



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

محاضرات في مقياس قضايا تربوية
مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر توجيه وإرشاد
تربوي
السداسي الثالث

إعداد:

د/ فتيحة صاهد

الايمل: fatiha.sahed@univ-msila.dz

محاضرات مقياس قضايا تربوية معاصرة

مقياس سداسي موجه لطلبة سنة أولى ماستر إرشاد وتوجيه تربوي
أستاذة المقياس: د. صـاهـد فتـيـحة
أهداف المقياس:

- ◀ تحديد مفهوم قضايا تربوية معاصرة.
- ◀ توضيح القضايا التربوية المعاصرة حول التكنولوجيا.
- ◀ التحول الرقمي:
- ◀ مفهومه وخصائصه
- ◀ ركائز التحول الرقمي وأنواعه
- ◀ مراحل التحول الرقمي
- ◀ مجالات التحول الرقمي
- ◀ التحول الرقمي والاعتماد الأكاديمي
- ◀
- ◀ القيادة التحويلية.
- ◀ أهداف وأبعاد القيادة التحويلية Transformational Leadership
- ◀ خصائص القائد التحويلي.
- ◀

المحاضرة 01: التحول الرقمي: مفهومه وخصائصه

لم يعد استخدام التقنية الرقمية في التعليم من الرفاهية أو إضافة تتميز بها بعض الجامعات العالمية بل أصبح من نوعا الضروريات الأساسية التي تعتمد عليها كافة القطاعات الاكاديمية والتعليمية والتدريب المهني، فأصبحت لغة العصر ومن الوسائل الأساسية في التعليم وخاصة التعليم الجامعي حيث أصبحت طرق التعليم التقليدية لا تواكب الكم الهائل من المعلومات والبيانات بالإضافة لمتطلبات العصر والتطور المتسارع مما اوجب وجود استراتيجيات وآليات حديثة لاحتواء المعلومات والسيطرة عليها والا

استفادة القصوى منها. ولتحقيق التحول الرقمي بصوره تتوافق مع أهدافه لاداء كافة العناصر في المنظمات والهيئات التكاتف وإدراك مفهوم التحول الرقمي والتعرف على أبعاده وأهدافه والعمل على تحقيقها كمنظومة متكاملة وموحدة وخاصة في مجال العمل الأكاديمي.

1. مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية، أو التحول الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة للعملاء. تستخدم الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة. ومن أمثلة التحول الرقمي ما يلي:

- بدء الشركات في بناء حلول رقمية، مثل تطبيقات الأجهزة المحمولة أو منصة التجارة الإلكترونية.
- ترحيل الشركات من البنية الأساسية لأجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية.
- اعتماد الشركات على المستشعرات الذكية لخفض تكاليف التشغيل.

ففي عام 2000، بدأ استخدام الرقمنة على نطاق أوسع كمبدأ وذريعة للتقديم الحكومي الكامل لتكنولوجيا المعلومات IT، ما زاد من استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات على جميع المستويات. ليبدأ تطور مشابه في مناخ الأعمال العام بغرض رفع الوعي المتعلق بالموضوع وفرصه. في الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال، بدأت حملة تدعى السوق الرقمي الموحد مع توصيات لجداول أعمال رقمية قومية في الاتحاد الأوروبي، وهو الذي لا بد وأنه قد ساهم تدريجياً وإيجابياً في التحول المجتمعي المستقبلي، مع التطور الحديث للمجتمعات والمنشآت لخلق قاعدة للحكومة الإلكترونية ومجتمع المعلومات.

ناهيك على ذلك، فقد اكتسب الحوار المحيط بالرقمنة أهمية عملية متزايدة بالنسبة للسياسة والأعمال والقضايا الاجتماعية، وارتبط أيضاً بقضايا العمل السياسي

لتطوير المجتمع، والتغيرات الجديدة في مناهج العمل الفعلية، والفرص الفعالة للمؤسسات في عملية التطوير العملياتي وعملية تطوير الأعمال، مع التأثير على الكفاءة الداخلية والخارجية لنظم المعلومات على سبيل المثال لا الحصر. وضع سقف للتحويل الرقمي ليحقق أكثر من 370 مليار دولار في القيمة العامة خلال السنوات الأربع الأخيرة.

2. أهمية التحوّل الرقمي:

يصف مصطلح التحوّل الرقمي كيفية تنفيذ الإجراءات والمواهب و التقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة على المنافسة في عالم التكنولوجيا دائم التغير. يجب أن تكون لدى أي مؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات مثل:

- ضغوطات فترة الدخول والاندماج في سوق العمل.
- الاضطرابات المفاجئة على مختلف المستويات المجتمعية.
- التغيرات السريعة في تطلعات العملاء
- مواكبة تطورات سوق العمل واحتياجاته بتبني إستراتيجيات التحوّل الرقمي.

