج)، وقسم تطبيقات الليزر البيولوجية (٣ برامج)، وقسم البصريات الطبية الحيوية (٣ برامج)، وقسم تطبيقات الليزر الهندسية والصناعية (٣ برامج)، قسم تطبيقات الليزر البيئية والزراعية (٦ برامج)، ويليه كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة بنسبة قدرها ١٧.٩% حيث تميزت بالدبلوم العام والدبلومات الخاصة في مجالات الإعاقات المختلفة، ثم كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة بمجموعة من البرامج التي تتجه لها أنظار العالم، وتماشياً مع أهداف التنمية المستدامة بنسبة ١٥.٥% في تخصصات موضوعية (علوم المواد وتكنولوجيا النانو، علوم وهندسة الطاقة الجديدة، التكنولوجيا الحيوية وعلوم الحياة، الكيمياء الحيوية التطبيقية، علوم البيئة والتنمية الصناعية، إدارة الجودة، وكيمياء وتكنولوجيا الأسمنت)، كما بلغت برامج معهد أبحاث النباتات الطبية والعطرية نسبة ٩.٧%، كما بلغت برامج كلية الزراعة نسبة ٩.٦% في بعض المجالات الحيوية الزراعية، وجاءت كلية علوم الارض بنسبة ٤.١% في مجالات المعادن وتنقية المياه والمواد الخام والصناعة، وأخيراً تتساوى كلية الطب البشري ومعهد المسنين في نسبة الدبلومات البيئية التي استحدثتها كل منهما مؤخراً حيث سجلت نسبة ٣.٣% لكل منها فنجد برامج كلية الطب البشري تتمثل في إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية، إدارة المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية، منع ومكافحة العدوى، وكيمياء الطب الشرعي في حين نجد برامج معهد المسنين هي دراسات علوم المسنين، التأهيل النفسي

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

الاجتماعي، تغذية المسنين، العلاج الوظيفي (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧).

كما كان لجامعة بني سويف الاستباقية في تطوير شبكة المعلومات، والوصول بها إلى أعلى المستويات وتقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال (الخطة الاستراتيجية لمشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جامعة بني سويف، ٢٠١١-٢٠١٦):

- تطوير واستمرار البنية الأساسية لشبكة المعلومات داخل الجامعة وزيادة فاعليتها بشكل مستمر لتقديم خدمة مناسبة.
- توصيل خدمة الإنترنت لكل جهاز بالجامعة.
- ربط الكليات داخل وخارج الحرم الجامعي والمدن الجامعية بشبكة المعلومات الجامعية.
- محاولة الحصول على عقود صيانة أو توصيل خدمة الإنترنت للجهات الحكومية والشركات المحيطة بالجامعة.
- استضافة مواقع الإنترنت الحكومية أو الخاصة بشركات القطاع الخاص على سير الجامعة.
- تهيئة المجتمع الجامعي للتعامل مع الوسائل الحديثة للاتصالات من خلال التدريب.
- الحصول على اعتمادات وشهادات من الشركات العالمية.
- ترشيد استخدام الإنترنت بتطبيق السياسات المناسبة على مستخدمي الجامعة.
- تطبيق أجهزة الأمن والحماية لحماية التطبيقات والبرمجيات على أجهزة الشبكة.
- وجود نظام متابعة مستخدمي الشبكة لمنع الاستخدام السلبي والذي يؤثر على كفاءة عمل وسرعات الشبكة.

### ثالثاً- واقع تحمل المخاطر بجامعة بني سويف:

في إطار رؤية الدولة إلى ضرورة ربط مخرجات البحث العلمي للجامعات بخطة التنمية ودعم المشروعات القومية الكبرى، وانطلاقاً من هذه الرؤية، قامت جامعة بني سويف بعمل خطة بحثية خمسية (٢٠٢٢-٢٠٢٧) تُراعي الدور الريادي للجامعة في حل المشكلات والتحديات التنموية التي تواجه المجتمع المصري بصفة عامة، والإقليم الجغرافي للجامعة بصفة خاصة شعارها "تحو جامعة بحثية تنموية مبتكرة" لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ورؤية مصر 2030، ومن خلال تبني الرؤية الوطنية لتحقيق الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2030، معتمدة في تصميمها على استشراف المستقبل البحثي للجامعة، ليس تأملاً في المستقبل وحسب وإنما لدراسة منهجية المستقبل البحثي والتوجهات والمتغيرات الكبرى والمخاطر

التي تؤثر فيه، ومن ثم استنباط ما قد يكون عليه الحال مستقبلاً لتحقيق مخرجات واقعية وفعالة لهذه الخطة (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١١).

كما كان لجامعة بني سويف دوراً واضحاً في مواجهة المخاطر وإدارة الأزمات، حيث شاركت جامعة بني سويف خلال عام 2021 بعدد 129 بحث دولي عن فيروس كورونا Covid-19 المستجد بواقع ٤٨ بحث لكلية الطب البشري، و ٣١ بحث لكلية الصيدلة، و ١٨ بحث لكلية العلوم، و ١٣ بحث لكلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي، و ٩ أبحاث لكلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، و ٥ أبحاث لكلية الطب البيطري، و ٤ أبحاث لكلية العلاج الطبيعي، و ٣ أبحاث لكلية التجارة، و ٢ بحث لكل من كليات الزراعة والتمريض ومعهد النباتات الطبية والعطرية وبحث واحد لكل من كليات علوم الأرض، الإعلام، وطب الفم والأسنان(الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٦).

ويكون لجامعة بني سويف تأثيراً إيجابياً على المجتمع المحيط، وخدمة المجتمع المحلي، ومواجهة المخاطر من خلال القوافل الطبية العلاجية والوقائية لسكان المحافظة، والقوافل البيطرية لتنمية ورعاية الثروة الحيوانية بالمحافظة، وإقامة الندوات والفعاليات التثقيفية وتغطيته القسم الأكبر من اللقاءات الاستشارية المتخصصة، وافتتاح مراكز لخدمة المجتمع والبيئة، كما يوجد بالجامعة مستشفى جامعي ضخم بالإضافة الى اثنين تحت الإنشاء لتلبية الخدمات الصحية بالمحافظة

#### رابعاً- واقع التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف:

في إطار تحقيق التحالف الاستراتيجي، عقدت الجامعة العديد من الاتفاقات الخارجية والتعاون الدولي، حيث قامت بتوقيع العديد من البروتوكولات واتفاقيات الشراكة مع جامعات وجهات محلية وعالمية لتوطيد أواصر التبادل الثقافي والمعرفي والبحثي منها (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢١، ٢٠١٥، ٦٥-٧١):

- اتفاقية بمسمى "تعاون علمي داخلي" مع مدينة زويل للعموم والتكنولوجيا، كانت بدايتها ٨-١-٢٠١٤ لمدة ٣ سنوات.
- اتفاقية بمسمى "مذكرة تفاهم بين جامعة بني سويف" (كلية التعليم الصناعي- العلاج الطبيعي- تربية رياضية- العلوم- الدراسات العليا للعموم المتقدمة- التمريض- الصيدلة- الطب البشري- الطب البيطري- الاقتصاد والعلوم السياسية- التربية- الآداب- التجارة - الحاسبات والمعلومات) مع جامعة 6 أكتوبر وتشمل (كلية الهندسة- نظم المعلومات وعلوم الحاسب- العلوم الطبية والتطبيقية- الصيدلة- التربية - اقتصاد وإدارة - الطب البشري - اللغات والترجمة- العلاج الطبيعي) بدايتها ٢٧-٥-٢٠١٣ لمدة ٥ سنوات قابلة للتجديد.

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- اتفاقية بمسمي "جامعة بني سويف" مع منظمة SIFE بدايتها ١٠-١١-٢٠٠٨ لمدة ٥ سنوات.
  - اتفاقية بمسمي "تعاون مشترك لدعم الخريجين والدارسين جامعة بني سويف" مع الشركة المصرية الالمانية للصناعات الانشائية EGIC.
  - بروتوكول تعاون مع جامعة النهضة.
  - بروتوكول التعاون بين الجامعة والمعهد السويسري بالإسكندرية.
  - وتتمثل الاتفاقيات الخارجية فيما يلي(الخطة الاستراتيجية جامعة بني سويف، 2021، ٦٥-٧١):
  - اتفاقية بمسمي "تعاون المعسكر الجامعي الصيفي لتقوية اللغة" مع فرنسا (جامعة لومبير ليون) بدايتها ٢-٥-٢٠٠٩ .
  - اتفاقية بمسمي "تبادل أساتذة (جامعة بني سويف)" مع كوريا (جامعة سانج ميونج) بدايتها ١٣-٥-٢٠٠٩ ولمدة ٥ سنوات.
  - اتفاقية بمسمي "تعاون تبادل اساتذة وطلاب (جامعة بني سويف)" مع كوريا Gwangju National University, CNU. Korea بدايتها ١-٥-٢٠١٢ ولمدة ٥ سنوات.
  - اتفاقية بمسمي "بروتوكول تعاون(جامعة بني سويف)" مع قارة أفريقيا (اتحاد المستثمرات العرب والأمم المتحدة لمكافحة مرض الإيدز، بدايتها 2006/2/14).
  - اتفاقية بمسمي "مذكرة تفاهم (جامعة بني سويف)" مع أسبانيا (جامعة ميغل ارنانديث)، بدايتها أبريل 2009، ولمدة ٥ سنوات.
  - اتفاقية بمسمي "اتفاقية تعاون (جامعة بني سويف)" مع بريطانيا (جامعة نورثمبريا) بدايتها ٢٠٠٦، لمدة ١٠ سنوات.
  - اتفاقية بمسمي "بروتوكول تعاون (جامعة بني سف)" مع اليونان(جامعة إيجا) بدايتها يونية 2009، لمدة ٣ سنوات.
  - اتفاقية بمسمي "مذكرة تفاهم (جامعة بني سف)" مع أذربيجان(جامعة كاف كوز) بدايتها 2009/1/27، ولمدة ٤ سنوات.
  - اتفاقية بمسمي "بروتوكول تعاون (شراكة علمية بحثية)" مع المملكة العربية السعودية (جامعة الملك فيصل).
- كما تم توقيع تحالف مشترك بين كلاً من منظمة العمل الدولية (الممثل الرئيس، والمجلس الثقافي البريطاني ومؤسسة الألفي للتنمية البشرية والاجتماعية ومؤسسات التعليم العالي في

