



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. براهيمى 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



عميد الكلية
الأستاذة نادية براهيمى

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"

برنامج الملتقى الوطني الموسوم بـ: دور إدارة المواهب في الجامعات في تعزيز الابداع والابتكار في قطاع التعليم العالي بالجزائر

بتاريخ 06 مارس 2024

برنامج الجلسة الافتتاحية

meet.google.com/rzs-peim-diw

رابط الغرفة الافتراضية الرئيسية

الجلسة الافتتاحية (9.00 - 10:00) تنشيط أ.ملياني بوبكر

- ❖ تلاوة آيات بينات من الذكر الحكيم.
- ❖ الاستماع إلى النشيد الوطني الجز لري.
- ❖ كلمة السيدة رئيسة الملتقى: د. بعجي سعاد
- ❖ كلمة السيد المنسق العام للملتقى: أ.د. شوتري أمال
- ❖ كلمة السيد مدير المخبر: أ.د. قايدي خميسي
- ❖ كلمة السيد عميد الكلية، المشرف العام على الملتقى: د. خالد بوعزة.
- ❖ كلمة السيد مدير الجامعة، الرئيس الشرفي للملتقى: أ.د. بوعزة بوضرساية.

مداخلة افتتاحية بعنوان:

أهمية نظام الحو قزفي صقل المواهب ودعم الابتكار: إسقاط على المؤسسات الجامعية بالجز لري

أ.د. رحيم حسين (جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج)،

برنامج الجلسة الأولى

رابط الغرفة الافتراضية الرئيسية

meet.google.com/rzs-peim-diw

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

قيادة المواهب الجامعية في ظل التحول الرقمي

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

أهمية جودة الحياة الوظيفية في استقطاب المواهب 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 المواهب بالجامعات العربية - دراسة حالة المملكة العربية السعودية نموذجا -

د.رفيق مرزوقي (جامعة سطيف 1) د.بلعاطل عياش (جامعة سطيف 1) د.جربي عبد الحكيم (جامعة سطيف 1)

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

د. ملالة إيمان (جامعة برج بوعريريج)

دور إدارة المواهب في تعزيز عمليات الابتكار في المؤسسات

د. محبوب يمينة (م. العليا للتسيير عناية) د. نايت عطية مريم (م. العليا للتسيير عناية)

دراسة حالة بعض التجارب الدولية عن الشركات الجامعية الناشئة

د. السعيد ميزان (جامعة سوق اهراس) ط.د مريم قواسمية (جامعة سوق اهراس)

إدارة المواهب 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 (10.15 - 12:15) رئيس الجلسة: د. العمراوي الزوير المقرر: د. عامر عبد اللطيف

المقاربة النظرية لإدارة المواهب

ط.د سمية امسلم (جامعة الجز ل3) ط.د إسلام أبو سيف (جامعة الجز ل3)

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 بوعريج)

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 المواهب بالجامعة الجزائرية - دراسة حالة جامعة باجي مختار عنابة -

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

أثر إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي

أ.د شراف عقون (جامعة ميله) ط.د مغنوس دنيا زاد (جامعة ميله)

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

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

برنامج الجلسة الثالثة

meet.google.com/acv-qpvs-jtt

رابط الغرفة الافتراضية الثالثة

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

مساهمة إدارة المواهب في تعزيز الأداء المتميز للمؤسسات

د. سعدي عامر برزوق (جامعة سعيدة) د. شيخي مليكة (جامعة معسكر)

إدارة المواهب أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة

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

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

د. عيسات العربي (جامعة برج بوعريج) د. براهيمي حياة (جامعة برج بوعريج) 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 اهراس) أ. ساكنويوي (جامعة المسيلة)

أثر إدارة المواهب والكفاءات 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. معمري حسينة (جامعة بسكرة)

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

ط. د. رباعي غزلان (جامعة قالملة) ط. د. منى بوطمين (جامعة أم البواقي)

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

د. بوقابة وردية (جامعة برج بوعريج)

برنامج الجلسة الرابعة

meet.google.com/wvc-xzkg-jcg

رابط الغرفة الافتراضية الرابعة

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

إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المنظمة

د. فاطمة الزهراء جموعي (جامعة قسنطينة 2)

