

# دور القيادات الأكاديمية في التحولات الرقمية في ظل جائحة كورونا

الاستاذ المساعد سيناء احمد جارالله

Assistant Professor

Sina Ahmed Jarallah

كلية التربية للبنات

الجامعة العراقية

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية تكنولوجية في شتى المجالات أطلقت عليها الثورة الذكية، فقد أصبح مصطلح الذكاء سمة لمعظم المرافق والأنظمة التي نستخدمها، مما أطلق عليه بالعصر الذكي أو الرقم ي لما أحدثته من تحولات كبيرة متمثلة في الرقمنة وشبكة الإنترنت والقدرة على تخزين المعلومات غير المحدودة للوصول إلى المعرفة، هذه الثورة الرقمية التي أفرزت تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ساهمت في إعادة النظر في طبيعة التعليم العالي وألياته والذي يعتبر هو المحرك الاساس الذي يقود تقدم وتطور المجتمع نحو الرقي ولازدهار كونه أهم عامل من عوامل النجاح فهو البوابة الرئيسة لدخول المجتمع هذا لعصر ومواكبته والتمكين فيه بغرض مسايرة التنمية الشاملة والمستدامة. وتمثل الجامعة أهمية خاصة لكل دول العالم، فهي أحد الركائز الوطنية التي تسهم بدور فعال في نهضة الوطن وزيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية له، على غرار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والتي خطت خطوات كبيرة وفعالة في ميدان الرقمنة والتطبيقات التكنولوجية المبتكرة، لذلك لا بد وأن تحدث لها نقلة نوعية بحيث تصبح منبرا للعلم والمعرفة والفكر والثقافة، وكل هذا يعزى حسب كثير من الباحثين للقيادة الرشيدة والحكيمة متمثلة في قيادة جامعية تتسم بثراء وعمق الثقافة ورحابة الفكر، لمواجهة تحديات التنافسية الجامحة، ولكي تؤدي القيادة الجامعية دورها المحوري في نهضة الجامعة وفعاليتها ومواكبتها لقاطرة التحول الرقمي السريع فإن عليها أن تكون ذا رؤية استراتيجية توجه الجامعة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة. وتعد القيادة العلمية المسؤول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة والرامي لتحقيق الأهداف، لذلك فإن القيادات الجامعية عليها أن تكون قيادات استراتيجية، تمتاز بالقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين وإحداث التغيير، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية وهو ما لمسناه في كثير من الجامعات.

### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة استنادا لما أكدته العديد من الدراسات والتقارير إلى أن التعليم الجامعي في الوقت الراهن يعاني من العديد من أوجه القصور والمشكلات، والتي منها ضعف انسجام بعض برامج الجامعات مع متطلبات سوق العمل، وكذلك تراجع جودة المخرجات التعليمية، ضعف انتشار ثقافة التعليم الإلكتروني والتعامل مع تكنولوجيا المعل ومات والاتصالات والإيمان بأهميته في شتى مجالات العمل الجامعي، حيث تسهم القيادة العلمية في رفع مستوى الجامعات، وتحقيق أهدافها المرغوبة، فمن خلالها نضمن أن تكون مخرجات التعلم متناسبة مع متطلبات سوق العمل، وتستطيع اقتناص الفرص في بيئة الأعمال الذكية والمتغيرة بما يسهم في تحقيق أهدافها، وأمام هذا التقدم المعرفي والتحول الرقمي والتقني الذي يزداد بشكل سريع، فالأمر يوجب على الجامعات العمل على تطوير هيكلها التنظيمية وإدارة المعرفة من خلال نقلها من الدول المتقدمة، والسير على خطاها وتتبع آلية الوصول إلى ما وصلت إليه من تقدم وازدهار ومن هنا ومما سبق تأتي هذه الدراسة للوقوف على الإشكالية الرئيسة التالية: ما هو القيادة العلمية ودورها في التحولات الرقمية في ظل جائحة كورونا وإلى أي مدى تؤثر القيادة العلمية في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات.