المملكة المتحدة. يهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة الجامعات الحكومية المصرية والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص (تقرير جامعة بني سويف ٢٠١٩، ٥٩٥)، كما تم عقد اتفاقيات تعاون مع قطاعات سوق العمل لتدريب الطلاب، وعقد شراكات بحثية مع قطاعات سوق العمل في تطوير المناهج والعملية التعليمية، بالإضافة إلى تفعيل اتفاقيات شراكة مع جهات دولية وجامعات عالمية لتوفير فرص دأمة للباحثين كمتبعثين وطلاب منح (الخطأ الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢١، ٢١١).

وتتمثل السفارات والهيئات الأجنبيّة التعليمية التي حرصت جامعة بني سويف على التعاون الدولي معها منذ عام 2019-2020 في السفارة الأمريكية، والسفارة الفنلندية، والاتحاد الأوروبي، وهيئة افولبرايت الأمريكية، والهيئة العلمية الألمانية، والمجلس الثقافي الفرنسي، والمجلس الثقافي البريطاني، والهيئة العلمية الألمانية، واتحاد الجامعات الأفريقية، والسفارة الفرنسية، والاتحاد الأوروبي (تقرير جامعة بني سويف ٢٠١٩، ٥٩٥).

وتم عقد عدد من البروتوكولات الرسمية مع عدد من المؤسسات المجتمعية منها: مؤسسة مصر الخير- دار المعارف- شركة مياه الشرب والصرف الصحي- وزارة البيئة لإنشاء مركز للاتصال البيئي- مؤسسة صناع الحياة، وذلك في اطار تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع، كما حرصت الجامعة على إقامة شبكة من العلاقات مع مجموعة من الجامعات والمعاهد المتميزة بهدف تحقيق التبادل المعرفي والبحثي ومنها: جامعة الملك سعود- الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني- الجامعة الروسية- جامعة عين شمس- جامعة تشونام ناشونال بكوريا الجنوبية- المعهد السويسري بالإسكندرية (الخطأ الاستراتيجية لجامعة بني سويف، ٢٠٢١، ٧٣).

كما تعاونت الجامعة مع بعض الشركات في تنظيم فعاليات تدعم التفاعل بين الابتكار والتعليم ومنها:

- تعاون شركة يررنجر أنجلهام مع كلية الطب في تنظيم يوم علمي بعنوان " السكتة الدماغية" (جامعة بني سويف- مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠٢٠).
- تعاون شركة سمارتكس للأجهزة العلمية مع كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة في تنظيم ورشة عمل (جامعة بني سويف- مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠٢٠).
- تعاون شركة أسمنت بني سويف (تيتان) مع كلية علوم في برنامج تطوير قدرات طلاب كلية العلوم بجامعة بني سويف وتأهيلهم لسوق العمل (جامعة بني سويف- مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠١٩).

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- تعاون شركة هاواوي مع كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي في مسابقة (Huawei ICT Competition Northern Africa 2019- 2020)
- تعاون الشركة القابضة للمستحضرات الحيوية واللقاحات فاكسير مع معمل التحاليل الدقيقة بكلية العلوم في تنظيم ورشة عمل تدريبية بعنوان "التقنيات الأساسية في زراعة الخلايا (جامعة بني سويف- مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠١٨).
- التعاون مع مجموعة الكومي جروب للاستثمار والتنمية المستدامة في بناء وتأسيس أو صوبة للنباتات الطبية والعطرية في إطار خدمة العملية البحثية للطلاب (جامعة بني سويف- مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠٢٣، ١١٥).

ومن خلال رصد ممارسات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف بالاطلاع على الوثائق والتقارير، يتضح أن جامعة بني سويف لديها العديد من الفرص التي تمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تتميز الجامعة بوجود العديد من الوحدات المتنوعة بكلياتها المختلفة، بالإضافة إلى مركز تطوير الأداء الجامعي، والذي يسهم في تعزيز دور الجامعة في تحقيق ريادتها الاستراتيجية، إلى جانب مساهمة النشر الدولي للجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وحصول أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة على دعم تمويل مشروعات بحثية، كما يوجد بالجامعة عدد من الكليات المتميزة والفريدة من نوعها في مصر، والبرامج والكيانات البحثية البينية تتفرد بها الجامعة على مستوى الجامعات المصرية والعربية، والتخصصات البينية في برامج الدراسات العليا بالإضافة إلى عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص، يمكن من خلالها تمكين الجامعة من الاستباقية واغتنام الفرص في تقديم الخدمات لمؤسسات الجامعة والمجتمع المحلي، إلى جانب العديد من الاتفاقات الخارجية والتعاون الدولي التي عقدتها الجامعة، والتحالفات المشتركة مع الهيئات والمنظمات المختلفة، مما يؤكد على قدرة جامعة بني سويف على تحقيق الريادة الاستراتيجية والتي يمكن تعزيزها باستخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري.

#### المحور الرابع- واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف (الدراسة الميدانية ونتائجها):

تم إجراء دراسة ميدانية لرصد واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، وفيما يلي تحديد للهدف من إجرائها، وأسس بنائها، ووصف لعينة الدراسة، وأخيرا التحليل الإحصائي لما توصلت إليه الدراسة الميدانية:

### • أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بما يساعد في التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري".

### • بناء أدوات الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية من تحليل للريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها، وعرض الأسس النظرية لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري، ومفهومه، وخصائصه، ومبادئه، وعرض نماذج تكنولوجيا الأداء البشري، بالتركيز على نموذج تكنولوجيا الأداء البشري للجمعية الدولية لتحسين الأداء، ومراحلها، وآلية تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، ولذا اعتمدت الدراسة على:

- استبانة في صورة أسئلة مغلقة تنتهي بسؤال مفتوح لتقديم مقترحات أخرى، وكانت تشمل في صورتها المبدئية (٥٣ عبارة) في أربعة محاور، هي: استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار بجامعة بني سويف، واستخدام تكنولوجيا الأداء البشري في الاستباقية واغتنام الفرص بجامعة بني سويف، واستخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تخفيف المخاطر بجامعة بني سويف، واستخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف، وتم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين للإفادة من توجيهاتهم وآرائهم، وإجراء التعديلات عليها في ضوء آرائهم حتى وصلت إلى صورتها النهائية التي تضم (٤٨ عبارة) ومحاور الاستبانة يوضحها الجدول التالي.

جدول (١) محاور الاستبانة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

المحور	موضوعه	عدد العبارات
الأول	استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار.	١٣
الثاني	استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في الاستباقية واغتنام الفرص.	١٢
الثالث	استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تخفيف المخاطر.	٩
الرابع	استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق التحالف الاستراتيجي.	١٤
الإجمالي		٤٨

### • المجتمع الأصل وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف موزعين على ٣٣ كلية ومعهد، وبلغ عددهم نحو (٣٠٤٧) عضوًا (دون الهيئة المعاونة)، وتنقسم القطاعات

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

العلمية بجامعة بني سويف إلى خمسة قطاعات رئيسة، وهي: قطاع العلوم الطبية (ويضم: كلية الطب البشري، وكلية الطب البيطري، وكلية طب الفم والأسنان، وكلية الصيدلة، وكلية التمريض، وكلية العلاج الطبيعي، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، والمعهد القومي للمسنين)، قطاع العلوم الطبيعية (ويضم: كلية العلوم، وكلية علوم الأرض، وكلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، وكلية علوم الملاحه وتكنولوجيا الفضاء، ومعهد النباتات الطبية والعطرية، ومعهد أبحاث وتطبيقات الليزر)، وقطاع العلوم الهندسية (ويضم: كلية الهندسة، وكلية الحاسبات والمعلومات، وكلية الزراعة البيئية والحيوية، وكلية الفنون التطبيقية، وكلية التعليم الصناعي)، قطاع العلوم الاجتماعية (ويضم كلية الحقوق، وكلية التجارة، وكلية الخدمة الاجتماعية، وكلية الإعلام، وكلية السياحة والفنادق، وكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، ومعهد المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، وقطاع العلوم الإنسانية (ويضم: كلية التربية، وكلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، وكلية التربية للطفولة المبكرة، وكلية التربية الرياضية، وكلية الآداب، وكلية اللسان).