دراسة تحليلية لطرق تشخيص وتقييم المهارات البشرية

د. دشاش محمد الصالح (جامعة برج بوعرييج)

مساهمة تكنولوجيا المعلومات في خلق مجالات الابتكار بالمحيط الجامعي

د. زعيترفاتح (جامعة برج بوعرييج) د. حمزة عبد الرزاق (جامعة برج بوعرييج)

دور مركز دعم التكنولوجيا والابتكار في جذب المواهب في الجامعات - حالة جامعة برج بوعرييج -

د. بعجي سعاد (جامعة برج بوعرييج) د. عبد الواحد نسيم (جامعة برج بوعرييج)

تحقيق التكامل بين إدارة المواهب والذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي

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

مقترح إدارة المواهب لدى الطلبة الجامعيين كآلية لتحفيز الابداع والابتكار في مجال المؤسسات الناشئة

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

إدارة المواهب: عرض تجارب دولية مع الإشارة لتجربة الجزائر

د. بوكريف زهير (جامعة البليدة -02) ط.د لعقون محمد (جامعة البليدة -02)

حاضنات الأعمال الجامعية نموذج لإدارة مواهب الشباب وابتكاراتهم - دراسة حالة حاضنة جامعة المسيلة -

د. حريزي منال (جامعة الطارف)

برنامج الجلسة الخامسة

رابط الغرفة الافتراضية الخامسة

meet.google.com/otj-cyry-ris

الجلسة الخامسة (10:15 - 12:15) رئيس الجلسة: أ.د. مهديد فاطمة الزهراء المقرر: د. سراي أم السعد

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

أ.د. مهديد فاطمة الزهراء (جامعة برج بوعرييج) أ.د. بوطرفة صورية (جامعة تبسة) د. مشتة بومدين (جامعة برج بوعرييج)

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

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

تحديات إدارة المواهب 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. بلواضح حسينة (جامعة المسيلة) بلواضح لحسن (جامعة برج بوعرييج)

أثر إدارة المواهب 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 المواهب وتعزيز الابتكار في الجامعات

د. سراي أم السعد (جامعة برج بوعرييج) د. بن ثامر كلثوم (جامعة برج بوعرييج)

استراتيجيات إدارة المواهب 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

إدارة وتنشيط الجلسة: د. بوقابة وردية

الجلسة الختامية (12:30 - 13:30)

❖ كلمة ختامية لإدارة الملتقى

❖ كلمة مفتوحة للمتدخلين

❖ قراءة التوصيات

❖ توزيع الشهادات

المتدخل الأول:

الاسم واللقب: آمال شوتري

المهنة: أستاذ التعليم العالي

الإيميل: amel.choutri@univ-bba.dz

المتدخل الثاني:

الاسم واللقب: نادية براهيمي

المهنة: أستاذ محاضر أ

الإيميل: nadia.brahimi@univ-msila.dz

عنوان المداخلة: قيادة المواهب الجامعية في ظل التحول الرقمي

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

الملخص:

التحول الرقمي غير ممكن بدون قائد يخلق بيئة مناسبة ويدفع المواهب نحو التميز، وفي الجامعة يصبح هذا الأمر ضرورة مركزية، 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 تحديا كبيرا في حد ذاته. وإلى أنه إذا كان التحول الرقمي فرصة للجامعة في الجزائر حتى تتطور، فإنه حتى يتجسد يحتاج هو الآخر إلى المواهب 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، وأيضا تضمينها معنوية ومادية خاصة المواهب 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 شوتري

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

د. نادية براهيم

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ملخص:

