



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة
بالتعاون مع

فرقة البحث التكويني الجامعي PRFU: "إدارة المواهب في الجامعات مدخل استراتيجي لتعزيز الابداع والابتكار في قطاع التعليم العالي بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة
دراسات ميدانية تحليلية ومشروع تطبيقي تنموي مقترح"

شهادة مشاركة

يشهد السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج بأن السيد(ة):

د. براهيمي نادية (جامعة المسيلة)

قد شارك(ت) في فعاليات الملتقى الوطني الموسوم بـ "دور إدارة المواهب في الجامعات في تعزيز الابداع والابتكار في قطاع التعليم العالي بالجزائر"
المنظم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج) يوم 06 مارس 2024.

بمداخلة تحت عنوان: قيادة المواهب الجامعية في ظل التحول الرقمي

عميد الكلية



الكلية
الشاملة
بوعر
الشاندري



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة
بالتعاون مع

فرقة البحث التكويني الجامعي PRFU: "إدارة المواهب في الجامعات مدخل استراتيجي
لتعزيز الابداع والابتكار في قطاع التعليم العالي بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة دراسات
ميدانية تحليلية ومشروع تطبيقي تنموي مقترن"

برنامـج الملتقـى الوطـني المـوسوم بـ: دور إدارـة المـواهـب فـي الجـامـعـات فـي تعـزيـز الـابـداعـ والـابـتكـارـ فـي قـطـاعـ التـعـلـيمـ العـالـيـ بـالـجـازـائـرـ

بتـارـيخـ 06ـ مـارـسـ 2024

برنامـجـ الجـلـسـةـ الـافتـتاحـيـةـ

meet.google.com/rzs-peim-diw

رابط الغرفة الافتراضية الرئيسية

الجلسة الافتتاحية (10:00-9:00) تنشـيطـ أـمـلـيـانـيـ بـوـبـكـرـ

- تلاوة آيات بينات من الذكر الحكيم.
- الاستماع إلى النشيد الوطني الجزيري.
- كلمة السيدة رئيسة الملتقى: د. بعجي سعاد
- كلمة السيد المنسق العام للملتقى: أ.د. شوتري أمال
- كلمة السيد مدير المخبر: أ.د. قايدى خميسى
- كلمة السيد عميد الكلية، المشرف العام على الملتقى: د. خالد بوعززة.
- كلمة السيد مدير الجامعة، الرئيس الشرفي للملتقى: أ.د. بوعززة بوضرسية.

مـادـخـلـةـ اـفـتـتاحـيـةـ بـعـنـوانـ:

أهمية نظام الحوافز في صقل المواهب ودعم الابتكار: إسقاط على المؤسسات الجامعية بالجزائر
أ.د. رحيم حسين (جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج)،

برنامج الجلسة الأولى

meet.google.com/rzs-peim-diw

رابط الغرفة الافتراضية الرئيسية

الجلسة الأولى (15-10-12:15) رئيس الجلسة: أ.د. شوتري أمال المقرر: د.بونقيب أحمد

قيادة الموهوب الجامعية في ظل التحول الرقمي

أ.د. شوتري أمال (جامعة برج بوعريريج) د.براهيمي نادية (جامعة المسيلة)

أهمية جودة الحياة الوظيفية في استقطاب الموهوب وتعزيز الابتكار في مؤسسات التعليم العالي
- دراسة حالة جامعة قطر -

د.هباش سامي(جامعة سطيف 1) د.بونقيب أحمد(جامعة برج بوعريريج)

تحديات إدارة الابتكار والإبداع في التعليم العالي بالجزائر

ط.د عبد الغني صالح (جامعة برج بوعريريج) يوسف معتوق(جامعة برج بوعريريج)

واقع ادارة الموهوب بالجامعات العربية - دراسة حالة المملكة العربية السعودية نموذجا -

د.رفيق مرزوق (جامعة سطيف 1) د.بلعاطل عياش (جامعة سطيف 1) د.جريبي عبد الحكيم (جامعة سطيف 1)

إدارة الموهوب في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن -

د. ملالة إيمان(جامعة برج بوعريريج)

دور إدارة الموهوب في تعزيز عمليات الابتكار في المؤسسات

د. محبوب يمينة (م. العليا للتسخير عنابة) د. نايت عطية مريم (م. العليا للتسخير عنابة)

دراسة حالة بعض التجارب الدولية عن الشركات الجامعية الناشئة

ط.د مريم قواسمية (جامعة سوق اهراش) د. السعيد مزيان (جامعة سوق اهراش)

إدارة الموهوب في الجامعات الجزائرية ركيزة لتحقيق إدارة ذكية للموارد البشرية في عصر المعرفة

ط.د حمودة سارة (جامعة البويرة) ط.د عيفة ناريمان(جامعة البويرة)

دور الإبداع والابتكار في تعزيز مجتمعات المعرفة

د. وهيبة بوربعين (جامعة عين تموشنت)

برنامج الجلسة الثانية

meet.google.com/gxg-pswn-oqe

رابط الغرفة الافتراضية الثانية

الجلسة الثانية (12:15 - 10.15) رئيس الجلسة: د. العمواوي الزوبير المقرر: د. عامر عبد اللطيف

المقاربة النظرية لإدارة الموهاب

ط.د.سمية امسلم(جامعة الجزائر 3) ط.د.إسلام أبوسيف (جامعة الجزائر 3)

L'impact du e-learning dans la gestion des talents au sein de la pédagogie

Dr. Zellal Ahlem(UNIV Tizi Ouzou)

Doctorante Ouikene Nahida (UNIV Tizi Ouzou)

The contemporary tendencies of talent management: new perspectives for the higher education system

د. بن أحسن أحسن صلاح الدين(جامعة برج بوعريريج)

Les efforts des universités Algériennes dans la valorisation des étudiants talentueux dans les domaines: sportif, culturel, entrepreneurial et pédagogique

Doctorante REZIGA AMINA(univ Oran 2)

Adaptation de l'université algérienne à la gestion dynamique des talents : Défis et perspectives dans un contexte de l'économie de la connaissance

Dr. CHERROU Kahina(UNIV Tizi Ouzou) Dr. HAMMACHE Souria(UNIV Tizi Ouzou)

دور جماعات الممارسة الافتراضية في تعزيز إدارة الموهاب بالجامعة الجزائرية -دراسة حالة جامعة باجي مختار عنابة-

أ.د.بورغدة حسين(جامعة سطيف 1) ط.د.سوداني لينة(جامعة سطيف 1)

أثر إدارة الموهاب في تعزيز الإبداع التنظيمي

أ.د. شراف عقون(جامعة ميلة) ط.د. مغنوش دنيا زاد(جامعة ميلة)

إدارة الموهاب ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي - التجربة السعودية - التجربة الماليزية -

د. بصاشي هدى (جامعة تيبارزة) ط.د.يسبع فيصل (جامعة تيسيمسيلت) د. بوعزة صبرين(جامعة تيبارزة)

برنامج الجلسة الثالثة

meet.google.com/acv-qpvs-jtt

رابط الغرفة الافتراضية الثالثة

الجلسة الثالثة (10.15-12:15) رئيس الجلسة: د. بوقاية وردية المقرر: أ. بليدة كاميليا

مساهمة إدارة الموهوب في تعزيز الأداء المتميز للمؤسسات

د. سعدي عامر بربوق (جامعة سعيدة) د. شيخي مليكة (جامعة معسكل)