وتم التطبيق في عدد (١١) كليات ممثلة لقطاعات الجامعة الخمس هي: كلية الحاسبات والمعلومات والذكاء الاصطناعي، كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، كلية التربية، كلية العلوم، كلية علوم الأرض، كلية التعليم الصناعي، كلية التجارة، كلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، كلية التربية للطفولة المبكرة، كلية الفنون التطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة:

جدول (٢) عينة الدراسة ونسبتها للمجتمع

م	القطاع	عدد العينة	النسبة
١	العلوم الطبيعية	١٠٤	٢٦.٣%
٢	العلوم الهندسية	٩٦	٢٤.٢%
٣	العلوم الاجتماعية	٧٤	١٨.٧%
٤	العلوم الإنسانية	١٢٢	٣٠.٨%
	الإجمالي	٣٩٦	١٠٠%

### المعالجات الإحصائية<sup>(\*)</sup>:

استخدمت التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات العينة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحديد الأوزان النسبية لكل عبارة تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً للوزن النسبي المعبر عن درجة الموافقة، ولتحليل نتائج الاستبانة تم استخدام الجداول التكرارية

\* تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

لحساب النسبة المئوية لكل عبارة تحت كل محور وترتيبها حسب معدلاتها، ولتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات تم استخدام طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة طبقاً للجدول التالي:

جدول (٣) مستوى الموافقة ومداهما للاستبانة ذات الاستجابات الثلاثة

المدى		مستوى الموافقة
من	إلى	
أكبر من 2.33	٣	كبيرة
أكبر من 1.66	2.33	متوسطة
١	1.66	صغيرة

### ● تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في تحليل استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة الأربعة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

**المحور الأول:** استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار بجامعة بني سويف: ويعني عملية توليد شيء جديد يحقق قيمة معينة للجامعة، والعمل على تطوير أفكار جديدة وابتكارية تعكس وتستجيب للفرص المختلفة، وتسهم في نجاح الجامعة على المدى الطويل، بما يحسن من صنع القرارات وخلق أفكار مبتكرة، وذلك فيما يخص الجامعة ووحداتها المختلفة (كليات الجامعة)، ويسعى هذا المحور إلى تعرف استجابات أفراد العينة حول واقع استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار بجامعة بني سويف كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٤) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار بجامعة بني سويف

م	العبارة	الاستجابة						الوزن النسبي	درجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	توفير بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للإبداع والابتكار.	٧٦	19.2	١٥٣	38.6	١٦٧	42.2	1.77	متوسطة
٢	تشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية من أعضاء هيئة التدريس.	٦٨	17.2	٢٤٣	61.4	٨٥	21.5	1.96	متوسطة
٣	استخدام استراتيجيات متنوعة لاكتشاف ورعاية المبدعين من أعضاء هيئة التدريس.	٥٦	14.1	٢١٦	54.5	١٢٤	31.3	1.83	متوسطة
٤	تكريم المبدعين والمبتكرين من أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية.	٧٦	19.2	١٥٠	37.9	١٧٠	42.9	1.76	متوسطة

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
صغيرة	1.60	52.0	٢٠٦	36.4	١٤٤	11.6	٤٦	تطوير أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بشكل مستمر لرفع قدراتهم الإبداعية لزيادة إنتاجية العنصر البشري.	
متوسطة	1.80	42.4	١٦٨	35.4	١٤٠	22.2	٨٨	إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي ووضع رؤية مستقبلية.	٦
متوسطة	1.72	39.6	١٥٧	48.5	١٩٢	11.9	٤٧	تعزيز القدرات القيادية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق النجاح الاستراتيجي.	٧
متوسطة	1.88	33.3	١٣٢	44.9	١٧٨	21.7	٨٦	نشر نماذج متميزة لنجاحات أعضاء هيئة التدريس لتحفيز الابتكار والإبداع.	٨
صغيرة	1.60	51.5	٢٠٤	36.9	١٤٦	11.6	٤٦	دعم التجارب والخبرات الناجحة وتحفزها على التميز.	٩
صغيرة	1.59	52.5	٢٠٨	36.4	١٤٤	11.1	٤٤	استحداث تخصصات جديدة ومبتكرة وفقًا لاحتياجات سوق العمل.	١٠
صغيرة	1.66	50.0	١٩٨	33.8	١٣٤	16.2	٦٤	تشجيع النشر العلمي للمشروعات البحثية القائمة على الابتكار.	١١
متوسطة	1.68	48.5	١٩٢	35.4	١٤٠	16.2	٦٤	استقطاب أعضاء هيئة التدريس المبدعين والمبتكرين للعمل.	١٢
متوسطة	1.85	34.8	١٣٨	44.9	١٧٨	20.2	٨٠	إنجاز المهام التعليمية والبحثية والإدارية بطرق ابتكارية غير مألوفة لدعم التطورات والمستجدات الحديثة.	١٣
متوسطة	1.75	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)							

- وافق أفراد العينة على إجمالي عبارات محور استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار بجامعة بني سويف بمتوسط وزن نسبي 1.75 وبدرجة موافقة متوسطة.
- جاءت (٤) عبارات من المحور بدرجة موافقة صغيرة بوزن نسبي يتراوح بين (١.٥٩-١.٦٦)؛ حيث أكد أعضاء هيئة التدريس على أن الجامعة لا تقوم بتطوير أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بشكل مستمر لرفع قدراتهم الإبداعية لزيادة إنتاجية العنصر البشري، ولا تستحدث تخصصات جديدة ومبتكرة وفقًا لاحتياجات سوق العمل، كما لا تدعم التجارب والخبرات الناجحة وتحفزها على التميز، وتشجع النشر العلمي للمشروعات البحثية القائمة على الابتكار بدرجة صغيرة.



تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

م	العبارة	الاستجابة						الوزن النسبي	درجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
	توجد فيها مشكلات في الأداء البشري.	٥٦	14.1	١٢٤	31.3	٢١٦	54.5	1.60	
١٦	رصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي للاستفادة من الفرص المتاحة.	٤٨	12.1	٢١٣	53.8	١٣٥	34.1	1.78	
١٧	تقييم الاحتياجات ورصد الفجوة في أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تحليل الأداء	٣٦	9.1	١٥٤	38.9	٢٠٦	52.0	1.57	
١٨	فهم فجوات الأداء وانتهاز الفرص في تحديد الإجراءات المستقبلية.	٤٧	11.9	٩٢	23.2	٢٥٧	64.9	1.47	
١٩	الاستباقية في استحداث برامج تعليمية للوصول إلى مزايا تنافسية.	٥٦	14.1	١٣٦	34.3	٢٠٤	51.5	1.63	
٢٠	اغتنام كافة الفرص لتوفير منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي.	٥٨	14.6	١٧٠	42.9	١٦٨	42.4	1.72	
٢١	مواصلة الاهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة أمامها.	٦٠	15.2	١٤٠	35.4	١٩٦	49.5	1.66	
٢٢	الاعتماد على طرق التفكير غير التقليدية لانتهاز الفرص في مواجهة التحديات الموجودة في البيئة الخارجية.	٣٨	9.6	١٣٦	34.3	٢٢٢	56.1	1.54	
٢٣	اغتنام الفرص لتحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات.	٥١	12.9	١٤١	35.6	٢٠٤	51.5	1.61	
٢٤	تطوير خدمات الجامعة وفقاً لاحتياجات المجتمع الخارجي.	٩٨	24.7	١٣٠	32.8	١٦٨	42.4	1.82	
٢٥	عقد بروتوكولات مع الخبراء المتخصصين في المشروعات التنافسية.	86	21.7	178	44.9	132	33.3	1.72	
	<b>الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)</b>							<b>1.64</b>	

- وافق أفراد العينة على إجمالي عبارات محور استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في الاستباقية واغتنام الفرص بجامعة بني سويف بمتوسط وزن نسبي ١.٦٤ وبدرجة موافقة ضعيفة.
- جاءت (٨) عبارة من المحور بدرجة موافقة صغيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٤٧-١.٦٦)؛ حيث يؤكد أعضاء هيئة التدريس بأن الجامعة لا تقوم بانتهاز الفرص الريادية وتحولها إلى أعمال ومشروعات تنافسية، وتقييم الاحتياجات ورصد الفجوة في أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تحليل الأداء، وفهم فجوات الأداء وانتهاز الفرص في تحديد الإجراءات المستقبلية، كما تمثل الجامعة درجة صغيرة في التفاعلية والاستباقية في المواقف التي توجد فيها مشكلات في الأداء البشري، وفي الاستباقية لاستحداث برامج تعليمية

للوصول إلى مزايا تنافسية، وفي موامة الاهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة أمامها، واغتنام الفرص لتحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات.

- جاءت (٤) عبارة من المحور بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٧٢- ١.٨٢)؛ حيث يؤكد أعضاء هيئة التدريس بأن الجامعة تقوم برصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي للاستفادة من الفرص المتاحة، وباغتنام كافة الفرص لتوفير منتجات جديدة تناسب احتياجات المجتمع المحلي بدرجة متوسطة، بالإضافة إلي تطوير خدمات الجامعة وفقاً لاحتياجات المجتمع الخارجي، وعقد بروتوكولات مع الخبراء المتخصصين في المشروعات التنافسية.

ويتفق ذلك مع دراسة (عتريس، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبدالعال، ٢٠٢٠) التي أكدت على أن قدرة الجامعة في تحقيق الاستباقية واغتنام الفرص يساعدها من تحقيق ريادتها استراتيجياً، مما يؤكد على ضرورة أن تقوم جامعة بني سويف باغتنام الفرص الريادية وتحولها إلى أعمال ومشروعات تنافسية، وانتهاز الفرص في تحديد الإجراءات المستقبلية، وأن تقوم الجامعة برصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي للاستفادة من الفرص المتاحة، بما يمكنها من تلبية احتياجات المجتمع، والتميز في الحصول على مشروعات تنافسية تساعدها في تحقيق ريادتها الاستراتيجية.