التحول الرقمي غير ممكن بدون قائد يخلق بيئة مناسبة ويدفع المواهب نحو التميز، وفي الجامعة يصبح هذا الأمر ضرورة مركزية، 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 تحديا كبيرا في حد ذاته. وإلى أنه إذا كان التحول الرقمي فرصة للجامعة في الجزائر حتى تتطور، فإنه حتى يتجسد يحتاج هو الآخر إلى المواهب 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، وأيضا تثمينها معنويا وماديا 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 عمن يقود وليس عمن 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 مهارة حشد الخيرات والطاقات للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة. لن نقف كثيرا عند مفهوم الموهبة فهناك نقاشات كثيرة حوله لكن بشكل عام تشير الموهبة إلى أنها قدرة خاصة تسمح لشخص بفعل شيء ما بأداء عالٍ، هذه القدرة قد تكون فيزيائية أو فكرية، هناك من يراها طبيعية وهناك من يراها يمكن أن تكتسب أيضا وتطور. وفي مجال الموارد البشرية غالبا ما تعني الموهبة الموظفون ذوي الأداء العالي والإمكانات العالية. لذلك تعد قيادة المواهب عملا شاقا يتطلب جهدا خاصا ومميزا لاسيما 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 المواهب الرقمية وهم الأفراد المجهزون تقنيا وبنوا الخبرة الجيدة في مختلف المجالات، فالعلاقة في اتجاهين. تشمل قيادة المواهب في هذا السياق تحديد واستقطاب المواهب المناسبة، وتنمية قدراتهم، والاحتفاظ بهم وتعزيز رضاهم والاستفادة من معرفتهم وإبداعهم في تحقيق أهداف الجامعة في عصر التحول الرقمي. فالقيادة الناجحة للمواهب تساهم في تعزيز التميز الأكاديمي والبحثي، وتعزيز الابتكار والتكنولوجيا في الجامعات، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها وتأثيرها في المجتمع والعالم بشكل عام.

إشكالية الدراسة:

تعد 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 وابتكاراتهم. ويشهد العالم اليوم ثورة رقمية هائلة تغير كافة أوجه الحياة، بما في ذلك عالم الأعمال، وتواجه المؤسسات تحديات كبيرة للتكيف 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 المواهب القادرة على تجسيد هذا التوجه؛ إذ تعد قيادة المواهب 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، ومحاولة إبراز علاقة قيادة المواهب الجامعية بالتحول الرقمي بشكل عام مع الإشارة لحالة الجزائر.

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج 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 بالإمكانات والتعلم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي. ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة. وقيادة المواهب بشكل عام هي عملية اكتشاف وتطوير وجذب واستبقاء المواهب في المؤسسة. وتتطلب مهارات مثل: تقييم المواهب من خلال القدرة على تقييم قدرات وإمكانات الموظفين؛ التطوير المهني بمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ خلق بيئة عمل إيجابية بخلق بيئة عمل تحفز الموظفين على الإبداع والابتكار؛ وأخيرا التواصل مع الموظفين بشكل منتظم وفهم احتياجاتهم.

يرى بيتر دراكر القيادة الفعالة على أنها ليست مجرد إلقاء الخطب للفوز بحب وإعجاب الآخرين وإنما هي القدرة على تحقيق النتائج، وليس لها علاقة بسمات الأفراد، ولكن هي القدرة على الإنجاز من خلال الآخرين، فلقد أجمعت البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة، على أنها ذلك النمط السلوكي لمن ستكون مهمتهم قيادة أنشطة الأفراد والجماعات، وابتكار المسارات البديلة للمنظمة في المستقبل، وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يتلاءم مع قدراتها وما لديها من كوادر بشرية المرغوبة

وفق الأساليب غير قهرية.¹ تعرف القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، بمعنى أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.¹ وتعرف 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 للتكيف 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، ولكي يكون القائد فعالاً اليوم عليه أن يتبنى الرقمنة ويطور باستمرار مهارات جديدة وأن يمتلك القدرة على التكيف والقدرة على اتخاذ القرارات القائمة على البيانات لمواجهة 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 وابتكاراتهم. تشمل قيادة المواهب في هذا السياق تحديد واستقطاب المواهب المناسبة، وتنمية قدراتهم، والاحتفاظ بهم وتعزيز رضاهم والاستفادة من معرفتهم وإبداعهم في تحقيق أهداف الجامعة في عصر التحول الرقمي، كون قيادة المواهب الناجحة تساهم 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 بولة قطر، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر ، 2023.