### فرضيات البحث

للإجابة على مجمل هذه الأسئلة السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية: الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات العراقية

### أهمية البحث

موضوع القيادة العلمية لا يزال يحظى باهتمام كبير من المختصين في هذا المجال، حيث أن تقدم ورقي المجتمعات وتطور منظماتها يرتبط بشكل أساسي على فاعلية وكفاءة القيادات التي ترسم وتخطط السياسات لها من فكر استراتيجي وقدرات ابتكارية ومواهب إبداعية للتحول نحو الجامعة الرقمية، لما له من أهمية بالغة خاصة في ظل الازمات العالمية والتي منها أزمة كوفيد 19 والتي افضت الى قناعة راسخة بأهمية وإلزامية التحول الرقمي في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذا الميادين التعليمية والتربوية على غرار التعليم العالي، دور القيادة العلمية في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات العراقية. إضافة لتأكيد العلماء في العصر الحديث على أهمية الاهتمام بالقيادة العلمية وللدور الكبير الذي تلعبه في بناء منظمات قوية، وإدارتها بطرق احترافية.

يسعى هذه البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- 1- التعرف وشرح أهم الأبعاد المكونة للقيادة العلمية.
- 2- الوقوف على مقومات القيادة العلمية في الجامعات العراقية لتزويد متخذي القرار في الجامعة بتغذية رجعية حول الإيجابيات والنقائص لغرض تقوية نقاط القوة وانتهاز الفرص وتقادي التهديدات.
- 3- تساعد الدراسة الجامعات الأخرى على نقل أحسن ممارسات القيادة العلمية في الجامعات العراقية واعتمادها كنموذج نحو التحول الرقمي للجامعات العراقية.

## منهج البحث

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث، وبغية الوقوف على دور القيادة العلمية في التحول نحو الجامعة الرقمية في العراق والتي هي محل الدراسة قمنا بالاعتماد في الجانب النظري على المنهج "الوصفي" الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات. وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. أما الجانب التطبيقي فتم التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لجامعة محمد ب وضياف بالمسيلة، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام استمارة استبيان موجهة إلى العمداء ورؤساء الجامعات، واستخدام أسلوب المقابلة الحرة مع رئيس الجامعة كونه القائد العلمي ومساعديه.

**حدود البحث** تتمثل حدود الدراسة وفق الآتي: الموضوعية: وتشمل:

- القيادة العلمية وأبعادها المتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)
- ب - التحول الرقمي: تتعدد مفاهيم التحول الرقمي ويمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشك لمتناسق ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات.)

## البحث الأول مفهوم القيادة والقيادة الجامعية

### 1 1 - مفهوم القيادة

إن الاتفاق على تحديد مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم الإدارية التي لم يتم وليومنا هذا تحديد مفهوم واضح ودقيق لها فكل باحث عرف القيادة من زاويته الخاصة حسب توجهه في البحث، لذلك جاءت تعاريفهم لماهية القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة، حيث عرفت القيادة بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (السكرانه، ٢٠١٠، صفحة ١٠٤ ) " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً (طريف، ١٩٩٣، صفحة ٣٤) كما واهتمت الكثير من الأبحاث في تأكيد أهمية و دور القيادة، وتبيان المهام المنوطة بالقائد، ويرى (KADIR & OZKAN, 2014, p. 105) وهي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (العلاق، ٢٠١٠، صفحة ١٤ )، ويعرفها Flumer بأنها " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها " (حريم، ٢٠٠٤، صفحة ١٩٣ .)

### 2 1 - مفهوم القيادة الجامعية

لطالما ارتبطت فكرة القيادة وتكوين منظومة تتكون من عناصر للاضطلاع بمهام التنظيم وأخرى مسئولة عن الجانب التنفيذي بمسار التطور البشري عبر العصور في مختلف المجتمعات، وهو ما أشار إليه رشوان (٢٠١٠، ص. ٣) حينما أكد على أن ظاهرة القيادة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى وعرفها منذ بدء الخليقة، فلاشك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين، والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات، فقد عرفت كل أشكال المجتمعات الإنسانية القيادة.