**المحور الثالث- استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحمل المخاطر بجامعة بني سويف:** تعني اتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص معينة أو الوصول إلى نتيجة إيجابية، وتمثل إطار للتوجه الريادي الذي يشير للريادة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة، وتظهر الرغبة بتقبل المخاطرة عند إتباع الفرص الريادية، وذلك فيما يخص الجامعة ووحداتها المختلفة (كليات الجامعة)، ويسعى هذا المحور إلى تعرف استجابات أفراد العينة حول واقع استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحمل المخاطر بجامعة بني سويف، كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول (٦) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استخدام تكنولوجيا الأداء البشري**

**في تحمل المخاطر بجامعة بني سويف**

م	العبارة	الاستجابة									
		كبيرة		متوسطة		صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢٦	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الدخول في الأعمال الجديدة وغير المألوفة التي تعزز التنافسية.	٩٦		١٣٢		١٦٨		١.٨٢	٤٢.٤	٣٣.٣	٢٤.٢

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

م	العبارة	الاستجابة						درجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
٢٧	اتخاذ قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها	٦٦	16.7	١٤٠	35.4	١٩٠	48.0	1.69
٢٨	تحمل الخسارة على المدى القريب لتحقيق النجاحات بعيدة المدى	٥٠	12.6	١٧٠	42.9	١٧٦	44.4	1.68
٢٩	تبني استراتيجية طموحة تقوم على تحمل المخاطر	٦٦	16.7	١٢٦	31.8	٢٠٤	51.5	1.65
٣٠	الدخول في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطرة	٤٨	12.1	١٣٦	34.3	٢١٢	53.5	1.59
٣١	قيام القيادات الأكاديمية بإقناع الآخرين باستغلال الفرص للتحسين والتميز.	٣٢	8.1	١٣٦	34.3	٢٢٨	57.6	1.51
٣٢	التعامل مع فشل بعض المشروعات على أنه فرصة جديدة للتعامل من الأخطاء	٧٦	19.2	١٥٢	38.4	١٦٨	42.4	1.77
٣٣	طرح بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين لإدارة المخاطر والأزمات.	٤٥	11.4	١٧٥	44.2	١٧٦	44.4	1.67
٣٤	بناء شراكات مع المستفيدين تدعم جهودها في المخاطرة والبحث عن الفرص	٥١	12.9	٢٠٤	51.5	١٤١	35.6	1.77
متوسطة	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارة)							١.٦٨

- وافق أفراد العينة على إجمالي عبارات محور استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحمل المخاطر بجامعة بني سويف بمتوسط وزن نسبي ١.٦٨، وبدرجة موافقة متوسطة.
- جاءت (٣) عبارة من المحور بدرجة موافقة صغيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٥١-١.٦٥)؛ حيث أكد أعضاء هيئة التدريس على أن الجامعة تقوم بدرجة بسيطة بتبني استراتيجية طموحة تقوم على تحمل المخاطر، والدخول في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطرة، وكذلك قيام القيادات الأكاديمية بإقناع الآخرين باستغلال الفرص للتحسين والتميز.
- جاءت (٦) عبارة من المحور بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٦٧-١.٨٢)؛ حيث أكد أعضاء هيئة التدريس على أن الجامعة تشجع على الدخول في الأعمال الجديدة وغير المألوفة التي تعزز التنافسية إلى حد ما، وكذلك طرح بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين لإدارة المخاطر والأزمات، وبناء شراكات مع المستفيدين تدعم جهودها في المخاطرة والبحث عن الفرص، والتعامل مع فشل بعض المشروعات على أنه

فرصة جديدة للتعامل من الأخطاء، وتحمل الخسارة على المدى القريب لتحقيق النجاحات بعيدة المدى.

وينفق ذلك مع دراسة (عبدالعال، ٢٠٢٠)، ودراسة (سلطان؛ وحجي، ٢٠١٩) والتي أكدت على أن قدرة الجامعة على تحمل المخاطر يعزز ريادتها الاستراتيجية، مما يؤكد على ضرورة أن تقوم الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الدخول في الأعمال الجديدة وغير المألوفة التي تعزز التنافسية، وأن تقوم الجامعة بتبني استراتيجية طموحة تقوم على تحمل المخاطر، والدخول في مشروعات تنافسية لتحقيق التحسين والتميز.

**المحور الرابع- استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف:** تحول الجامعة إلى منظمات مترابطة ومتكاملة لتصبح نظاما واحدا متماسكا، بهدف السيطرة على التهديدات والمخاطر وتحقيق المزيد من الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، وذلك فيما يخص الجامعة ووحداتها المختلفة (كليات الجامعة)، ويسعى هذا المحور إلى تعرف استجابات أفراد العينة حول واقع استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول (٧) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف**

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
صغيرة	1.64	52.5	٢٠٨	30.8	122	16.7	٦٦	توجيه أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المستجندات باحترافية لتحقيق الارتقاء المستمر.	35
صغيرة	1.59	53.0	٢١٠	35.4	140	11.6	٤٦	توجيه أعضاء هيئة التدريس والباحثين إلى البحوث العلمية التي تخدم سوق العمل.	36
صغيرة	1.57	53.8	٢١٣	35.9	142	10.4	٤١	عقد شراكة متبادلة مع مراكز البحوث والجامعات المحلية الأخرى.	37
صغيرة	1.64	51.3	٢٠٣	33.3	132	15.4	٦١	عقد شركات مع الجامعات الأجنبية لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة.	38
صغيرة	1.62	50.5	٢٠٠	36.9	146	12.6	٥٠	التعاون مع منظمات الأعمال في سوق العمل لرصد احتياجاتها.	39
صغيرة	1.59	54.0	٢١٤	33.1	131	12.9	٥١	الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى.	40

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
صغيرة	1.65	50.0	١٩٨	35.4	140	14.6	٥٨	تسويق الأبحاث العلمية لدى الأطراف المعنية والمجتمع الخارجي.	41
صغيرة	1.63	52.5	٢٠٨	32.3	128	15.2	٦٠	تحديث قواعد البيانات الخاصة بالمستفيدين من الخدمات المقدمة.	42
صغيرة	1.59	52.5	٢٠٨	36.4	١٤٤	11.1	٤٤	الاهتمام بالبعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية.	43
صغيرة	1.47	64.9	٢٥٧	23.2	٩٢	11.9	٤٧	تبادل الخبرات ونشر أفضل الممارسات بين الجامعة والجامعات الأخرى.	44
صغيرة	1.61	51.5	٢٠٤	35.6	١٤١	12.9	٥١	وضع خطه للبقاء في الوضع التنافسي المحلي والدولي.	45
صغيرة	1.64	51.3	٢٠٣	33.3	١٣٢	15.4	٦١	استحداث برامج تعليمية للوصول إلى مزايا تنافسية.	46
صغيرة	1.59	53.5	٢١٢	34.3	١٣٦	12.1	٤٨	التجديد في أدوار الجامعة وزيادة قدرتها على التنافس من خلال التقييم المستمر للأعمال	47
صغيرة	1.59	51.3	٢٠٣	38.4	١٥٢	10.4	٤١	تشجيع المبادرات الجديدة لتسويق الخدمات والمنتجات لخدمة المجتمع.	48
	١.٦٠							الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارة)	

▪ وافق جميع أفراد العينة على إجمالي عبارات محور استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف بمتوسط وزن نسبي ١.٦٠ وبدرجة موافقة صغيرة؛ حيث أكد أعضاء هيئة التدريس على أن الجامعة تقوم إلي حد ما بعقد شراكة متبادلة مع مراكز البحوث والجامعات المحلية الأخرى، ومع الجامعات الأجنبية لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة، وكذلك التعاون مع منظمات الأعمال في سوق العمل لرصد احتياجاتها، وتسويق الأبحاث العلمية لدى الأطراف المعنية والمجتمع الخارجي، والاهتمام بالبعثات والمهمات العلمية للهيئة التدريسية، والتجديد في أدوار الجامعة وزيادة قدرتها على التنافس من خلال التقييم المستمر للأعمال، وتشجيع المبادرات الجديدة لتسويق الخدمات والمنتجات لخدمة المجتمع.

ويتفق ذلك مع دراسة (ثابت، ٢٠٢١)، ودراسة (أبو نجار؛ ومحسب، ٢٠٢٠) والتي أكدت على ضرورة تحقيق تحالفات استراتيجية متنوعة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة، وتعزيز المركز التنافسي لها، مما يؤكد على ضرورة أن تقوم الجامعة بعقد شراكة متبادلة مع

مراكز البحوث والجامعات الأخرى المحلية والأجنبية، وأن يتم التجديد في أدوار الجامعة وزيادة قدرتها على التنافس من خلال تشجيع المبادرات الجديدة لتسويق الخدمات والمنتجات لخدمة المجتمع بما يساعد الجامعة من تحقيق التحالف الاستراتيجي ويعزز ريادتها.

**المحور الخامس: الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري:**

انطلاقاً من الإطار النظري للبحث، الذي تضمن عرضاً للأسس النظرية للريادة الاستراتيجية؛ من خلال عرض تطور مفهوم الريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها بالجامعات، وتوضيحاً للأسس النظرية لتكنولوجيا الأداء البشري؛ من خلال عرض مفهوم مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وخصائصه، ومبادئه، ونماذجه لتكنولوجيا الأداء البشري، وآلية تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، بالإضافة إلى تعرف ممارسات الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف من خلال الوثائق والتقارير، وواقع استخدام مدخل تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف (من خلال الدراسة الميدانية)، تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري.