ادارة الموهوب أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة

ط. د. حملاوي أميرة (جامعة بسكرة) ط. د. علون بایة (جامعة بسكرة)

التأصيل النظري لإدارة الموهوب كأحد التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

د. عيسات العربي (جامعة برج بوعريريج) د. براهيمي حياة (جامعة برج بوعريريج) ط. د. براهيمي حنان (جامعة الجلفة)

دور الابتكار في تعزيز المشاريع المقاولاتية دراسة تحليلية مع الإشارة للعلاقة والواقع في الجامعة الجزائرية

أ. ياسين رماش (جامعة سوق اهرا) أ. ساكنوبوييري (جامعة المسيلة)

أثر إدارة الموهوب والكافاءات في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان-

أ. بن أحمد فاطمة الزهراء (جامعة تلمسان)

دور رأس المال النفسي الإيجابي في تحسين الإبداع لدى الطلبة دراسة عينة من طلبة كلية العلوم الاقتصادية جامعة البويرة

د. زواغي محمد (جامعة البويرة) د. معمرى حسينة (جامعة بسكرة)

واقع نظام إدارة الموهوب بقطاع التعليم العالي- دراسة مجموعة من التجارب الدولية مع الإشارة الى تجربة الجزائر-

ط. د. رباحي غزلان (جامعة قالمة) ط. د. منى بوطمين (جامعة أم البوقي)

دعم الابتكار أولوية لبناء مستقبل التعليم العالي - دراسة لاستراتيجية الابتكار بدولة الإمارات العربية المتحدة-

د. بوقاية وردية (جامعة برج بوعريريج)

برنامج الجلسة الرابعة

meet.google.com/wvc-xzkp-jcg

رابط الغرفة الافتراضية الرابعة

الجلسة الرابعة (12:15-10.15) رئيس الجلسة: أ.د. ججيق زكية المقرر: د. بونقاب عادل

إدارة الموهوب كمدخل لتعزيز الابتكار في المنظمة

د. فاطمة الزهراء جموعي (جامعة قسنطينة 2)

دراسة تحليلية لطرق تشخيص وتقدير المهارات البشرية

د. دشاش محمد الصالح (جامعة برج بوعريريج)

مساهمة تكنولوجيا المعلومات في خلق مجالات الابتكار بالحيط الجامعي

د. زعير فاتح (جامعة برج بوعريريج) د. حمزة عبد الرزاق (جامعة برج بوعريريج)

دور مركز دعم التكنولوجيا والابتكار في جذب الموهوب في الجامعات - حالة جامعة برج بوعريريج -

د. بعجي سعاد (جامعة برج بوعريريج) د. عبد الواحد نسيمة (جامعة برج بوعريريج)

تحقيق التكامل بين إدارة الموهوب والذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي

ط. د. غراب سارة (جامعة عين تموشنت) ط. د. بريكي محمد (المركز الجامعي تيبازة)

مقترن إدارة الموهوب لدى الطلبة الجامعيين كآلية لتحفيز الابداع والابتكار في مجال المؤسسات الناشئة

ط. د. مليسة بوزكري (جامعة برج بوعريريج) أ. د. إسماعيل ميهوبي (جامعة برج بوعريريج)

إدارة الموهوب: عرض تجارب دولية مع الإشارة لتجربة الجزائر

د. بوكرييف زهير (جامعة البليدة -02-) ط. د. لعقولون محمد (جامعة البليدة -02-)

حاضنات الأعمال الجامعية نموذج لإدارة موهوب الشباب وابتكارهم - دراسة حالة حاضنة جامعة المسيلة -

د. حريزي منال (جامعة الطارف)

برنامج الجلسة الخامسة

meet.google.com/otj-cyry-ris

رابط الغرفة الافتراضية الخامسة

الجلسة الخامسة (12:15 - 10.15) رئيس الجلسة: أ.د. مهديد فاطمة الزهراء المقرر: د. سراي أم السعد

إدارة الموهوب كأحد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز بمنظمات الأعمال

أ.د. مهديد فاطمة الزهراء (جامعة برج بوعريريج) أ.د. بوطوفة صورية (جامعة تبسة) د. مشتهة بومدين (جامعة برج بوعريريج)

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الجامعية - دراسة نظرية تحليلية -

د. بومصباح صافية (جامعة برج بوعريريج) أ. تناح رانية (جامعة برج بوعريريج)

تحديات إدارة الموهوب في ظل الوظائف الجديدة لمؤسسات التعليم العالي

د. فريوة نرجس (جامعة البليدة -02) د. بوشعالة رقيق جمال (جامعة البليدة -02) ط.د. قوجيلي حسين (جامعة خميس مليانة)

الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي في الجزائر

ط.د. حدوش إسماعيل (جامعة غليزان)

آلية تعزيز الابداع والابتكار على مستوى المكتبات الجامعية الجزائرية - مكتبة قطر الوطنية أنموذجا -

ط.د. بلاوضح حسينة (جامعة المسيلة) بلواضح لحسن (جامعة برج بوعريريج)

أثر إدارة الموهوب في تعزيز الابداع والابتكار - دراسة حالة جامعة محمد طاهري بشار -

أ.د. حديد مختار (جامعة جيجل) ط.د. قوراري أنيسة (جامعة جيجل)

التحول في مجال التعليم العالي الماليزي لإدارة الموهوب وتعزيز الابتكار في الجامعات

د. سراي أم السعد (جامعة برج بوعريريج) د. بن ثامر كلتوم (جامعة برج بوعريريج)

استراتيجيات إدارة الموهوب بالجامعات - تجربة جامعة قطر -

أ.د. عميش سميرة (جامعة المسيلة) أ.د. جعيجع نبيلة (جامعة المسيلة)

الجلسة الختامية

meet.google.com/rzs-peim-diw

رابط الغرفة الافتراضية الرئيسية

ادارة وتنشيط الجلسة: د. بوقاية وردية

الجلسة الختامية (12:30 - 13:30)

- ❖ كلمة ختامية لإدارة الملتقى
- ❖ كلمة مفتوحة للمتدخلين
- ❖ قراءة التوصيات
- ❖ توزيع الشهادات

المتدخل الأول:

الاسم ولقب: آمال شوالي

المهنة: أستاذ التعليم العالي

الإيميل: amel.choutri@univ-bba.dz

المتدخل الثاني:

الاسم ولقب: نادية براهيمي

المهنة: أستاذ محاضر أ

الإيميل: nadia.brahimi@univ-msila.dz

عنوان المداخلة: قيادة الموهوب الجامعية في ظل التحول الرقمي

محور المشركة: المحور الثاني واقع إدارة الموهوب الإبداع والابتكار في قطاع التعليم العالي في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهه.