وتعد القيادة من الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته من أجل تحقيق ما يصبو له من نجاحات في كافة المجالات (الشمري، ٢٠١٤، ص. ١٢٧) حينما أكد على أنه لا يصلح لأي مجتمع بشري ولا تنتظم حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمة تسعى لما فيه مصلحته ويحقق أهدافه، وقد عرف الإنسان على مر التاريخ أن النجاح أو الفشل في جميع ميادين العمل ومنها التربية والتعليم يعود في الغالب إلى مدى توفيق القيادة. مما سبق يمكن استنتاج أن التطور المجتمعي يقترن بوجود عناصر القيادة، والتي تعمل على تنظيم كافة الجهود البشرية من أجل تحقيق الآمال والطموحات، وعقد الشراكات والروابط التي قد تتمثل في منظومة التعاون بين مجموعة من الأفراد، أو بين المؤسسات والمجتمعات.

### مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً

#### مفهوم القيادة:

تتضمن القيادة العديد من الجوانب والمكونات، ولكي يمكن استيعابها فلا بد من معرفة ماهيتها، ولهذا فيمكن تناول أبرز المفاهيم الخاصة بالقيادة على النحو التالي: عرفت القيادة بأنها "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف (أبو النصر ٢٠٠٩، ص. ٢٠)". كما عرفت القيادة بأنها "هي نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين" (رشوان ٢٠١٠، ص. ١٤)، وعرف (المجالي، ٢٠١١، ص. ١١) مفهوم القيادة بأنها "هي القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل الجهود بين القائد والعاملين". وعرفت القيادة أيضاً بانها (لهلوب، ٢٠١٢، ص. ٤١) القيادة بأنها "هي الأنشطة التي تؤثر في الناس لعمل ما، في وسعهم بإرادتهم لتحقيق هدفهم، وهي كذلك تعاون متبادل بين جماعة، ومن خلاله يستطيع شخص لديه مهارة من تحقيق هدف الجماعة وتقديم المشورة، فالقيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص "القائد" وآخرين "المرووسين" يقبلون توجيهه، لبلوغ الأهداف المحددة". وعُرفت القيادة أيضاً بأنها "هي العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين، بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (الخفاف، ٢٠١٣، ص. ١٠٩). مما سبق يمكن استنتاج أن القيادة تعتبر عملية لها عدد من العناصر الأساسية، والتي تقوم بشكل كامل على فكرة تنظيم فرد لأنشطة وممارسات مجموعة من الأفراد الآخرين، في محاولة لتحقيق هدف مشترك يجمعهم.

#### أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في إعانة العناصر القيادية والمرووسة على تنظيم الموارد وتوجيهها فيما يحقق هدف المنظومة والمؤسسة، وللتغلب على ما تعترضها من معوقات، وهو ما أشار إليه (هيبية والحربي، ٢٠١٨، ص. ٣) حينما أكدوا على أن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية وذلك نابع من كونها تقوم بدور مهم في الإدارة، من خلال التأثير في عناصر العملية الإدارية، وجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية نحو تحقيق الأهداف، وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، التي من شأنها أن توجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري، ليسهم في تطوير أداء المنظمات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال العمل. كما يمكن استخدام القيادة كألية من آليات الإرشاد المؤسسي، وهو ما يُظهر أهميتها في استخراج المهارات التي يمتلكها الأفراد المرووسين وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد أوضحت الخفاف (٢٠١٣، ص. ١١٢) أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فالقيادة تعد أمراً جوهرياً في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة لتعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، وعليه تكمن أهمية القيادة في:

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
٣. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
٥. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة.

٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

مما سبق يمكن استنتاج أن أهمية القيادة تتلخص في تعزيزها لقطاع الإداري داخل المؤسسة، وتوجيه الكوادر الفنية ودفعهم لإظهار أفضل ما يمتلكون من قدرات وإمكانيات لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، إلى تخصيص الموارد التي تمتلكها المؤسسة في موطنها الصحيح للمساعدة على تحقيق تلك الأهداف؛ هذا وتعمل القيادة على المساعدة للتغلب على المشكلات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، وإحداث عنصر التوافق بين ما يقع من تطورات خارجية وبين الكيان الداخلي للمؤسسة، علاوة على توفير القيادة لعمليات تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية لرفع الإيجابيات وإقصاء السلبيات داخل المؤسسة.

### القيادة الأكاديمية

#### مفهوم القيادة الأكاديمية:

يتسم مصطلح القيادة الأكاديمية في انتشاره ضمن كافة السياقات التعليمية، وفيما يلي سرد لأبرز مفاهيم القيادة الأكاديمية: عُرِفَت القيادات الإدارية الأكاديمية بأنهم "الأشخاص المنوط لهم الأعمار الإدارية في الجامعة والمتمثل في عميد الكلية، وقد سُميت بالإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية، ومن هو إداري أكاديمي، أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أيضاً أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية" (الديب، ٢٠١٢، ص. ١٠) ويرى الشمراني (الشمراني، ٢٠١٧، ص. ٣١٩) أن القيادة تتمثل في السلطة الإدارية التي يمتلكها القائد بصفة رسمية، ويعمل من خلالها للتأثير إيجابياً في المرؤوسين الذين يعملون لديه في محيط العمل الأكاديمي داخل المؤسسة، وعليه فالقيادة الأكاديمية هي مجموعة الأفراد الذين أوكلت إليهم مهام العمل القيادي ". وعرفت الشهري القيادة الأكاديمية بأنها "التأثير المتبادل بين القيادات الجامعية على مستوى الكليات وأعضاء هيئة التدريس، بما يؤدي إلى زيادة التشارك المعرفي فيما بينهم" (الشهري، ٢٠١٧، ص. ٥). وتُعرف القيادة الأكاديمية بأنها "هي تلك القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، فهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي" (الرقب، ٢٠١٨، ص. ٢٩٩). كما عرف العودة القائد الأكاديمي بأنه "الشخص المنوط به الأعمال الإدارية في الجامعة، وهو أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية، ولكنه أُسند إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكليات ووكالة الجامعة" (العودة، ٢٠١٨، ص. ١٨). وعرف كل من الحامد والعمرى القيادات الأكاديمية بأنهم "هم الأشخاص المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعة مع عملهم كأكاديميين، حيث يمتلكون مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات، والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة" (والعمرى، ٢٠١٨، ص. ٢١٣). كما عرفها جمال الدين القيادات الأكاديمية بأنهم "مجموعة القيادات الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي بالجامعة: الممثلة برئاسة الجامعة وعمادة الكليات، ورئاسة المجالس العلمية، بوصفهم من أهم العناصر المناط بها إدارة المؤسسة الجامعية، فهم المسؤولون مسئولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المخولون بها للسعي في تحقيق وظائف الجامعة والوصول إلى أهدافها" (جمال الدين والسودي وحسنين، ٢٠١٨، ص. ١٥). كما عرف الرويلي القيادات الأكاديمية بأنهم "هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات" (الرويلي، ٢٠١٩، ص. ٥٩). وأخيراً فالقيادات الأكاديمية تشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعليه فإن مفهوم القيادات الأكاديمية يشير إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات (العدنان، ٢٠٢٠، ص. ٧٩). مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تعبر عن الطبقات الإدارية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن تصنيفها للمعلمين، والمشرفين والمديرين، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

#### أهمية القيادات الأكاديمية:

تتمثل أهمية القيادات الأكاديمية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الإستراتيجية داخل المؤسسة الأكاديمية، وهو ما أشار إليه زاهر وندا حينما أكد على أن أهمية القيادات الأكاديمية الجامعية تكمن في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، وتحول أيضاً دون تحسين الكفاءة والإنتاجية (زاهر وندا، ٢٠١٨، ص. ٧٩٣).