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

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

وتسهيل التحول الثقافي في جامعاتهم خاصة بعد أن تسارع التقدم في رقمنة الجامعة بشكل كبير مع ظهور الأوبئة 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 كلية يمكن اعتمادها الجامعة، جون بيسابيا هو أستاذ الدراسات القيادية في جامعة فلوريدا أتلانتيك في بوكراتون، 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 يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويبتكرون 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 القدرة 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 بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والرقابة، وتحقيق كفاءة وفاعلية لإجراءات التنظيمية.¹

البعد التحويلي: رى (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 المؤسسة.²

بشكل عام تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق تغيير هيكلي وثقافي في المؤسسة لتعزيز الابتكار والنمو المستدام والتكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخرجية، وهذا بناء على قدرة القائد على إدارة التغيير والتحفيز للتحول والتكيف 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 محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهما عند ممارسة التأثير في الأشخاص خرج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والمورد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دورا في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخرجية المؤثرة في عمل المؤسسة ويؤكد (Morril) بأن قدرة الإقناع وبناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية، ومكافأة السلوك، والمساومة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة والتأثير على نحو فعال، وفي الوقت المناسب، تشكل الدور السياسي للقائد الإستراتيجي¹.

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

فالبعد الأخلاقي يعني الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في ممارسة القيادة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ويتعلق هذا البعد بقدرة القائد على التصرف بؤاهة وأخلاقية عالية وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة واتخاذ القرارات التي تتوافق مع المبادئ الأخلاقية كالزاهة 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 ارتباطا وثيقا 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 وممارسين على حد سواء. ومع ذلك، فهناك نقص في تقديم فهم شامل لهذا الموضوع. على المستوى الكلي، يشير التحول الرقمي إلى التغييرات التي شهدها المؤسسات والمجتمع بشكل عام نتيجة لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة وعلى المستوى

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

التنظيمي، يمكن للشركات أن تجد طرقاً للابتكار باستخدام هذه التقنيات من خلال تطوير استراتيجيات تحتضن آثار التحول الرقمي وتحقق أداء تشغيلياً أفضل. قام فيال Vial بتحليل أكثر من عشرين تعريفاً لمصطلح DT التحول الرقمي وحاول تحديد مزاياه 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 متميزة للمستخدم النهائي. فمصطلح "التحول الرقمي" يشير إلى التغيرات الكبيرة التي تحدث في الحياة اليومية والأعمال والمجتمع في سياق الرقمنة من خلال استخدام التقنيات الرقمية وآثارها.

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 الأخرى¹. ولذلك، فإن التعاون مطلوب من أجل المساعدة بشكل فعال في تشكيل التحول الرقمي. ويعني التحول الرقمي الجامعي الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي، قائم 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 العملاء بشكل أفضل. ويشير أيضا التحول الرقمي الجامعي إلى أي نوع من التكنولوجيا الذي يساعد الجامعة على أن تصبح أكثر إنتاجية وكفاءة. من خلال إزالة الحواجز التي يفرضها المكان والزمان أمام التعليم ومن خلال توسيع نطاق وصول الطالب إلى التعلم الجيد. تشمل الموارد الرقمية مواقع الويب والكتب الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والمجتمعات عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت والبودكاست والمدونات الصغيرة والذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والواقع المعزز والحوسبة السحابية. أيضاً هناك الومج والمدلس 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 الطلاب، وخاصة تقديم التعليم، مما يعني أن عملية التحول الرقمي المتزايد أصبح يمكن الاعتماد عليها كمنصة لتصميم المزايا التنافسية وتطويرها والاحتفاظ بها. فإستراتيجية التحول الرقمي هي إستراتيجية قوية ومتطورة 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 الجامعات¹، ومن أجل تحقيق التحول الرقمي هناك بعض المتطلبات تتمثل فيما يلي¹:

- تحديد الرؤية تحديد ادقيقا 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\(0/03/2024\)](https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-021-10739-1(0/03/2024))

²- عبد الرحمان حسن حسن محمد، و محمد أحمد الغبيري، 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 بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة.

تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي 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 الخرجية.

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 وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.

تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت، ويتطلب 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 مهم يحذرون من اضطرابات شديدة، احتلت فيها المخاطر التكنولوجية المرتبة الثانية بـ 53 بالمائة بعد المخاطر البيئية كما تبينها خارطة المخاطر العالمية في الأنفوغرافيا أدناه، وهو أمر يبين أهمية التحكم في التكنولوجيا بكل مداخلها ومخرجها يأتي فيها التحول الرقمي كأهم هذه التكنولوجيات. ويتطلب هذا التحول مواهب على قدر كبير من التميز. يعهد باستراتيجيات التحول الرقمي اليوم إلى المواهب الرقمية وهم أفراد مجهزون تقنيًا وذوو خبرة 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>

خريطة 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 الموجودة مسبقاً لدى الطلاب 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 النورة وطرق التدريس والسلوكيات والوسائط، فلقد أجبر التحول الرقمي المؤسسات استخداماً داخل نظام التعليم العالي القيادة على التطلع نحو تحقيق متعلمين متحمسين ومتفاعلين للغاية حتى يمكن تحقيق كفاءتهم التشغيلية المستقبلية ورضاهم الوظيفي¹.

¹-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\(01/03/2025\)](https://sciprofiles.com/publication/view/c3840ef5f5c63361d79ff3595c8ee871(01/03/2025)).

تبدأ 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 وبث ثقافة العمل الرقمي وتكنولوجيا المعلومات¹. وتواجه قيادة المواهب العديد من التحديات في ظل التحول الرقمي، منها: نقص المهارات الرقمية فهناك نقص في عدد الموظفين الذين يملكون المهارات الرقمية اللازمة؛ مقاومة التغيير فقد يقاوم بعض الموظفين التغيرات التي تأتي مع التحول الرقمي وأيضا: 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 والذكاء سيغير بشكل جذري طبيعة الصناعات وقطاعات الاقتصاد القائمة وخاصة تلك الموجهة نحو الابتكار، فمع توسع التحول الرقمي سيزداد الطلب على العاملين الداعمين له فضلا عن متطلبات مستوى مؤهلاتهم ومدى توفر المهارات والكفاءات الرقمية بمعنى المواهب والكوادر العالية التأهيل². قد يكون من الصعب العثور على الموهبة في مجال الأعمال، لذا يجب الحفاظ على المحترفين الموهوبين ودمجهم في ثقافة المنظمة، ويتم تحسين مشرقة الموظفين من خلال هذه المنظمة ليس بإدارة هذه المواهب فقط، بل بقيادتها لتحقيق التميز.