الملخص:

التحول الرقمي غير ممكן بدون قائد يخلق بيئة مناسبة ويدفع الموهوب نحو التميز، وفي الجامعة يصبح هذا الأمر ضرورة مركبة، لذلك تهدف هذه الورقة إلى مناقشة بعض القضايا المرتبطة بقيادة الموهوب الجامعية في ظل التحول الرقمي، حيث توصلت إلى أن الجامعة في ظل التحول الرقمي بحاجة ماسة إلى النمط القيادي الذي يستطيع بناء واستقطاب الموهوب، لاسيما والتحول الرقمي يشكل تحدياً كبيراً في ذاته. وإلى أنه إذا كان التحول الرقمي فرصة للجامعة في الجزائر حتى تتطور، فإنه حتى يتجسد يحتاج هو الآخر إلى الموهوب خاصة الرقمية منها، فالعلاقة في اتجاهين. قدمت الورقة مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة إضافة قسم لإدارة وقيادة الموهوب في الهيكل التنظيمي للجامعة؛ تخصيص ميزانية خاصة لقيادة الموهوب؛ اعتماد مؤشرات واضحة في قياس وتحديد الموهبة، وأيضاً تثمينها معنوياً ومادياً خاصة الموهوب الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الموهبة، قيادة الموهبة، الجامعة.

قيادة المواهب الجامعية في ظل التحول الرقمي

Leading university talent in light of digital transformation

أ. د. أمال شوقي

مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل البرو الجديد للجامعة/ جامعة محمد البشير الإبراهيمي/ برج بوعريج

د. نادية براهيمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ملخص:

التحول الرقمي غير ممكن بدون قائد يخلق بيئة مناسبة ويدفع المواهب نحو التميز، وفي الجامعة يصبح هذا الأمر ضرورة مركبة، لذلك تهدف هذه الورقة إلى مناقشة بعض القضايا المرتبطة بقيادة المواهب الجامعية في ظل التحول الرقمي، حيث توصلت إلى أن الجامعة في ظل التحول الرقمي بحاجة ماسة إلى النمط القيادي الذي يستطيع بناء واستقطاب المواهب، لاسيما والتحول الرقمي يشكل تحدياً كبيراً في حد ذاته. وإلى أنه إذا كان التحول الرقمي فرصة للجامعة في الجزائر حتى تتطور، فإنه حتى يتجسد يحتاج هو الآخر إلى مواهب خاصة الرقمية منها، فالعلاقة في اتجاهين. قدمت الورقة مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة إضافة قسم لإدارة وقيادة المواهب في الهيكل التنظيمي للجامعة؛ تخصيص ميزانية خاصة لقيادة المواهب؛ اعتماد مؤشرات واضحة في قياس وتحديد الموهبة، وأيضاً تثمينها معنوياً ومادياً خاصة المواهب الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الموهبة، قيادة الموهبة، الجامعة.

Abstract: Digital transformation is not possible without a leader who creates an appropriate environment and pushes talent towards excellence, this matter becomes a central necessity for the university. Therefore, this paper aims to discuss some of the issues related to leadership of university talent in light of digital transformation, as it concluded that the university in light of digital transformation is in dire need of To the leadership that can build and attract talent, especially since digital transformation represents a major challenge in itself. Although digital transformation is an opportunity for the university in Algeria to develop, but it also needs talent, especially digital ones, so the relationship goes in two ways. The paper presented a set of recommendations, the most important of which is the need to add a talent management and leadership department to the university's organizational structure. - Allocate

a special budget for talent leadership; Adopting clear indicators to measure and identify talent, as well as valuing it morally and materially, especially digital talent.

Keywords: Digital transformation, talent, talent leadership, university.

مقدمة:

إن البحث اليوم سيكون عنمن يقود وليس عنمن يدير فقط، فإن كانت الإدارة هي فن التحكم بعمليات الوصول لتحقيق أهداف المنظمة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وتنظيم المهام والتخطيط للنجاح، فإن القيادة هي مهلاة حشد الخيرات والطاقات للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة. لن نقف كثيراً عند مفهوم الموهبة فهناك نقاشات كثيرة حوله لكن بشكل عام تشير الموهبة إلى أنها قدرة خاصة تسمح لشخص بفعل شيء ما بآداء عالٍ، هذه القدرة قد تكون فiziائية أو فكرية، هناك من يراها طبيعية وهناك من يراها يمكن أن تكتسب أيضاً وتطور. وفي مجال الموارد البشرية غالباً ما تعني الموهبة الموظفون ذوي الأداء العالي والإمكانات العالية. لذلك تعد قيادة الموهاب عملاً شاقاً يتطلب جهداً خاصاً ومميزاً لا سيما بالنسبة لمؤسسة كالجامعة التي تطورت فيها الوظائف والمسؤوليات في عصر رقمنة يطرح لها تحولات وتحديات جديدة أخرى.

إذا كان التحول الرقمي فرصة للجامعة لتسهيل الوصول إلى التعليم للأفراد ويزودها بالأدوات والمهارات اللازمة لمواجهة المشاكل والتحديات. فإنه حتى يتجسد يحتاج هو الآخر إلى الموهاب الرقمية وهم الأفراد المجهزون تقنياً وذوو الخبرة الجيدة في مختلف المجالات، فالعلاقة في اتجاهين. تشمل قيادة الموهاب في هذا السياق تحديد واستقطاب الموهاب المناسبة، وتنمية قدراتهم، والاحتفاظ بهم وتعزيز رضاهم والاستفادة من معرفتهم وإبداعهم في تحقيق أهداف الجامعة في عصر التحول الرقمي. فالقيادة الناجحة للموهاب تساهم في تعزيز التميز الأكاديمي والبحثي، وتعزيز الابتكار والتكنولوجيا في الجامعات، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها وتأثيرها في المجتمع والعالم بشكل عام.

إشكالية القيادة:

تعد الجامعات بيئة حيوية لتطوير واكتشاف الموهاب، وتعزيز التحول الرقمي يتطلب استدامة قدرات الموظفين وتطويرها بشكل مستمر. فقد أصبح من الضروري أن تكون الجامعات قادرة على جذب واحتضان الموهاب المتميزة في مجالات التكنولوجيا والابتكار والتحليلات البيانية وغيرها، وتوفير بيئة ملائمة لتنمية مهاراتهم وابتكارهم. ويشهد العالم اليوم ثورة رقمية هائلة تغير كافة أوجه الحياة، بما في ذلك عالم الأعمال، وتواجه المؤسسات تحديات كبيرة للتكييف مع هذه التغيرات، ما فرض على الجزائر التوجه نحو تجسيد مفهوم الحكومة الالكترونية والتحول الرقمي في جل قطاعاتها، ومن ضمنها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الذي بدوره يقوم بمساعي حثيثة لرقمنة القطاع. مما يطرح مسألة قيادة الموهاب القادرة على تجسيد هذا التوجه؛ إذ تعد قيادة الموهاب إحدى أهم ركائز عملية التحول الرقمي في

الجامعات لكونه مسألة حيوية في زمننا الحاضر في ظل تحديات المنافسة. ومن خلال ما سبق م فإننا سنحاول من خلال هذه الورقة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ماذا نقصد بقيادة المواهب الجامعية والتحول الرقمي بالجامعة؟
- ما علاقة قيادة المواهب الجامعية بالتحول الرقمي؟
- ما هي أهم جهود التحول الرقمي في الجزائر وعلاقته بقيادة المواهب؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم كل من قيادة المواهب الجامعية ومفهوم التحول الرقمي بالجامعة، ومحالة إبراز علاقة قيادة المواهب الجامعية بالتحول الرقمي بشكل عام مع الإشارة لحالة الجزائر.

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهجي الوصفي في هذه الدراسة، من خلال استعراض بعض ما كتب في الموضوع باستخدام المؤشرات والدلائل ذات الصلة.