ويؤكد الخويطر على أن للقائد الأكاديمي شأن كبير في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة من خلال مواجهته للأزمات وحلها والتخفيف من حدتها، وتحليل المخاطر الناتجة عنها، وتحديد نسبة حدوث الخسائر الناجمة عن الأزمات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة لحل تلك الأزمات (الخويطر، ٢٠١٩، ص. ٢٠٦).

### المبحث الثالث التحولات الرقمية

#### مفهوم التحول الرقمي

غالبًا ما يستخدم مصطلحا "الرقمنة" و "التحول الرقمي" بطريقة تبادلية، فكلاهما يحددان اتجاهًا "يغير - سلاسل القيمة الحالية عبر الصناعات والقطاعات العامة جذريًا" ويتيح "تحسينات أعمال كبيرة. (Collini , et al., 2015, p. 29) "ومن منظور تنظيمي، تفترض الرقمنة إعادة تشكيل العمليات عن طريق دمج التقنيات والأدوات الرقمية. غالبًا ما تجد الشركات، الخاصة والعامّة، القدرة على القيام بذلك بشكل فعال وسائل لتحسين فعاليتها، واستجابة العملاء، وتحقيق الكفاءات التشغيلية والابتكار، كما عرف قاموس ODLIS الرقمنة على أنها تحويل المعلومات إلى صيغة تمكن الحاسب من قراءتها واستخدامها في عملياته الحسابية.

#### مفهوم التحول الرقمي للجامعات

يعد التحول الرقمي للجامعات بأنه عملية انتقال وتحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها بصورة إلكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة (جمال و سماح، ٢٠٢٠، ص ١٢٧٠)

#### فوائد التحول الرقمي

يحدّد الباحثون والممارسون الفوائد التالية للتحول من خلال عروض الخدمات الجديدة ونماذج الأعمال، ومن الأمثلة على ذلك Airbnb وأشكال جديدة من الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والشبكات الاجتماعية ومبادرات التمويل الجماعي وما إلى ذلك

- 1- تحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية للجامعة، مما يمنح الجامعة المرونة ويوفر متطلبات القرارات بصورة أكثر كفاءة وفعالية
- 2- أتمتة بعض الأنشطة المشتركة، فقد يأتي ذلك من خلال نماذج الذكاء الاصطناعي مثل Apple Siri و Google Now و IBM Watson؛ ومراكز نشاط الأجهزة مثل Amazon Echo و Google Home؛ أو أدوات تفاعل العملاء مثل Zendesk
- 3- تحسين إنتاجية الموظفين وإبداعهم. تنشأ مثل هذه التحسينات من سرعة اتخاذ القرار وسرعة الخدمة والاستجابة لها و اتصال أقبومستويات أعلى من التعاون، كما أنها تقدم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- 4- يؤدي إلى تطوير الأنماط القيادية والإدارية من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية.

- 5- تعزيز تجارب العملاء، فيأتي هذا من إنشاء أنواع أنظمة خدمة جديدة وتحسين عروض القيمة للخدمات الحالية. تتضمن بعض الأمثلة الواضحة أنظمة الوساطة والدفع عبر الإنترنت، والمزادات الإلكترونية، وأسواق التطبيقات مثل Google Play و iTunes وغيرها
- 5- تحسين كفاءة العمليات ودقتها. تعمل أتمتة النقل واللوجستيات وعمليات الإنتاج وأنظمة تقديم المنتجات / الخدمات على تحسين الجودة بشكل كبير وتقليل وقت التسليم وتقليل التكاليف.

- 6- إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات والمنتجات. تتيح التقنيات الرقمية الاستجابة السريعة لتغيير احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، كما أنها تسمح بدمج العملاء في عملية إنشاء الخدمة وتقديمها.