**(أ) آليات مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري.**

تم التوصل إلى مجموعة من الآليات لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وكل آلية تتضمن مجموعة من الآليات الفرعية، يتم عرضها فيما يلي:

**الآلية الأولى: استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تعزيز الإبداع والابتكار بجامعة بني سويف، ويتم ذلك من خلال:**

- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهارتهم الريادية وتحسين جودة أدائهم، باعتبارهم المورد الأساسي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة من خلال عقد دورات تدريبية في مجال الريادة الاستراتيجية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على المهارات الريادية، وثقافة الابتكار والإبداع.
- تدعيم مهارات الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتمكين عضو هيئة التدريس من أن يعمل وفق رؤية استراتيجية توجه جميع سلوكياته لتعزيز وضع الجامعة التنافسي، من خلال وحدة دعم الابتكار وبراءات الاختراع، ومراكز التميز البحثي بالجامعة.

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- توفير بيئة إيجابية محفزة وداعمة للإبداع والابتكار تعزز النمو المهني، وتشجع أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار الجديدة والإبداعية بما يحقق ريادة الجامعة، من خلال توفير الموارد المساندة اللازمة للقيام بأعمال بحثية وتدرسية مبتكرة وعالية الجودة.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس من إنجاز المهام التعليمية والبحثية والإدارية بطرق ابتكارية غير مألوفة لدعم التطورات والمستجدات الحديثة، من خلال تشجيع العمل البحثي الجماعي عن طريق دعم الفرق البحثية المتميزة، ودعم تمويل البحوث المبتكرة المقدمة منهم.
- تفعيل كافة الوحدات الداعمة للإبداع والابتكار بجامعة بني سويف، والتي تتبع مركز تطوير الأداء الجامعي بالجامعة، مثل وحدة النشر الدولي، وحدة دعم وتمويل المشروعات البحثية، ووحدة دعم الابتكار وبراءات الاختراع، بالإضافة إلى مركز تطوير البحوث العلمية بما يسهم في تعزيز دور الجامعة في تحقيق ريادتها الاستراتيجية.
- استخدام استراتيجيات متنوعة لاكتشاف ورعاية المبدعين من أعضاء هيئة التدريس، وخلق ثقافة تقدير التميز الأكاديمي والابتكار، وكريمهم بصفة دورية من خلال تقديم جوائز ومكافآت جامعية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- استحداث تخصصات جديدة ومبتكرة بالجامعة وفقاً لاحتياجات سوق العمل، وتشجيع المشروعات البحثية القائمة على الابتكار، من خلال تحديد مجالات متعددة لمشروعات البحوث التطبيقية، والتوسع في المشروعات التي تتفق مع أولويات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتوفير مصادر تمويل خارجية كدعم المشروعات البحثية.
- دعم التجارب والخبرات الريادية الناجحة، ونشر نماذج متميزة لنجاحات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزها على التميز والابتكار، لتعزيز اكتساب الخبرات لدى باقي أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على العمل الريادي، بما يسهم في نجاح الجامعة على المدى الطويل، ويحقق ريادتها استراتيجياً.
- استقطاب أعضاء هيئة التدريس المبدعين والمبتكرين للعمل بالجامعة، من خلال توفير الحوافز المادية والمكافآت، وتوفير المنح والبعثات، وتقديم مزايا شاملة التأمين الصحي، وبدلات الانتقال، وتوفير مكان للإقامة.

## الآلية الثانية- استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق الاستباقية واغتنام الفرص بجامعة بني سويف، ويتم ذلك من خلال:

- نشر القيم الداعمة للنهوض بالبحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس وفي المجتمع المحيط بالجامعة، من خلال عقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات التي تهدف إلي اغتنام الفرص المختلفة لتحقيق ريادة الجامعة استراتيجياً.
- انتهاز الفرص الريادية وتحولها إلي أعمال ومشروعات تنافسية، من خلال عقد بروتوكولات مع الخبراء المتخصصين في إدارة ودعم وتمويل المشروعات التنافسية.
- اغتنام الفرص المختلفة لتحسين الوضع البحثي للجامعة عن طريق دعم الابتكار وبراءات الاختراع من خلال تسهيل الجامعة للإجراءات الإدارية، ودفع المصروفات الخاصة بتسجيل براءات الاختراع.
- تطوير المنظومة البحثية الجامعية، من خلال مركز تطوير البحث العلمي بالجامعة والذي يضم عددًا من الوحدات الفرعية (وحدة النشر الدولي - وحدة دعم وتمويل البحوث - وحدة براءات الاختراع - وحدة الاستشارات وربط البحوث بالصناعة).
- توفير مصادر غير حكومية لتمويل التعليم، من خلال مشروع الوقف البحثي، وعائد منظومة التعليم المستمر، والمتمثلة في برامج التعليم المدمج، والتنوع في برامج الدبلومات المهنية والمتخصصة.
- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في زيادة إيرادات الجامعة، من خلال دورها في تقديم خدماتها لمؤسسات الجامعة والمجتمع المحلي، مثل مركز الدراسات المالية والتجارية، ومركز جامع بني سويف للطباعة والنشر، ومركز التدريب والاستشارات التربوية، ومركز الإرشاد النفسي التربوي، ومركز تطوير وتعليم اللغات الأجنبية، ووحدة تنمية الموارد الذاتية، ووحدة متحدي الإعاقة، وغيرها.
- الاستباقية في استحداث برامج تعليمية للوصول إلى مزايا تنافسية، من خلال تبني التخصصات البيئية في برامج الدراسات العليا البيئية لجميع مراحلها المختلفة (الدبلوم، الماجستير والدكتوراه).
- اغتنام كافة الفرص لتوفير منتجات جديدة، وتطوير الخدمات الجامعية، من خلال رصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي للاستفادة من الفرص المتاحة لتتناسب مع احتياجات المجتمع المحلي.

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- منح الجامعة القدرة على تقديم خدمات وعروض جديدة تتفوق من خلالها على المنافسين، من خلال الاعتماد على طرق التفكير غير التقليدية لانتهاز الفرص في مواجهة التحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وتحقيق العديد من المزايا.
- تطوير شبكة المعلومات بالجامعة، والوصول بها إلى أعلى المستويات لتقديم أفضل الخدمات، من خلال تطوير البنية الأساسية لشبكة المعلومات داخل الجامعة، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل مع الوسائل الحديثة للاتصالات من خلال التدريب، والحصول على اعتمادات وشهادات من الشركات العالمية.
- الآلية الثالثة- استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحمل المخاطر بجامعة بني سويف، ويتم ذلك من خلال:
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تعزيز تنافسية الجامعة وريادتها، من خلال الدخول في الأعمال الجديدة وغير المألوفة، والدخول في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطرة.
  - تبني استراتيجية طموحة تقوم على تحمل المخاطر، من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس من اتخاذ قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها، وتدريبهم على تحمل الخسارة على المدى القريب لتحقيق النجاحات بعيدة المدى.
  - بناء شراكات مع المستفيدين تدعم جهود الجامعة في المخاطرة والبحث عن الفرص، من خلال قيام القيادات الأكاديمية بإقناع الآخرين باستغلال الفرص للتحسين والتميز، والتعامل مع فشل بعض المشروعات على أنه فرصة جديدة للتعامل من الأخطاء
  - ربط مخرجات البحث العلمي للجامعة بخطط التنمية ودعم المشروعات القومية، من خلال دراسة منهجية للتوجهات والمتغيرات الكبرى والتحديات الخارجية، ومحاولة وضع خطة مستقبلية لمواجهتها على أسس علمية.
  - طرح بعض الاستراتيجيات لمواجهة خطر المنافسين لإدارة المخاطر والأزمات، من خلال إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالجامعة، وحدات تابعة بكلياتها المختلفة، وتفعيل دورها في دراسة ومواجهة التحديات والمخاطر.
  - تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي ومواجهة المخاطر، من خلال القوافل الطبية العلاجية والوقائية لسكان المحافظة، والقوافل البيطرية لتنمية ورعاية الثروة الحيوانية بالمحافظة، وإقامة الندوات والفعاليات التثقيفية واللقاءات الاستشارية المتخصصة، بالإضافة إلي دور المستشفى الجامعي في تقديم الخدمات الصحية.