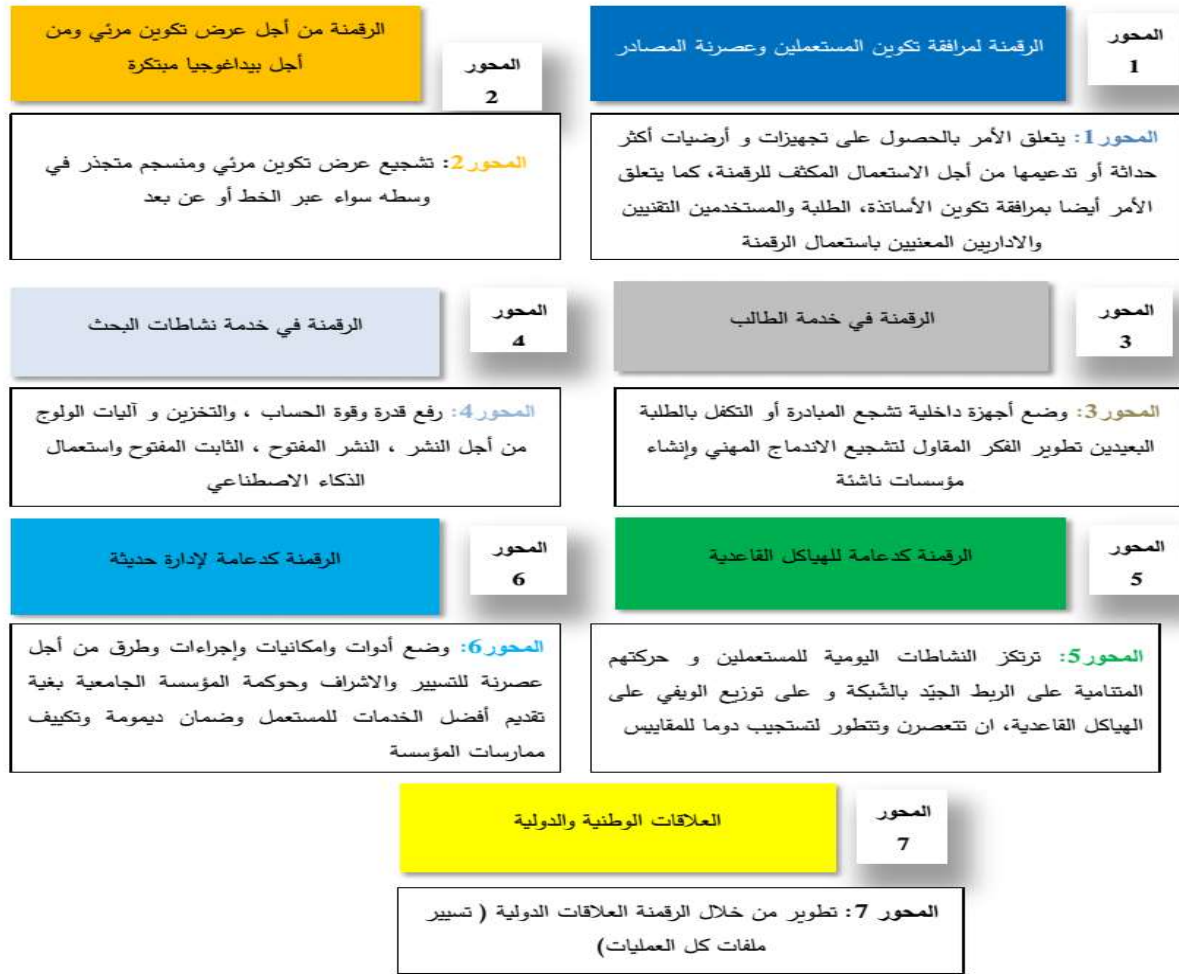
4. جهود الجزائر في الرقمنة وتحدي قيادة المواهب:

تسعى الجزائر في السنوات الأخيرة إلى الانتقال نحو التحول الرقمي في جميع المجالات والقطاعات، وذلك كإستراتيجية ضرورية تفرضها التغيرات العالمية. يهدف 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 جزءا من تنفيذ الخطة الرقمية الرئيسية التي اعتمدها الوزارة لسنة 2024، بهدف تسهيل نجاح الطالب في مراحل دراسته الجامعية المختلفة، بدءا 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 حاليا إعداد قانون خاص بالرقمنة كإطار تنظيمي، وسيكون جاهزا في الثلاثي الأول من سنة 2024. تجري الاستعدادات لاستراتيجية التحول الرقمي الوطنية لعام 2024-2029، والتي تتطلع إلى رقمنة الجزائر حتى عام 2034. وتم وضع 7 محاور أساسية لرقمنة الجامعة في المخطط التوجيهي الرقمي بيها الشكل 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 يتماشى مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تم تطويرها على أساس سياسة التكوين والبحث في الوزارة. يتيح المخطط التوجيهي للرقمنة SND ما يلي:

-إعداد المستقبل الرقمي لمؤسسة التعليم العالي؛

- تخصيص الأدوات والوسائل الرقمية اللازمة لإنجاز المشروع، وتحديد لها في الزمان والمكان.