- 7- تركيز على التعلم الذاتي المتمركز حول الطالب وإكسابه العديد من المهارات الرقمية لمواكبة احتياجات سوق العمل وإدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية لأنها توفر الوقت والجهد الذي يتم بذله في الحصول على المعلومة ومات للقيام بالأنشطة مما يحسن الأداء الجامعي.

#### خصائص التحول الرقمي للجامعات

مما لا شك فيه أن التحول الرقمي للجامعات قد يساعدها على تحقيق العديد من الإيجابيات والمخرجات الفعالة التي تميزها عن غيرها من الجامعات التقليدية ومن أهم تلك الخصائص ما يلي :

- 1- قدرتها على التكيف: أن تكون الجامعة قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة التغيير والتنوع.

- 2- التميز: حيث تجعل الجامعات تتفرد بالمقومات اللازمة للقدرة التنافسية.

٣-التقنية العالية: حيث تزود الجامعات بتقنية معل وماتية عالمية التصنيف.

٤- وجود بناء تنظيمي شبكي : حيث يجعل الجامعة مرتبطة بالعديد من الجامعات والأفراد داخل الجامعة وخارجها محلية وعالمية.

٥- مبدأ الشفافية والنزاهة: حيث تساعد على وضوح الأدوار والمسئوليات والأهداف واتخاذ العديد من القرارات اليومية دون الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.

٦-التكاملية: حيث تجعل خدمات الجامعة متكاملة يستفيد منها جميع الجامعات والأفراد على مستوى العالم.

### متطلبات تحقيق التحول الرقمي

في خضم تعدد واختلاف التعاريف للتحول الرقمي ومما سبق يمكننا القول إن التحول الرقمي يرتكز على المعرفة ودمج تكنولوجيات المعلومات والاتصال حيث أن العديد من الآثار المهمة للتحول الرقمي وممارسات القيادة يتقاطعان بشكل عام في الجمع بين القيادة والتحول الرقمي على وجه التحديد حيث حدّد الباحثون أنّ التحول الرقمي غالبًا ما ينطوي على إعادة هيكلة السياق التنظيمي والثقافة، بحيث أن هذا يتطلب قدرات قيادية قوية في أربعة مجالات على الأقل وهي :

١- خلق الرؤية.

٢- إشراك الموظفين.

٣- التركيز على الحوكمة الرقمية.

٤- دمج التقنيات الرقمية مع العمليات التنظيمية.

### الاستنتاجات

#### توصيات

١- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بنشر رؤية الجامعة إلى جميع المستويات الوظيفية وهذا لغرض تكوين ثقافة مشاركة الرؤية الاستراتيجية-للتحول الرقمي مع الجميع بغية التقليل من مقاومة أي تغيير.

٢- تبادل الزيارات والخبرات العالمية وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الدولية التي حققت التحول الرقمي التام والتي تملك قيادة الاستراتيجية فعالة وثبت نجاحها بشكل.

٣- بعث برامج تدريبية طموحة ومستمرة لتطوير قدرات القيادات الجامعية من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية .

٤- توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي برشاقة .

٥- تحفيز الموظفين على الابداع والابتكار مما قد يسهم في تطوير نماذج عمل رقمية جيدة تسهم في تطوير الجامعة وأساليب التدريس- الرقمية.

٦- إجراء المزيد من الدراسات البحثية المستقبلية بهدف إلقاء المزيد من الضوء على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي بهدف تطوير نماذج بحثية جديدة لهذه العلاقة السابقة الذكر .

### قائمة المراجع

١ Alzahrani Hanash Ibrahim. (2016). Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities "Study practice in the Umm Al Qura University." Education International Journal for Research in UAE . 189 - 238 .

٢ B. Kimberly Boala ،. و L Patrick Schultz . (2007). Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems .The Leadership Quarterly . 411 - 428 .

٣ David L Rogers ( . 2016 .) The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age .New York: Columbia University Press .

٤ DEMIR KADIR ،. و BARIS OZKAN. (2014). Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation Based Analysis . 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2014 . Istanbul / Turkey.