- توفير بيئة تجريبية للتعليم والبحث العلمي، من خلال توفير مساحة آمنة لأعضاء هيئة التدريس لتجربة أفكار جديدة ومبتكرة، وتحمل المخاطرة الفكرية، واستكشاف وجهات نظر مختلفة واتخاذ مواقف غير تقليدية
- الآلية الرابعة- استخدام تكنولوجيا الأداء البشري في تحقيق التحالف الاستراتيجي بجامعة بني سويف، ويتم ذلك من خلال:
  - تحقيق التحالف الاستراتيجي لتمكين الجامعة من تحقيق ريادتها الاستراتيجية، من خلال عقد الاتفاقات الخارجية والتعاون الدولي، وعقد بروتوكولات واتفاقيات للشراكة مع جامعات محلية وعالمية لتدعم التبادل الثقافي والمعرفي والبحثي، وعقد البروتوكولات الرسمية مع المؤسسات المجتمعية.
  - تمكين الجامعة من نقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة، من خلال عقد شراكة متبادلة مع مراكز البحوث والجامعات المحلية الأخرى، والجامعات الأجنبية.
  - زيادة سبل التعاون بين الجامعة والجامعات العربية الريادية، من خلال تبادل الخبرات العلمية والأكاديمية والبحثية، والاستفادة منها في تحقيق ريادة الجامعة استراتيجياً.
  - التجديد في أدوار الجامعة وزيادة قدرتها على التنافس، من خلال استحداث برامج تعليمية للوصول إلى مزايا تنافسية، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المستجدات باحترافية لتحقيق الارتقاء المستمر.
  - دعم شبكات العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الآخرين من خلال الأنشطة الاجتماعية والترفيهية والعلمية لتبادل الخبرات وتشجيع الهيئة التدريسية على التميز في العمل.
  - توفير بيئة مواتية للابتكار والتعاون، من خلال توفير منصة للابتكار والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين والشركاء لتسهيل التفاعلات بين مختلف التخصصات مما يؤدي إلي دعم الأفكار والمبادرات الجديدة.
  - تطوير استراتيجية واضحة للتحالفات الاستراتيجية تهدف تعزيز الابتكار والتنمية الاقتصادية والتقدم المجتمعي، وأن تقوم الجامعة بنقل تقنياتها وبحوثها إلي الصناعة من خلال دعم المشروعات التنافسية، وبراءات الاختراع، وتسويق الأفكار المبتكرة.
  - تبادل الخبرات ونشر أفضل الممارسات بين الجامعة والجامعات الأخرى، من خلال الاهتمام بالبعثات والمهام العلمية للهيئة التدريسية، والمشروعات التنافسية المحلية والعالمية.

## تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- وضع خطه للبقاء في الوضع التنافسي المحلي والدولي، وتشجيع المبادرات الجديدة لتسويق الخدمات والمنتجات المختلفة لخدمة المجتمع، من خلال تفعيل وحدة دعم وتمويل المشروعات، وحدة الاتصالات والعلاقات الخارجية، وحدة ربط البحوث بالصناعة والمجتمع
- تسويق الأبحاث العلمية لدى الأطراف المعنية والمجتمع الخارجي، من خلال تفعيل وحدة النشر الدولي، مركز تطوير البحوث العلمية، بما يضمن دعم الإبداع والابتكار
- تحول الجامعة إلى منظمات مترابطة ومتكاملة لتصبح نظامًا واحدًا متماسكًا، بهدف السيطرة على التهديدات والمخاطر وتحقيق المزيد من الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

### (ب) معوقات تنفيذ الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري:

- تتنوع التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الآليات المقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري ، ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الصعوبات وسبل التغلب عليها على النحو التالي:
- قلة وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمدخل تكنولوجيا الأداء البشري، واعتيادهم النظم التقليدية في العمل، وهذا يتطلب توعية أعضاء هيئة التدريس بآليات تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وعمل دورات تدريبية وورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تحليل الأداء وتحديد الفجوات في الأداء؛ لتمكينهم من إجراء التدخلات التحسينية لعلاج الفجوات بصورة صحيحة.
  - قلة وعي القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بالريادة الاستراتيجية، وهذا يتطلب تبني رؤية ريادية واضحة ومحددة للجامعة في ضوء الفرص البيئية المحيطة توفر إطار للتميز في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتمكن الجامعة من استغلال الفرص المتنوعة لتحقيق ريادتها.
  - قلة وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالريادة الاستراتيجية، وأبعادها، وهذا يتطلب إنشاء وحدة للريادة الاستراتيجية داخل كل كلية لتكون المحفز لنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية، ومن مهامها؛ رصد الفرص البيئية واستكشافها ونشرها بين أعضاء هيئة التدريس، ونشر صور الإبداع والنجاحات داخل الكلية، وتحديد الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط والتي يمكن أن تحققها الكلية؛ لزيادة رضا العملاء وتحقيق مكانة متميزة بين مؤسسات المجتمع.

## المراجع

- أبو راضي، سحر محمد. (٢٠١١). مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة- دراسة تحليلية، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية. جامعة بنها.
- أبو نجار، هبه محمد؛ ومحسب، نعمة منور. (٢٠٢٠). دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١(١٢٤)، أكتوبر، ٥٧٣-٦٥٨.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد. (٢٠٠٧). معجم الصحاح، ط٢، دار المعرفة، بيروت.
- ثابت، حمدي ثابت. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧(١٠)، أكتوبر، ١٥٧-٢٠٦.
- جامعة بني سويف. (٢٠١١). الخطة الاستراتيجية لمشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جامعة بني سويف، ٢٠١١-٢٠١٦.
- جامعة بني سويف. (٢٠١٩). تقرير جامعة بني سويف ٢٠١٩.
- جامعة بني سويف. (٢٠٢١). الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف (٢٠٢١-٢٠٢٥).
- جامعة بني سويف. (٢٠٢٢). الخطة البحثية لجامعة بني سويف (٢٠٢٢-٢٠٢٧).
- جامعة بني سويف- مركز تطور الأداء الجامعي. (٢٠٢٠). حصاد فعاليات جامعة بني سويف خلال عام ٢٠٢٠.
- جامعة بني سويف- مركز تطور الأداء الجامعي. (٢٠٢٣). حصاد فعاليات جامعة بني سويف خلال عام ٢٠٢٢.
- جرنت، أم روبرت؛ كراج، سي جيمس. (٢٠٠٨). الادارة الاستراتيجية، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الناشر الاجنبي، القاهرة، مصر.
- الجبوي، سمية سلمان محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتنمية أداء كليات التقنية للبنات في المملكة وفق نموذج تكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر قيادتها، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القري.
- جلاب، احسان دهش. (٢٠١٤). العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة. بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، ١٦(٢)، ٢١-٤٤.

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- جلاب، إحسان دهش؛ وجنة طيبة فارس. (٢٠١٦). المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية- دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٨ (٣).
- الحبيب، عبدالرحمن محمد؛ والخلتان، منصور زيد إبراهيم. (٢٠١٥). توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*، ٢٣ (٣)، ١٨٤-٢٠٥.
- الحدراوي، حامد كريم؛ والكلابي، أمير مخيف. (٢٠١٣). دور التوجه الريادي في ادراك الزبون لجودة الخدمة- دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية(الفنادق) في محافظة النجف، *مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية*، ١٥ (٢)، ٢٢٣-٢٣٧.
- حراششة، علاء أحمد؛ وعويدات، عبد الله أحمد. (٢٠٢٠). تطوير برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية قائم على منحى تكنولوجيا الأداء البشري في ضوء واقع الاتجاهات الادارية المعاصرة وقياس صدقة التحكيمي، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا*، ٢٢ (٢)، ١-١٩.
- حسين، ميسون على. (٢٠١٣). الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول، *مجلة العلوم الانسانية، جامعة بابل بالعراق*، ٢١ (٢).
- الحكيم، ليث على يوسف؛ وعلي، أحمد راضي. (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المؤسسات- المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجًا. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق*، ١٤ (٢)، ٤٧-٨٦.
- خاطر، محمد عبد العزيز. (٢٠٢١، ابريل). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، ١٨ (١٠٣)، ١٠٢-١٥٩.
- الخطيب، دانية حسام الدين. (٢٠١٢). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط [رسالة ماجستير]. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- إبراهيم، درة عبد الباري.(٢٠٠٣). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدشتي، بدرية ابراهيم.(٢٠١٩). *معيقات تطبيق متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري لدى مديري المدارس في دولة الكويت للمرحلة المتوسطة والحلول المقترحة لها*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- رسمي، محمد حسن؛ غالي، عزة عادل؛ وعمار، هالة محمد.(٢٠١٩). *أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر*، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 30(119) يوليو، 104-116
- الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٨). *تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب- استراتيجية مقترحة للتحسين*، مجلة *اقتصاديات المال والأعمال*، (٦).
- سلطان، حكمت رشيد؛ وحجي، أفنان يوسف. (٢٠١٩): *دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كردستان العراق، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، العراق، ٨(٢)، ٢٧٨-٢٩٤*
- السيد، نادية حسن.(٢٠٢٠). *الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية— دراسة تحليلية، مستقبل التربية العربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٧(١٢٥)، ٩٤*
- شمس الدين، فارس بونس؛ خضر، شهاب أحمد؛ وطه، أزاد حسين. (٢٠١٦). *تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/أربيل زانكو- الإنسانيات، ٢٠(٥)، ٣٨١-٤٠٥*
- صرصور، جابر على محمى.(٢٠١٩). *الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي جامعة الأقصى، [رسالة ماجستير منشورة]. غرة، كلية التربية- جامعة الأقصى.*
- الطاني، جعفر حسن جاسم. (٢٠١١). *العرب وتحديات تكنولوجيا المعلومات*. رسالة المكتبة، *جمعيه المكتبات والمعلومات الأردنية*، ٤٦(٣)، ٢٩-٣٧
- العباس، منى العلى.(٢٠٢٠). *دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للمؤسسات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة من تركيا*. مجلة *ريحان للنشر العلمي*، سوريا، مركز فكر للدراسات والتطوير، ٢١- ١٤٤.

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

عبد الطيف، سمر عبد الله؛ وعبد الحليم، وليد محمد. (٢٠١٨). حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، ٧١(٣)، يوليو، ٧٥٩ - ٦٥٣.

عبدالعال، نجلاء عبدالنواب عيسى. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني "الاحترافي" بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة- كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٨(٤)، 225-376

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية ٢٠٣٠- جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٧)، ٧٩١-٩٤٨.