1/ قيادة المواهب الجامعية

يعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها، فهي المصدر الرئيسي للرأس المال البشري ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وترتبط الموهبة بالإمكانيات والتعلم والتدريب والتجربة والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي. ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة. وقيادة المواهب بشكل عام هي عملية اكتشاف وتطوير وجذب واستبقاء المواهب في المؤسسة. وتحتاج مهارات مثل: تقييم الموهاب من خلال القدرة على تقييم قدرات وإمكانيات الموظفين؛ التطوير المهني بمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ خلق بيئة عمل إيجابية بخلق بيئة عمل تحفز الموظفين على الإبداع والابتكار؛ وأخيراً التواصل مع الموظفين بشكل منتظم وفهم احتياجاتهم.

يرى بيتر دراكر القيادة الفعالة على أنها ليست مجرد إلقاء الخطاب للفوز بحب وإعجاب الآخرين وإنما هي القدرة على تحقيق النتائج، وليس لها علاقة بسمات الأفراد، ولكن هي القدرة على الإنجاز من خلال الآخرين، فلقد أجمع علماء البحوث والبراسات التي تناولت مفهوم القيادة، على أنها ذلك النمط السلوكى الذى ستكون مهمته قيادة أنشطة الأفراد والجماعات، وابتكار المسارات البديلة للمنظمة في المستقبل، وتصميم الهيكل التنظيمى للمنظمة الذى يتلاءم مع قدراتها وما لديها من كوادر بشرية المرغوبة

وفق الأسلوب غير قهريه.¹ تعرف القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكيهم، بمعنى أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم ب مهمته كقائد.¹ وتعزف أيضاً على أنها علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع.²

لذلك تجد المنظمة بشكل عام والجامعة بشكل خاص نفسها في ظل التحول الرقمي بحاجة ماسة إلى النمط القيادي الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف. فلقد أدى التطور السريع للتقنيات الرقمية إلى خلق تحديات يواجهها القادة للتكييف ودمج المهارات والصفات الجديدة، كون القائد صار معنياً بتطوير الثقافة الرقمية، فلم يعد نموذج القائد التقليدي يصلح في العصر الرقمي، فالرقمنة ستغير خصائص ومهارات قادة المستقبل، وعليه لابد من تعديل نظريات القيادة التقليدية بما يتناسب وتحديات وفرص الرقمنة²، ولكن يكفي القائد فعالاً اليوم عليه أن يتبنى الرقمنة ويطور باستمرار مهارات جديدة وأن يمتلك القدرة على التكيف والقدرة على اتخاذ القرارات القائمة على البيانات ليواجه التغيرات التي فرضتها الرقمنة.

الجامعات بيئة حيوية لتطوير واكتشاف المواهب، وتعزيز التحول الرقمي يتطلب استدامة قدرات الموظفين وتطويرها بشكل مستمر. فقد أصبح من الضروري أن تكون الجامعات قادرة على جذب واحتضان المواهب المتميزة في مجالات التكنولوجيا والابتكار والتحليلات البيانية وغيرها، وتوفير بيئة ملائمة لتنمية مهاراتهم وابتكارهم. تشمل قيادة المواهب في هذا السياق تحديد واستقطاب المواهب المناسبة، وتنمية قدراتهم، والاحتفاظ بهم وتعزيز رضاهem والاستفادة من معرفتهم وإبداعهم في تحقيق أهداف الجامعة في عصر التحول الرقمي، كون قيادة المواهب الناجحة تساهem في تعزيز التميز الأكاديمي والبحثي، وتعزيز الابتكار والتكنولوجيا في الجامعات، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها وتأثيرها في المجتمع والعالم بشكل عام. وعليه سيحتاج قادة تكنولوجيا التعليم العالي إلى مساعدة جامعاتهم على التحول من الاعتماد المتزايد للتقنيات المتباينة إلى التحول الرقمي، فهم سيحتاجون إلى مجموعة أدوات لبناء التأييد

¹ مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني ، دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام ببولة قطر، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2023.

²- خيري أسامة، القيادة الاستراتيجية، عمان -الأردن، دار الرأي للنشر والتوزيع، 2004، ص.15.

³- محدث أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة- مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص ص 21-22.

⁴-Senka Borovac Zekan ,Agata Borowska-Pietrzak , Marina Palada ,**The Impact of Digitalization on future leaders Skills**, Proceedings of the 6th International Scientific and Professional Conference “The Challenges of Today” Šibenik, 2023. availablle at : file:///C:/Users/univ/Downloads/Proceedings-6th-International-Conference-COT-2023_web_Senka_Digitalization.pdf(16/02/2024).

وتسهيل التحول الثقافي في جامعاتهم خاصة بعد أن تسلّع التقدم في رقمنة الجامعة بشكل كبير مع ظهور الأوّلية في أوائل عام 2020.

توجد عدة نماذج للقيادة الإستراتيجية جاءت نتيجة الكثير من الإسهامات لعدد من الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية، وقد اخترنا نموذج جون بيسابيا لكونه يضم أبعاد كثيرة يمكن اعتمادها الجامعية، جون بيسابيا هو أستاذ الدراسات القيادية في جامعة فلوريدا أتلانتيك في بوكلاتون، فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية. يقيس القيادة الإستراتيجية الخاص بجون بيسابيا (SLQ) استخدام القائد لأربع مجموعات من الإجراءات في قيادة منظمته وهي : البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي.

البعد الإداري: يعتقد (Pisapia) أن المؤسسات بحاجة إلى توظيف واستثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، ويرى أن المديرين يعزّزون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعزّزون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويتذكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويثمنون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل.

كما يؤكد (Pisapia) بأن القرة على القيادة تمثل مظهر الاستقرار للقيادة، فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء الأهداف المرسومة، وإحداث التغيير وفقا للنظم المتبعة واستخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتمويل والإتفاق والرقابة، وتحقيق كفاءة وفاعلية لإجراءات التنظيمية.¹

البعد التحويلي: يرى (Pisapia) أن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعها، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية السمة فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة².

بشكل عام تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق تغيير هيكلية وثقافي في المؤسسة لتعزيز الابتكار والنمو المستدام والتكييف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجية، وهذا بناء على قررة القائد على إدارة التغيير والتحفيز للتحول والتكييف مع التحديات والتغيرات المفروضة على المنظمة، وتعديل السلوكات والثقافة التنظيمية بما يدعم التحول الاستراتيجي.

1. Pisapia, John , **The strategic Leader: New Tactics for Globalisation World.** North Carolina: Information Age Publishing, Inc.2009, p22.

² -Ibid, 29.

البعد السياسي: يرى "هيوز وبيتي" أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الحسبان توقيت محلولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهما عند ملمسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكيد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئة المحطة، فإن بعد السياسي يؤدي دوراً في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة. ويؤكد (Morril) بأن قدرة الإقناع وبناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية، ومكافأة السلوك، والمسلومة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة والتأثير على نحو فعال، وفي الوقت المناسب، تشكل النور السياسي للقائد الإستراتيجي¹.