الغرض من هذا الدليل هو تحديد عملية تنفيذ المخطط التوجيهي الرقمي، وذلك من خلال خارطة 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 لتسيير أنشطة المؤسسة وتحديد موقعها في الزمان والمكان ، يتمحور المخطط التوجيهي الرقمي حول :

- رؤية تفضي إلى المحاور الإستراتيجية؛
 - كل محور استراتيجي ينقسم إلى برامج؛
 - كل برنامج ينقسم بدوره إلى مشاريع تتضمن الأنشطة الواجب القيام بها.
- يقاس تقدم المخطط التوجيهي للرقمنة بشكل دوري بمؤشر أداء كابلان (المؤشرات المتعلقة بالمشروع).
تكملاً أهمية خارطة 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، والبرنامج الزمنية لتحقيقها، أيضاً يتم جمع ومزامنة جميع الأطراف المهتمة أو الذين يتدخلون مباشرة في تنفيذ المشروع. فهو يساعد على وصف وتوضيح المسار الحرج الذي سيسمح بتنفيذه بنجاح.¹

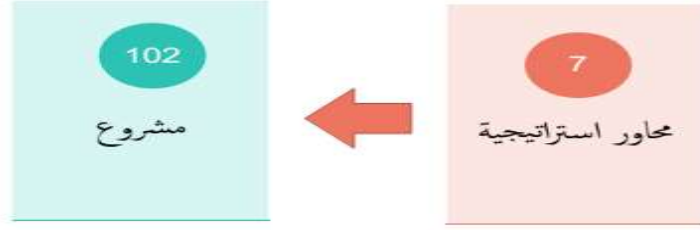
لتنفيذ المخطط التوجيهي الرقمي يجب تجميع العناصر التالية قبل البدء في العمل:

يضم جدول المشاريع 102 مشروعاً تابعاً للمحور السبعة للإستراتيجية وتضم: المشاريع المنخوة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (م.م)؛ المشاريع المنخوة على مستوى النوات الجهوية (م.ج)؛ المشاريع المنخوة 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:

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



42 منصة إلكترونية
31 منصة يتم تطويرها مركزيا (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 فارس، 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 المواهب خاصة على مستوى الإدارة والتنظيم.

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

¹ - حورية سليخ، محمد قريشي، إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر محمد المجلة العويبة للإدارة، المجلد 40، العدد 2، جوان 2022.

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

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

إن قيادة المواهب هي عنصر أساسي لنجاح التحول الرقمي. فقيادة المواهب تتوجه 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 المواهب الرقمية لتحقيق التغيير والابتكار. فوجود قادة المواهب القويين، يتم تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق العاملة على التحول الرقمي، كما يتم تحفيز ثقافة الابتكار والمرونة التي تساعد في مواجهة التحديات المستجدة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.²

الخاتمة:

تشمل قيادة المواهب كما أسلفنا استقطاب وتوظيف المواهب الرقمية المتميزة، وتطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم المستمر، وتوفير الدعم اللازم لهم لتطوير وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي. فالموهبة صلت ميزة تنافسية من الصعب الحصول عليها تستدعي تضافر كل الجهود خاصة في عالم يتجه إلى الرقمنة بخطى واثقة وعلى الرقم من أن الجامعة الجزائرية تبني إدارة المواهب لكن كملرسة ملزمت بعيدة عما هو مطلوب ولعل ضرورات الرقمنة ستعجل بالاهتمام بالمواهب وتثمينها، لذلك نوصي بالآتي:

. ضرورة إضافة قسم لإدارة وقيادة المواهب في الهيكل التنظيمي للجامعة؛

. تخصيص ميزانية خاصة لقيادة المواهب؛

. اعتماد مؤشرات واضحة في قياس وتحديد الموهبة، وأيضا تثمينها معنويًا وماديًا خاصة المواهب الرقمية.

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

¹- 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 أبريل 2022

قائمة المراجع:

1. إبراهيم الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة حالة جامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 2018.
2. حورية سليخ، محمد قريشي، إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر محمد المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 2، جوان 2022.
3. خيري أسامة، القيادة الاستراتيجية، عمان -الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2004.
4. عبد الرحمان حسن حسن محمد، و محمد أحمد الغبيري، 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: إطل 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. available at : [file:///C:/Users/univ/Downloads/Proceedings-6th-International-Conference-COT-2023_web_Senka_Digitalization.pdf\(16/02/2024\)](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\(0/03/2024\)](https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-021-10739-1(0/03/2024))
- 12-Syahrul 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\(01/03/2025\)](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 التوجيهي للرقمنة، جامعة سطيف، الموقع الإلكتروني:

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