علي، عطا صلاح وآخرون. (٢٠١٨). أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان وتطوير العقبة في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. ٢(١٠). يوليو. فلسطين، المركز القومي للبحوث غزة.

العماري، فادية. (2010). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعات شمال الأردن وعلاقتها بتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة اليرموك.

العنزي، بدرية خلف حمدان. (٢٠٢٣). رؤية مستقبلية لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، جامعة حفر الباطن، (٦)، أبريل، ١٨٧-٢٣٩.

عيد، هالة فوزي محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(١)، ٣٣٩-٣٨٥  
الغامدي، عزيزة محمد علي. (٢٠٢١): تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة أم القرى، ٣٧(٢). فبراير. ٤٣٤-٤٩٩.

فهمي، فاروق؛ وعبد الصبور، مني. (٢٠٠١). المدخل المنظومي في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية، القاهرة، دار المعارف.

القحطاني، سالم. (٢٠١٥). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان: والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية- تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، في الفترة من ١٠-١٢ ديسمبر، الرياض، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ٢٢٥-٢٨٢.

الكبيسي، عبد الواحد حميد. (٢٠١٠). التفكير المنطومي (توظيفه في التعلم والتعليم، استنباطه من القرآن الكريم). عمان، دار ديبينو لنشر والتوزيع.

كردي، أحمد السيد. (٢٠١١). التحالف والتعاون بين الجمعيات الخيرية: رؤية علمية وعملية في إدارة المنظمات الخيرية، مؤسسة الهادي للطباعة والنشر، القاهرة.

كريبي، ابتسام عبده، والفقير، محمد هاد. (٢٠٢١). تطوير أداء قادة المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري، [رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جازان، السعودية.

المالكي، هادي. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الليث، [رسالة ماجستير غير منشور]، جامعة أم القرى، السعودية.

محمد، سعيد عبد الله. (٢٠١٣). امكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، 35(١١٢).

محمد، على أحمد ؛ والحمد، علاء دهام. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٦(١٢٤)، ٢٥٨-٢٠١.

المدرع، سفر بخيت(٢٠١٠). تكنولوجيا الأداء البشري كمدخل إداري لتنمية القيادات الأكاديمية بجامعات المملكة العربية السعودية في إطار الاقتصاد المعرفي. [أطروحة دكتوراه]، جامعة اليرموك.

مرتضي، أحمد سليمان. (٢٠١٧). درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمنطقة الدمام التعليمية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (٩٢)، ديسمبر، 282 - 259.

مصطفى، محمد كمال. (٢٠١٤): تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.

معجم المعاني (د.ت)، متاح على (<http://wmv.almaaiiv.coin/ar/dic/ar-ar>).

تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف  
في ضوء مدخل تكنولوجيا الأداء البشري "آليات مقترحة"

- الميع، ضاري سلمان؛ والمقدادي، محمود حامد. (٢٠١٩). درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ١-١٠٦.
- نهبان، يحيى محمد. (٢٠٠٨). الأسئلة السابرة والتغذية الراجعة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- النسور، عبد الحكيم عبد الله. (٢٠١٩). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، [رسالة دكتوراة غير منشورة]، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- نصير، غدير فود أحمد. (٢٠١٧). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمشروعات الصناعية في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- هاشم، نهلة عبد القادر؛ وإبراهيم، السيدة محمود. (2018). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة والمنعقد في الفترة -27 28 يناير. القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. يناير.
- الهنيني، إيمان احمد؛ النابلسي، زينب حسان؛ وأبو رمان، محمد عبد الرزاق. (٢٠١٩). استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، (٥)، 81 - 100.
- الياسري، أكرم محسن؛ والجناحي، عادل عباس. (٢٠١٦). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ١٢ (٥٠)، ٩٠-٥٤.
- Abraham, M. (2016). *Personal Development With Success Ingredients: Step-by-Step Guide for Success, Wealth & Happiness.* eBookIt.com.
- Ahmad, M, Kahwaji, A., Durrah, D. & Allil, K. (2016).The Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Private Banks During The Crisis In Syria, *IJER Serial Publications*, 13(5): 2089-2097.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020, March). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study -

- Palestine Technical College- Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. 9(3). 1-17.
- Albertyn, A. (2005, February). ISPI SA Newsletter. Retrieved July 2, 2009, from International Society for performance Improvement SA Chapter Website:  
<http://www.ispi.sa.co.za/source/ISPI%20SA%20Newsletter>.
- Anderson, J & Pyle. H. (2021). *Making change Facilitating Community Action*, Routledge, USA.
- Anna, J. (2008). *Entrepreneurial Learning: Entrepreneurial response to firm failure*, [Unpublished Master Thesis], Jönköping University, Sweden .
- Barker, Ph. & van, S. (2010). *Electronic Performance Support: Using Digital Technology to Enhance Human Ability*. Gower Publishing, ENGLAND.
- Beni Suef University in Egypt - US News Best Global Universities, [www.usnews.com/education/best-global-universities/beni-suef-university-514394#rankings](http://www.usnews.com/education/best-global-universities/beni-suef-university-514394#rankings).
- Beni-Suef University [2023 Rankings by topic] (edurank.org), <https://edurank.org/>
- Bernardez, M. L. (2011). Should We Have a Universal Model for HPT? A Practical Alternative that Works, *Performance Improvement*, 50(9), 22-42.
- Blackman. D. Buick, F., Johnson, S., Rooney, J., & Ilahee, N. (2021). Using System Traps to Understand and Potentially Prevent Human Resource Development Intervention Failure. *Human Resource Development Quarterly*. 33(1), 47-67.
- QS worlded university rankings, events, carer(2023). [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)
- Carleton, R. (2010). *Implementation and Management of Performance Improvement Plans: Emphasizing Group and Organizational Interventions*, Human Resource Development (HRD Press), USA.
- Carliner, S.(2014). Human Performance Technology and HRD, *New horizons in Adult Education and Human Resource Development Improvement*, 26(1),22- 35.

- Carpenter. M. A. & Sunder .G. w.(2009). *Strategic Management, Dynamic Perspective Concepts*, 2ed Prentice- hill.
- Caruang. A. (2000). The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm, *Journal of small Business Management*. Thesis & Studies, 36(1).
- Chang, H.J. & Wang, H. Bin. (April 2013). A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship, *The International Journal of Organizational Innovation*,5(4) .
- Chevalier, R. D.(2008). A Brief History of Performance Improvement, *Performance Improvement*, 47(6), 6-22.
- Chow. A. T. & Moseley. J. L. (2017). Comparisons of Six Sigma, Lean, and Human Performance Technology Performance Improvement, *Performance Improvement*. 56. (1). 9.
- Chyung. S. Y. (2008). *Foundation of Instructional and Performance Technology*. HRD Press. Canada.
- Corbett, J. & Redding, S. (2017). *Using Needs Assessments for School and District Improvement- a Tactical Guide*, Council of Chief State School Officers, Washington.
- Daft. R. N .(2002). *Organizational Behavior*, Dryden press Sandiego, Harcourt College Publishers, USA.
- Daryani, S. M., & Tabrizinia, S. (2015). Relation Between Strategic Entrepreneurship with Going Competitive Advantages and Wealth-Creation. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(10), 106-111.
- Dess G.G, Lumpkin G.T & Eisner A.B .(2007).*Strategic Management"3ed*, McGraw –Hill, Irwin, Printed In United States of America Journal & Periodicals.
- Dessinger, J. C., Van, T. D. & Moseley, J. L. (2012). *Fundamentals of performance improvement: Optimizing results through people, process, and organizations*. John Wiley & Sons. San Francisco.
- Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195, 1288-1294.

- Driscoll. T. (2015). Chronicling the Emergence of Human Performance Technology, *Performance Improvement*.54(6).34-36.
- Edwards. A. (2015). Developing Teachers Using Human Performance Technology: Considering the Nexus between Purpose-Driven Life and Curriculum Leadership. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2(5), 165-174.
- El Hadidi, H. and Kirby D. A. (2015).Universities and Innovation in a Factor-Driven Economy:The Egyptian Case. *Industry & Higher Education*, 29 (2). 151-160.
- Etzkowifz H., (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1). 64-77.
- Farsi, J.Y. Imanipour, N., & Salamzadeh, A. (2012). Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, *Global Business and Management Research*, an International Journal, 4(2), 193-204.
- Ferond, C. (2006). *The Origins and Evolution of Human Performance Technology*. In Pershing J.A.(Eds.).Handbook of Human Performance Technology .Wiley Publishers.
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, key Tenets, and Research Gaps. *Edward Elgar*, (7), 1-24.
- Frank, H., Kessler, A. & Fink, M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Business Performance. *Schmalenbach Business Review*, 62(2). 175-198.
- Galvin, J. (2009). Family, School, Community, Educational Partnership Academic Report, *Curriculum Development Unit*, Mary Immaculate College, Limerick.
- Gao. Sh. & Rusu, L. (2015). *Modern Techniques for Successful IT Project Management*. IGI Global. USA.
- Gillespie, R. C. & Fusch, G. E. (2012). *A Practical Approach to Performance Interventions and Analysis: 50 Models for Building a High-Performance Culture*, FT Press, USA.
- Gupta, K. (2014). *A Practical Guide to Needs Assessment*, 3rd edition, Pfeiffer, San Francisco.