د. البعد الأخلاقي: يرى (Pisapia) أن القادة الإستراتيجيون من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنع أحكامه حول ما يكون صحيحاً وما يكون خاطئاً، ويدعم رؤية لما هو صحيحاً، ويعتبر الأتباع كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقات من خلال مناشدة روحية أخلاقية ومن مساندة قيم العدالة والمساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالبعد الأخلاقي يعني الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في ملمسة القيادة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ويتعلق هذا البعد بقدرة القائد على التصرف بذراة وأخلاقية عالية وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة واتخاذ القرارات التي تتوافق مع المبادئ الأخلاقية كالذراة والأمانة والعدالة والمساواة والصدق والشفافية والاحترام والتقدير في إطار المسؤولية الاجتماعية والتي أصبح يطلق عليها في الوقت الراهن بالقيادة الخادمة.

2/ التحول الرقمي الجامعي:

ترتبط التكنولوجيا الرقمية ارتباطاً وثيقاً بما يسمى بالثورة الصناعية الرابعة، وهي العملية التي تعمل من خلالها التقنيات الرقمية على تشكيل المجتمع المستقبلي والتنمية الاقتصادية بطريقة مماثلة لحالة الطاقة البخارية في الثورة الصناعية الأولى فهي محرك الثورة الرابعة. وبرز التحول الرقمي (DT) في السنوات الأخيرة، كظاهرة مهمة تجذب انتباه المهتمين من باحثين ومملسين على حد سواء. ومع ذلك، فهناك نقص في تقديم فهم شامل لهذا الموضوع. على المستوى الكلي، يشير التحول الرقمي إلى التغييرات التي شهدتها المؤسسات والمجتمع بشكل عام نتيجة لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة وعلى المستوى

¹ - إبراهيم الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة حالة جامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 2018، ص 189-238.

التنظيمي، يمكن للشركات أن تجد طرقاً للابتكار باستخدام هذه التقنيات من خلال تطوير استراتيجيات تحضن آثار التحول الرقمي وتحقق أداء تشغيلياً أفضل. قام فيال Vial بتحليل أكثر من عشرين تعرضاً لمصطلح DT التحول الرقمي وحاول تحديد ميزاته الأساسية من خلال اقتراح تعريفه كعملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه من خلال مجموعات من المعلومات والحوسبة، تكنولوجيا الاتصالات والاتصال.¹ يتضمن التحول الرقمي اعتماد تقنيات مبتكرة لتحويل الأنشطة المهمة للمهام وتحسين العمليات والبيانات ذات الصلة بهدف زيادة رضا العملاء وتوفير تجربة ممتازة للمستخدم النهائي. فمصطلح "التحول الرقمي" يشير إلى التغييرات الكبيرة التي تحدث في الحياة اليومية والأعمال والمجتمع في سياق الرقمنة من خلال استخدام التقنيات الرقمية وأثرها.

وفي السياق الجامعي، ينظر إلى الرقمنة على أنها مجال متعدد التخصصات يؤثر على جميع مجالات الجامعة ويمكن أن يتيح طرق التفاعل بين العلم والنظم الاجتماعية الأخرى.¹ ولذلك، فإن التعاون مطلوب من أجل المساعدة بشكل فعال في تشكيل التحول الرقمي. ويعني التحول الرقمي الجامعي الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي، قائماً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية، والأمنية، والتشريعية.

¹Vladislav Kaputa, Erika Loučanová, Fernando A. Tejerina-Gaite , **Digital Transformation in Higher Education Institutions as a Driver of Social Oriented Innovations**, Part of the Innovation, Technology, and Knowledge Management book series (ITKM), 2022? Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-84044-0_4

¹**Universities and Digital Transformation** 2030, Austrian Federal Ministry of Education, Science and Research Minoritenplatz, Vienna, 2022, p4.

يشير التحول الرقمي في التعليم العالي إلى التغيير التنظيمي الذي يتم تحقيقه عن طريق التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال بهدف تحسين الأداء التشغيلي للجامعة بمعنى آخر، إنه تحويل نموذج الأعمال بأكمله من خلال التقنيات الرقمية لخدمة العمالء بشكل أفضل. ويشير أيضًا إلى التحول الرقمي الجامعي إلى أي نوع من التكنولوجيا الذي يساعد الجامعة على أن تصبح أكثر إنتاجية وكفاءة. من خلال إزالة الحاجز التي يفرضها المكان والزمان أمام التعليم ومن خلال توسيع نطاق وصول الطالب إلى التعلم الجيد. تشمل الموارد الرقمية موقع الويب والكتب الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والمجتمعات عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت والبودكاست والمدونات الصغيرة والذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والواقع المعزز والحوسبة السحابية. أيضًا هناك الروامج والمدرس عبر الإنترنت، وبرامج إدارة التعلم والبيانات الضخمة للتحليل والرؤية والتنبؤات. وتشمل الاتجاهات الأحدث كالتعلم الإلكتروني، والتعلم بمساعدة الفيديو، وتكنولوجيا blockchain لتخزين سجلات الطلاب والتعلم الغامر مع الواقع الافتراضي والاصطناعي.

جعل إدخال الإنترنت وتبادل المعلومات والتحول الرقمي والمحاكاة الافتراضية ووسائل التواصل الاجتماعي إستراتيجية التحول الرقمي حتمية بالنسبة للجامعات لتحفيز تجربة الطالب، وخاصة تقديم التعليم، مما يعني أن عملية التحول الرقمي المتزايد أصبح يمكن الاعتماد عليها كمنصة لتصميم المزايا التنافسية وتطويرها والاحتفاظ بها. فإذاً إستراتيجية التحول الرقمي هي إستراتيجية قوية ومتطرفة ومفيدة تتطلب العديد من التغييرات في التعلم والتطوير والتغييرات التقنية والعملية والثقافية كون التحول إلى الثقافة الرقمية يمثل تحدياً للجامعة بشكل خاص حيث تجد نفسها في ظل التحول الرقمي بحاجة ماسة إلى النمط القيادي الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف. لذلك يجب اختبار النموذج الرقمي للتعليم العالي بين العاملين لمواجهة الصدمة الرقمية في الجامعات.¹ ومن أجل تحقيق التحول الرقمي هناك بعض المتطلبات تمثل فيما يلي¹:

- تحديد الرؤية تحديدًا دقيقاً وهي تعني بضرورة توضيح لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.

المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.

¹Mohamed Ashmel Mohamed Hashim, Issam Tlemsani, **Higher education strategy in digital transformation**, Education and Information Technologies (2022) 27:3171–3195, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-021-10739-1>(0/03/2024)

²- عبد الرحمن حسن محمد، و محمد أحمد الغبري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية ، 04 (03)، 2020، ص ص 17-18.

استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالเทคโนโลยيا، وتوفير المورد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة.

تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعى لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.

بناء إستراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.

التركيز على البعد التكنولوجي: وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة.

تنمية الموارد البشرية: من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين، وتنمية مهارات وخبرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.

تغير الثقافة التنظيمية السائدة: من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت، ويطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية.