- Welsler Jeffrey J . (2016) .Digital Innovation and Strategic Transformation .IT Professional . 14 – 18 .
- Gupta, M. (2018 ). Strategic Leadership: An Effective Tool for Sustainable Growth. SAMVAD: SIBM Pune Research Journal, Vol XV, 00-00, pp. 1-5.
- Mika Helenius. (2015) و Timo Itälä ،Marco Halén ،Janne J Korhonen ،Kari Hiekkanen ،. Jar Collini .IT Leadership in Transition – The Impact of Digitalization on Finnish Organizations . p121 . .Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY
- Om Rabeea Mahdi. (2014) .The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment .Management and Technology Research289 – 296 . .
- D Vera ( . 2004 .) Strategic Leadership and Organizational Academy of Management Review , 57 – 67 .
- Robert E Hoskisson ( . 2001 .) STRATEGIC MANAGEMENT و R. Duane Ireland ،. Michael A Hitt . Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization . USA: South – western 4th ed .
- Rouleau Linda .(12 Décembre 2009) .A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment : The Darwin Expedition in "مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة " جامعة الوادي. الجزائر. المجلد ٠٦ . العدد ٠١ . جوان ٢٠٢١ ١٦٤
- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة Patagonia . 25th EGOS Colloquium ( 1 – 30 .) Barcelone: Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie.
- . NELSON, J. (1993). Strategic Leadership & The Challenge of Reconstitution the Army of 1941-1993.
- macmillan Hugh ( . 27 Juin, 2011 .)Strategic Management. Process, Content and Implementation .Oxford: OUP , 2000 .
- ١٤ . أثير عبد الأمير حسوني ( . ٢٠٠٧ .) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية (أطروحة دكتوراة). بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد قسم الادارة و الأعمال: جامعة القادسية.
- ١٥ . أحمد عبد العزيز عزمي ( . ٢٠١٠ .) القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (أطروحة دكتوراة). كلية التجارة: جامعة قناة السويس.
- ١٦ . الدهشان علي خليل جمال، و السيد السيد محمد سماح ( . ٢٠٢٠ .) رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية، الصفحات ١٢٥٠ – ١٣٤٤.
- ١٧ . إيمان صالح عبد ال فتاح ( . ٢٠٠٧ .) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية. القاهرة : إبيس كوم للنشر.
- ١٨ . بشير العلاق ( . ٢٠١٠ .) القيادة الادارية (المجلد ط ١ .) عمان: دار اليازوري عمان.



- ١٩ . حسن حسن محمد عبد الرحمن، و الغبيري أحمد محمد . ( ٢٠٢٠ ) . واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية. مجلة العلوم الادارية-  
والمالية، الصفحات ٨ - ٣١.
- ٢٠ . حسين حريم. ( ٢٠٠٤ ) . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد.
- ٢١ . خلف بلال السكارنه. ( ٢٠١٠ ) . القيادة الإدارية الفعالة) المجلد الطبعة الأولى(. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢٢ . شوقي طريف. ( ١٩٩٣ ) . السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب. القاهرة: دار غريب.
- ٢٣ . عبد الحميد العباسي . ( ١٩٩٩ ) . التحليل الإحصائي باستخدام . SPSS القاهرة: معهد الإحصاء جامعة القاهرة.
- ٢٤ . عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات. ( ١٩٩٩ ) . ( مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث) المجلد ٢(. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ٢٥ . عوض علي عبد الرحمان. ( ٢٠٢٠ ) . ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط القدرات التعلم التنظيمي (أطروحة دكتوراة). الأردن، كلية الدراسات العليا: جامعة مؤتة.
- ٢٦ . محمد علي احمد العوامي. ( ٢٠١٥ ) . تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام المنظمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، الصفحات ٦٨ -
- ٢٧ . محمود صلاح أمل. ( ٢٠١٦ ) . تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا. Cybrarians Journal.