- Hackbert, P. H. (2010). Using Improvisational Exercises in General Education to Advance Creativity, Inventiveness and Innovation, US-China Education Review, *Online Submission*, 7(10), 10-21.
- Hashemi. N. K. Alianchian. M. R. & Chevalier, R. (2018). Applying Human Performance Technology for Performance Improvement in Afghanistan High Schools. *Performance Improvement*, (57), 34-45.
- Hinkler, D.D., Mudambi, R., & Kotabe, M.(2009). *A Story of Breakthrough vs. Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global Pharmaceutical Industry*. Paper Presented at the 2009 Special SEJ Conference at York University, Toronto:1-39.
- Hitt, M. A., Hoskisson, E. R.& Ireland, R. D.(2007).*Management of Strategy: Concepts and Cases*, South-Western, New York.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6- 7), 479-491.
- Houmanfar, R. A., Alavosius, M. P., Binder, C., & Johnson, K. (2019). Human Competence Revisited: 40 Years of Impact. *Journal of Organizational Behavior Management*, (39). 1-6.
- Human Performance Technology (HPT) (2017). *Workshop*: available <http://sigmastrat.com> main images downloadable human.pdf.
- Ibrahim, N. (2016). Strategic Entrepreneurship in Family Business. *International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS)*, 6(2).22-49
- Ingrain. G. K., Pitman, G. K., & Osvaldo, N. Ã. (2005). *Evaluating Development Effectiveness*. World Bank Series on Evaluation and Development. Transaction Publishers. New Jersey.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Jang, H. Y. (2008). *Themes and Issues as Reflected in Human Performance Technology Literature: A Content Analysis* [Doctoral dissertation, Indiana University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

- 
- Jones , R. & Rowley, J .(2009). Presentation of A Generic “Emico” Framework For Research Exploration of Entrepreneurial Marketing In Smes, *Journal of Research in Marketing And Entrepreneurship*, 11(1). 5-21.
- Kalman, H.K. (2016): Integrating Evaluation and Needs Assessment: A Case Study of an Ergonomics Program, *performance improvement quarterly*, 29(1). 51-69.
- Kang. S & Molenda. M. H. (2018): How Shall We Define Human Performance Technology?, *Performance Improvement Quarterly*,31(2).189:190.
- Kaufman, R. & Guerra, I. (2002): a Perspective Adjustment to Add Value to External Clients, Including Society, *Human Resource Development Quarterly*, 13(1),109:110.
- Kaufman, R. (2003). Value, Where is the Value?, *Performance Improvement*, 42(2), 37-53.
- Kelly, S. J., Coughlin, P. C., & Mari, N, M. (2012). Making a Difference: The Future of HPT in Sustaining Best- Practice International Capacity Development. *Performance Improvement Quarterly*, 25(1), 85-98.
- Kelly. S. J. & Palmucci. J. (2014): Building a Legacy of Performance Improvement in Rwanda. *Performance Improvement*. 53(5).6-18.
- Kilenthong , P., Hills, G., Hultman, C. & Sclove, S. (2010) *Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm Age, Firm Size, And Operator’s Status*) University Of Illinois At Chicago, Usa.
- Kim. T. (2015). Impacts of Learning Interventions on Organizational Human Capital and Performance, *Performance Improvement Quarterly*. 27(4). 8-9.
- Kimuli, S. N., Ajagbe, M. A, Udo, E. E.& Balunywa, W.(2016, July.). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary SCHOOLS in Uganda. *International Journal iof Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 5(7), 23-46.
- king, S. B. (2012): *Human Performance Improvement*, Building Practioner Competence, Second Edition, ELSEVIER, USA.

- Klein, P. G., Barney, J. B., & Foss, N. J. (2012). *Strategic Entrepreneurship*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2137050](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2137050).
- Kozlov, M. (2018): Strategic Entrepreneurship Based Model of Latecomer university. *International Journal of Innovation Science*. 10(1).108-124.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60.
- Kyrgidou, L. (2006). Strategic Entrepreneurship: A Novel Approach to Corporate Rejuvenation, *Management Science Laboratory*, Athens University of Economics and Business, <http://www.innovationimpact.org>
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M.(2010). Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions. *European Business Review*, 22(1), 43-63.
- Landqvist, H., & Stalhandske, P. (2011). *Risk Propensity J of Entrepreneurs - A Study of Underlying Factors in' Background and -Personality in Comparison with Managers*. School of. Business Economics and Law, University; of Gothenburg.
- Pershing J.A.(Eds.). *Handbook of Human Performance Technology*. Wiley Publishers.
- Luke, B.(2005). *Uncovering Strategic Entrepreneurship. An Examination of Theory and Practice*, [MA Degree], Auckland University of Technology.
- Luke, B., Kearins, K. & Verreynne, M. L. (2010) Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship, *Emerald insight International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(3). 312-330.
- Marker, A., Villachica, S. W., Stepich, D., Allen, D., & Stanton, L. (2014). An Updated Framework for Human Performance

- Improvement in the Workplace: The spiral HPI framework. *Performance Improvement*, 53(1), 10-23.
- Martin, C, S. (2016): *Going back to the roots of W.A. Shewhart*
- Mazzei, M. J. (2018). Strategic Entrepreneurship: Content, Process, Context, and Outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 657-699
- McCawley, P. F. (2009): *Methods for Conducting an Educational Needs Assessment- Guidelines for Cooperative Extension System Professionals*", university of Idaho, USA.
- Molenda, M. & Pershing, J. A. (2004): The Strategic Impact Model: An Integrative Approach to Performance Improvement and Instructional Systems design, *Tech Trends*, 48(2), 30-43.
- Moseley, J. L. & Dessinger, J.C. (2009): *Handbook of Improving Performance in the Workplace, Measurement and Evaluation*, International Society for Performance Improvement, USA.
- Nityananda, J. & Mohanty, A. N. (2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success for Competitiveness & Globalization. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 1(3), 208-214.
- Okpara, F.(2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2).1-22.
- Pershing, James A. (2006): *Hand Book of Human Performance Technology*, Third Edition, Preiffer, San Francisco.
- Pemberton, A., Hoskins, J., & Boninti, C. (2011): Minding the gap Identifying performance issues using the Human Performance Technology model, *emerald*, 39(2), 206-222.
- Platin, N. & Ergun, H.S. (2017). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance; Evidence from Turkish SMEs. *Business and Management Studies*, 3(2).78-89.
- Preller, R., Patzelt, H., & Breugst, N. (2020): Entrepreneurial visions in founding teams: Conceptualization, emergence, and effects on opportunity development. *Journal of Business Venturing*.35(2). 105914.
- Prien, E. P. (2009): *a Practical Guide to Job Analysis*, John Wiley & Sons, USA.

- Raman, S (2014): Importance of Root Cause Analysis, linkedin, <https://www.linkedin.com/pulse/20141023143023-119105931-importance-ofroot-cause-analysis>.
- Roberts, K. E. (2016): *Human Performance Technology Practice in the Small to Medium-Sized Business Sector*, [degree of Doctor of Philosophy], Capella University.
- Roehl-Anderson, J.M. (2010): *IT Best Practices for Financial Managers*, John Wiley & Sons, USA.
- Rothwell, W. J. (2006): *The Intervention Selector, Designer & Developer Implementor*, American Society for Training and Development, USA.
- Rothwell, W. J. (2013): *Performance Consulting: Applying Performance Improvement in Human Resource Development*, John Wiley & Sons, USA.
- Rothwell. W. J (1999): *ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competencies, and Output, Second Edition*. American Society for Training and Development. USA.
- Rothwell. W. J., Imroz, S. M., & Bakhshandeh, B .(2021): *Organization Development Interventions: Executing Effective Organizational Change*. Routledge. UK.
- Rush, A. J. (2012): Client Partnership Throughout the Performance Improvement/ Human Performance Technology Model, *Performance Improvement*, 51(9), 29-37.
- Russell, S.(2006): *Evaluating Performance Interventions: Performance*, American Society for Training and Development, USA, P 11.
- Shockley-Zalabak. P. S. (2015): *Fundamentals of Organizational Communication "Knowledge, Sensitivity-, Skills, Values"*, Ninth Edition. Pearson Education. USA.
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2010). Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 7-25.
- Sonnentag. S. (2003): *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons. USA.

- 
- Symonette, S. G. (2015): *Developing Principles and Schemata for Intervention set Selection in Human Performance Technology*, [Degree of Doctor of Philosophy], the School of Education, Indiana University.
- Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, M., Dickson, P., & Weaver ,K. M. (2009). A Hierarchical Perspective of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation. *International Entrepreneurship Management Journal* .(5). 181-201
- Tosti & Donald (2006): *Human Performance Technology*, BPTrends, February.
- Tülüce, N. S., & Yurtkur, A. K. (2015). Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 720-728.
- Verdu, J., A. & Jose, M., Gras. (2009). Measuring the Organizational Responsiveness through Managerial Flexibility. *Journal of Organizational Change Management*. 22(6). 668-690.
- Watkins, R.(2012). *A Guide to Assessing Needs Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions and Achieving Development Results*, the World bank, Washington.
- Weaver. K. M. (2002). *Assessing the Environment– Eo Dimensions of Entrepreneurial Orientation*. www.Ebscoht.com.HTML.cited .
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*, Person: Education, Harlow, England.
- Wile. D. E. (2014). Why Doers Do-Paitl: Internal Elements of Human Performance, *Performance Improvement*. 53(2).14.
- Wilmoth, F. S. (2014). HPT Model: an Overview of the Major Models in the Field, *Performance Improvement*.53(9),34-40.
- Winter. R (2015): *Agile Performance Improvement: the New Synergy of agile andHuman Performance Technology*. Apress. USA.