3/ أهمية قيادة المواهب الجامعية في ظل التحول الرقمي

في تقرير المخاطر العالمية 2024 للمنتدى الاقتصادي العالمي، تنبأ 1500 خبير بمستقبل العالم ويرون زيادة في عدم الاستقرار، 30 بالمائة منهم يحذرون من اضطرابات شديدة، احتلت فيها المخاطر التكنولوجية المرتبة الثانية بـ 53 بالمائة بعد المخاطر البيئية كما تبيّنها خلطة المخاطر العالمية في الأنفوجرافيا أدناه، وهو أمر يبيّن أهمية التحكم في التكنولوجيا بكل مداخلها ومخارجها يأتي فيها التحول الرقمي كأهم هذه التكنولوجيات. ويطلب هذا التحول مواهب على قدر كبير من التميز. يعهد باستراتيجيات التحول الرقمي اليوم إلى المواهب الرقمية وهم أفراد مجهزون تقنياً وذوو خيرة جيدة في مختلف المجالات، ومع ذلك فقد ثبت أن العثور على المواهب المناسبة مهمة صعبة ولا يمكن إدارتها بالنسبة لبعض المنظمات ولا يقتصر الأمر على نقص المواهب فقط، بل يتطلب الاقتصاد الرقمي مجموعة مختلفة من المهارات التي يقدمها سوق العمل الحالي.¹

¹Syahrul Fahmy, Aziz Deraman, Mazidah Puteh, Akhyari Nasir, Wan Roslina, Nurul Haslinda, **An Analysis of Digital Talent in Academic Publications Reflection on Malaysia's Digital Transformation Strategies**, International Journal of Integrated Engineering (IJIE), Vol. 14 No. 3 (2022): Special Issue : Electrical Engineering, Available at: <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/ijie/issue/view/354>

خرطة المخاطر العالمية



المصدر: تقرير المخاطر العالمية، المنتدى الاقتصادي العالمي، 2024.

لذلك أصبح جذب الطلاب من قبل الجامعات والاحتفاظ بهم من خلال ضمان نجاحهم في التطوير وتكامل القوى العاملة أمراً أكثر أهمية من أي وقت مضى. ولهذا السبب، فإن التطورات الفردية السابقة للطلاب ضمن برامج الالتحاق بالتعليم العالي، إلى جانب الظروف البيئية (المتحولة رقمياً، والمعززة بالقيادة) للمؤسسة التي يدرسون فيها، تساهم في نجاحهم أثناء وبعد فترة وجودهم كطلاب.

من الضروري تحديد الكفاءات الموجدة مسبقاً لدى الطالب لتحديد الكفاءات التي ينبغي تطويرها بشكل أكبر حتى تتمكن من التعامل مع البيئة الرقمية الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المشاركة في التعلم وسهولة الاندماج في سوق العمل. ومع ذلك، لتعزيز الكفاءات الضرورية للمتعلمين، يلزم وجود إطار لبيئة تعليمية مناسبة ومحتوى الدورة وطرق التدريس والسلوكيات والوسائل، فلقد أجبر التحول الرقمي المتزايد واستخدامه داخل نظام التعليم العالي القيادة على التطلع نحو تحقيق متعلمين متخصصين ومتفاعلين للغاية حتى يمكن تحقيق كفاءتهم التشغيلية المستقبلية ورضاهما ¹.

¹-Valentin Niță, Ioana Guță **The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement**, International Journal of Environmental Research and Public Health, available at :[https://sciprofiles.com/publication/view/c3840ef5f5c63361d79ff3595c8ee871\(01/03/2025\).](https://sciprofiles.com/publication/view/c3840ef5f5c63361d79ff3595c8ee871(01/03/2025).)

تبعد التغيرات في المنظمة من قبل الإدارة العليا، ولهذا لا بد على هذه الإدارة أن تقتنع بالجوانب الإيجابية للتغيير، لذلك فالتحول الرقمي غير ممكن بدون قائد يخلق بيئة مناسبة ويدفع أصحاب المصلحة نحو العمل فالتحول الناجح لمنظمة في عصر الرقمنة يعتمد إلى حد كبير على كيفية قبول وث ثقافة العمل الرقمي وتكنولوجيا المعلومات.¹ وتواجه قيادة المواهب العديد من التحديات في ظل التحول الرقمي، منها: نقص المهرات الرقمية فهناك نقص في عدد الموظفين الذين يملكون المهرات الرقمية الازمة؛ مقاومة التغيير فقد يقاوم بعض الموظفين التغييرات التي تأتي مع التحول الرقمي وأيضاً مسألة جذب واستبقاء المواهب، حيث تواجه المؤسسات صعوبة في جذب واستبقاء المواهب الموهوبة في ظل المنافسة الشديدة. فتكلفة المواهب خاصة الرقمية تعيق نمو الاقتصاد الرقمي. إن التأثير القوي للتقنيات الرقمية والذكية سيغير بشكل جنري طبيعة الصناعات وقطاعات الاقتصاد القائمة وخاصة تلك الموجهة نحو الإبتكار، فمع توسيع التحول الرقمي سيزداد الطلب على العاملين الداعمين له فضلاً عن متطلبات مستوى مؤهلاتهم ومدى توفر المهرات والكفاءات الرقمية بمعنى المواهب والكوادر العالية التأهيل.² قد يكون من الصعب العثور على الموهبة في مجال الأعمال، لذا يجب الحفاظ على المحترفين الموهوبين ودمجهم في ثقافة المنظمة، ويتم تحسين مشاركة الموظفين من خلال هذه المنظمة ليس بإدارة هذه المواهب فقط، بل بقيادتها لتحقيق التميز.

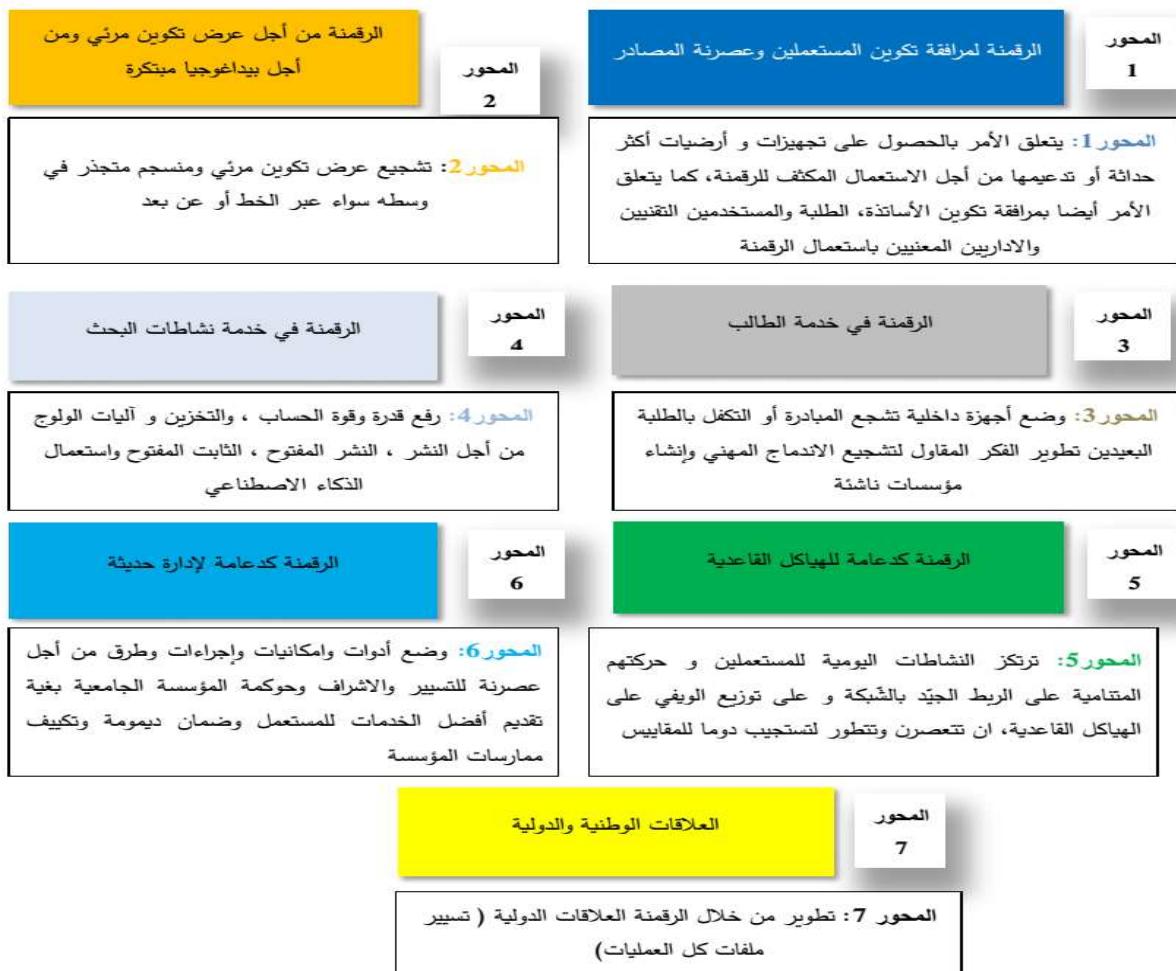
4. جهود الجزائر في الرقمنة وتحدي قيادة المواهب:

تسعى الجزائر في السنوات الأخيرة إلى الانتقال نحو التحول الرقمي في جميع المجالات والقطاعات، وذلك كاستراتيجية ضرورية تفرضها التغيرات العالمية. هدف هذا التحول إلى بناء الجزائر الرقمية، والانتقال من أساليب الإدارة التقليدية إلى الأساليب الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وعند الحديث عن واقع رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي نجد أن الوزارة الوصية قامت بإطلاق العديد من المنصات الرقمية، التي تعد جزءاً من تنفيذ الخطة الرقمية الرئيسية التي اعتمدتتها الوزارة لسنة 2024، بهدف تسهيل نجاح الطالب في مراحل دراسته الجامعية المختلفة، بدءاً من مرحلة التوجيه إلى غاية التخرج والاندماج المهني. في المقابل؛ ولتفعيل عملية التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تم إنشاء المحافظة السامية للرقمنة في الجزائر لتصميم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة. يتم حالياً إعداد قانون خاص بالرقمنة كإطار تنظيمي، وسيكون جاهزاً في الثلاثي الأول من سنة 2024. تجري الاستعدادات لاستراتيجية التحول الرقمي الوطنية لعام 2029-2024، والتي تتطلع إلى رقمنة الجزائر حتى عام 2034. وتم وضع 7 محاور أساسية لرقمنة الجامعة في المخطط التوجيهي الرقمي بما في ذلك الآتي:

¹Garima Sainger, **Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation**, available at: <http://www.publishingindia.com>

²T. L. Kharlamova, Yu. Yuan, W. Zhang, **TALENT DEVELOPMENT STRATEGY DURING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS**, St Petersburg Economic Journal. 2023, no. 4, pp. 123-131

المشكل رقم 1: محاور رقمنة الجامعة:



المصدر: موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ويعد المخطط التوجيهي للرقمنة أو المخطط التوجيهي الرقمي نهج يتواءل مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تم تطويرها على أساس سياسة التكوين والبحث في الوزارة. يتيح المخطط التوجيهي للرقمنة SDN ما يلي:

- إعداد المستقبل الرقمي لمؤسسة التعليم العالي؛
 - تخصيص الأدوات والوسائل الرقمية الضرورية لإنجاز المشروع، وتحديدها في الزمان والمكان.
- الغرض من هذا الدليل هو تحديد عملية تنفيذ المخطط التوجيهي الرقمي، وذلك من خلال خلطة الطريق الخاصة به (Roadmap)، وهو المسار الذي يجب إتباعه للوصول إلى الهدف المنشود. يتم تقييم هذا المسار باستمرار من خلال مؤشرات محددة. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022)
- يهدف المخطط التوجيهي الرقمي (SDN) ، الذي يتماشى والرؤية الإستراتيجية، إلى إعداد المستقبل الرقمي لمؤسسة التعليم العالي، وبالتالي فهو مشروع يحدد ويوضح تخصيص الدعائم والوسائل

الرقمية اللازمة لتسخير أنشطة المؤسسة وتحديد موقعها في الزمان والمكان ، يتمحور المخطط التوجيهي الرقيي حول :

- رؤيه تفضي إلى المحاور الإستراتيجية;
- كل محور استراتيجي ينقسم إلى برامج;
- كل برنامج ينقسم بدوره إلى مشاريع تتضمن الأنشطة الواجب القيام بها.

يقام تقدم المخطط التوجيهي للرقمنة بشكل دوري بمؤشر أداء كابلان (المؤشرات المتعلقة بالمشروع). تكميأهمية خلطة الطريق ROADMAP : في أنها ستجعل الإستراتيجية أكثر مرئية، يتم نشرها على أطراف الفاعلة، وذلك لإلزامهم، والتأكد بأن كل الأطراف تسير في اتجاه واحد، ويتم تقييمه على فترة قصيرة من 3 إلى 6 أشهر لأنه بعد هذه الفترة، يصبح من الصعب التنبؤ بوضعية المشروع كما يحدد مهام كل طرف ، بل بالأحرى أن كل شخص يضع في اعتباره الإستراتيجية المتبعة نفسها. كما تحدد المهام التي يجب القيام بها، والزمانة الزمنية لتحقيقها،أيضاً يتم جمع وموازنة جميع الأطراف المهمة أو الذين يتدخلون مباشرة في تنفيذ المشروع. فهو يساعد على وصف وتوضيح المسار الحرج الذي سيسمح بتنفيذ بنجاح.¹

لتنفيذ المخطط التوجيهي الرقيي يجب تجميع العناصر التالية قبل البدء في العمل:

يضم جدول المشروع 102 مشروعًا تابعاً للمحور السبعة للإستراتيجية وتضم: المشروع المنجزة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (م.م)؛ المشروع المنجزة على مستوى التنواط الجهوية (م.ج)؛ المشروع المنجزة على مستوى مؤسسات التعليم العالي (م.م.ج)، والشكل رقم 2 يوضح ذلك.

الشكل رقم 2: يوضح عدد المشاريع حسب المستويات المركزية والجهوية والمؤسسات الجامعية

¹- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل استعمال المخطط التوجيهي للرقمنة، جامعة سطيف، الموقع الإلكتروني: .2023/10/02 تاريخ التصفح: <https://www.univ-setif2.dz>



- 42 منصة إلكترونية
 31 منصة يتم تطويرها مركريا (م.م: المستوى المركزي)
 09 منصات يتم تطويرها على المستوى الجهوي (م.ج: المستوى الجهوي)
 02 منصات على مستوى المؤسسة الجامعية (م.م.ج: مستوى المؤسسة الجامعية)

المصدر: مزراق فلرس، مكتب الرقمنة، جامعة المسيلة، 2023.

يواجه التحول الرقمي في الجزائر تحديات عديدة، منها عدم جاهزية بعض الجامعات للتحول الرقمي والتي تفتقر إلى البنية التحتية الرقمية اللازمة، وإلى القدرات البشرية اللازمة لإدارة التحول الرقمي، والتي نقصد بها الموهوب خاصية على مستوى الإدارة والتنظيم.

إن قيادة الموهوب تحقق الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وتحقق جودة الخدمات بالجامعة، والموهبة شيء نادر على نحو متزايد لذلك يجب أن تدار وتقاد بشكل على أكمل وجه. والجامعة الجزائرية كباقي الدول العربية تعاني من المركبة الشديدة في العمل داخل الجامعة، وقلة المخصصات المالية لإدارة الموهوب، وضبابية معايير قياس الموهبة والإنجاز، وضعف أنظمة اكتشاف الموهوبين بالجامعة، وافتقار الإدراة إلى مؤشرات معتمدة تقيس الموهوب وتوضحها، وضعف أيضاً لإمكانات اللازمة لتنمية الموهوبين، وعمليات اختيار القيادات الجامعية لا تتم دائماً بحسب أو وفق ما لديهم من مهارات وقدرات بل لاعتبارات أخرى¹. يبقى مستوى اهتمام الجامعة الجزائرية بإدارة وقيادة الموهوب متوسطاً إن لن نقل محدوداً حسبما ثبته الكثير من الدراسات التي تدعو إلى أن الجامعة يجب أن تستخدم طرقاً متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بغية مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة، ويجب عليها أيضاً إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات، كذلك يجب وضع الكفاءات العالية والموهوب في

¹ حورية سليم، محمد قويسي، إدارة الموهوب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: واسطة تطبيقية في جامعة محمد خيضر محمد، المجلة العربية للإدراة، المجلد 40، العدد 2، جوان 2022.

2- عبد الله أحمد الجاسر، إرادة الموهوب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 28، العدد 4، الجزء الثاني، أسيوط، مصر، أفريل 2022.

المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم، وتحسيس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم، وتشجيع حلقات النقاش بينهم بغية استثمار طاقتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.¹

إن قيادة الموهاب هي عنصر أساسي لنجاح التحول الرقمي. فبقيادة الموهاب تتجه الجامعة نحو استخدام التكنولوجيا بشكل فعال وتبني أفضل الممارسات في مجال التحول الرقمي، وتوفير الرؤية الإستراتيجية والقيادة القوية في هذا السياق يساعد على تحفيز وتمكين الموهاب الرقمية لتحقيق التغيير والابتكار. فبوجود قادة الموهاب القويين، يتم تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق العاملة على التحول الرقمي، كما يتم تحفيز ثقافة الابتكار والمرنة التي تساعده في مواجهة التحديات المستجدة والتغييرات التكنولوجية المتسارعة.²

الخاتمة:

تشمل قيادة الموهاب كما أسلفنا استقطاب وتوظيف الموهاب الرقمية المتميزة، وتطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم المستمر، وتوفير الدعم اللازم لهم لتطوير وتنفيذ مشروع التحول الرقمي. فالموهبة صرط ميزة تنافسية من الصعب الحصول عليها تستدعي تظافر كل الجهود خاصة في عالم يتوجه إلى الرقمنة بخطى واثقة وعلى الرقم من أن الجامعة الجزائرية تبني إدارة الموهاب لكن كمملسة مللت بعيدة عما هو مطلوب ولعل ضرورات الرقمنة ستعجل بالاهتمام بالموهاب وتشميها، لذلك نوصي بالآتي:

· ضرورة إضافة قسم لإدارة وقيادة الموهاب في الهيكل التنظيمي للجامعة؛

· تخصيص ميزانية خاصة لقيادة الموهاب؛

· اعتماد مؤشرات واضحة في قياس وتحديد الموهبة، وأيضاً لتشميها معنوياً ومالياً خاصة الموهاب الرقمية.

تبقى الرقمنة ثقافة وقناعة وإستراتيجية وتمويل، ولتحقيق هذه الرباعية تحتاج إلى أنماط قيادية خاصة تكون في مستوى قيادة موهاب حقيقة يعول عليها في تحقيق الوثبة الاقتصادية والتكنولوجية.

¹- عبد الله أحمد الجاسر، إدارة الموهاب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، المجلة العلمية لكلية التربية، الأجلد 28، العدد 4، الجزء الثاني، أسيوط، مصر أبريل 2022

قائمة المراجع:

1. إبراهيم الزهاراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة حالة جامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 2018.
2. حورية سليمان، محمد قريشي، إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر محمد المجلة العربية للإدراة، المجلد 40، العدد 2، جوان 2022.
3. خيري أسامة، القيادة الاستراتيجية، عمان –الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2004.
4. عبد الرحمن حسن حسن محمد، و محمد أحمد الغبري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية* ، 04 (03)، 2020.
5. عبد الله أحمد الجاسر، إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. *المجلة العلمية لكلية التربية*، المجلد 28، العدد 4، الجزء الثاني، أسيوط، مصر أفريل 2022.
6. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة - مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
7. مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني ، دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر ، 2023.

7- Senka Borovac Zekan ,Agata Borowska-Pietrzak , Marina Palada ,**The Impact of Digitalization on future leaders Skills**, Proceedings of the 6th International Scientific and Professional Conference “The Challenges of Today” Šibenik, 2023. availablle at : file:///C:/Users/univ/Downloads/Proceedings-6th-International-Conference-COT-2023_web_Senka_Digitalization.pdf(16/02/2024).

8- Pisapia, John , The strategic Leader: New Tactics for Globalisation World. North Carolina: Information Age Publishing, Inc.2009, p22.

9-Vladislav Kaputa, Erika Loučanová, Fernando A. Tejerina-Gaite , **Digital Transformation in Higher Education Institutions as a Driver of Social Oriented Innovations**, Part of the Innovation, Technology, and Knowledge Management book series (ITKM), 2022? Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-84044-0_4

10 **Universities and Digital Transformation** 2030, Austrian Federal Ministry of Education, Science and Research Minoritenplatz, Vienna, 2022, p4.

11-Mohamed Ashmel Mohamed Hashim, Issam Tlemsani, **Higher education strategy in digital transformation**, Education and Information Technologies (2022) 27:3171–3195, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-021-10739-1>(0/03/2024)

12Syahrul Fahmy, Aziz Deraman, Mazidah Puteh, Akhyari Nasir, Wan Roslina, Nurul Haslinda, **An Analysis of Digital Talent in Academic Publications Reflection on Malaysia's Digital Transformation**

Strategies, International Journal of Integrated Engineering (IJIE), Vol. 14 No. 3 (2022): Special Issue : Electrical Engineering, Available at: <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/ijie/issue/view/354>

13- Valentin Niță, Ioana Guțu **The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement**, International Journal of Environmental Research and Public Health, available at :<https://sciprofiles.com/publication/view/c3840ef5f5c63361d79ff3595c8ee871>(01/03/2025).

14- Garima Sainger, **Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation**, available at: <http://www.publishingindia.com>

15- T. L. Kharlamova, Yu. Yuan, W. Zhang, **TALENT DEVELOPMENT STRATEGY DURING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS**, St Petersburg Economic Journal. 2023, no. 4, pp. 123–131

16- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل استعمال المخطط التوجيي للرقمنة. جامعة سطيف، الموقع الإلكتروني:

.2023/10/02 تاريخ التصفح: <https://www.univ-setif2.dz>