كما تكمن أهمية التحوّل الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضا: وتأتي التقنية لتكون عاملا مساعدا ومحفزاً في كل هذه الجوانب .

ومن الناحية العملية، يعد تحسين تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحوّل الرقمي، الى جانب تطوير مصادر جديدة لإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي الى تحولات نموذج الأعمال.

❖ الرقمنة أوالتحوّل الرقمي:

تعرّف الرقمنة بالعملية التقنية «لتحويل المعلومات التشابهية إلى

الصيغة الرقمية». (على سبيل المثال، الصيغة الرقمية المزدوجة من صفر وواحد). قد يشير المصطلح أيضاً إلى الرقمنة اليدوية للمعلومات، على سبيل المثال للرسومات باستخدام لوح الرسم. توصف الرقمنة تقنياً بأنها تمثيل الإشارات والصور والأصوات والأجسام عن طريق توليد سلسلة من الأرقام، يعبر عنها كقيمة متقطعة وتمثل بنظام العد الثنائي. على سبيل المثال، أُدخلت الرقمنة في شبكات الاتصالات منذ السبعينيات، بهدف تحسين جودة الصوت في المكالمات الهاتفية وتحسين زمن الاستجابة وسعة الشبكة والتكلفة والاستدامة.

على عكس الرقمنة، يعتبر التحول الرقمي العملية المؤسسية أو دورة العمل للتغيير المحفز تقنياً في الصناعات والمؤسسات والأسواق والفروع. أتاحت رقمنة الصناعات التحويلية عمليات إنتاجية جديدة، بالإضافة إلى الكثير من الظواهر المعروفة اليوم بإنترنت الأشياء. حفزت رقمنة الأعمال والمؤسسات نماذج جديدة للأعمال (مثل فريميوم)، بالإضافة إلى خدمات جديدة للحكومة الإلكترونية، والدفع الإلكتروني، وأتمتة المكاتب، وعمليات المكتب بلا أوراق، واستخدام تقنيات مثل الهواتف الذكية وتطبيقات الويب وخدمات الحوسبة والتعريف الإلكتروني وسلسلة الكتل والعقود الذكية والعملات المعماة وذكاء العمل باستخدام البيانات الضخمة. حفزت رقمنة التعليم ظهور التعليم الإلكتروني ودورات المساق لهائل المفتوح عبر الإنترنت MOOC .

وقد وُصف النقاش الأكاديمي المحيط بالرقمنة بالجدلي، إذ لم يظهر أي تعريف واضح للظاهرة من قبل. هناك اعتقاد خاطئ سائد بأن الرقمنة تعني بشكل أساسي استخدام المزيد من تكنولوجيا المعلومات بغرض إتاحة التقنية والبيانات الرقمية والاستفادة منها. وقد استُبدل ذلك التعريف البدائي بالتعريف الذي يرتبط الآن بوجهات شمولية بخصوص التغيير الاجتماعي والتغيير في الأعمال والتطوير الأفقي المؤسسي وتطوير الأعمال، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات.

كما تعد الرقمنة عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفقات العمل إلى جوانب رقمية. وعند تمثيل الأشياء غير الرقمية أو المادية في تنسيق رقمي، فهذا يعني أن نظام الكمبيوتر يمكنه استخدام هذه المعلومات. على سبيل المثال، يتم تحويل النماذج الورقية التي يملأها العملاء إلى نماذج

رقمية يقومون بإكمالها عبر الإنترنت. وحينئذ، يمكن استخدام هذه البيانات الرقمية في التحليلات وذكاء الأعمال. في مجال الأعمال، قد تتضمن مبادرات الرقمنة مشروعات مثل:

- تحديث الأنظمة القديمة
 - أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية الحالية
 - نقل النظام ليكون متاحًا عبر الإنترنت
- ورغم أن الرقمنة وحدها لا تعد تحولاً رقمياً، إلا أنها خطوة أولى مهمة في رحلة التحول الرقمي. وللتحول الرقمي نطاق أوسع بكثير يقود إلى تحول ثقافي شامل في المؤسسة.

3. خصائص عملية التحول الرقمي :

يساعد التحول الرقمي المؤسسات التعليمية على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية ومن أهم تلك الخصائص :

1. قدرة تلك المؤسسات الجامعية على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
2. التميز: حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
3. التقنية العالية : حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
4. عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن ان تستفيد منه جميع الجامعات والافراد على مستوى العالم.
5. وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من الجامعات والافراد داخل الجامعة وخارجها، محلياً وعالمياً.
6. تحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسئوليات والأهداف، وإتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
7. هنا يجدر الإشارة أنه من خلال التحول الرقمي فإنه يصبح امتلاك الجامعة بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت، ويتيح لها أيضاً التحول الرقمي الاستفادة من التقنيات

الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز.

أهداف عملية التحول الرقمي في التعليم العالي:

قبل أن تتمكن أي مؤسسة تعليمية من تنفيذ استراتيجية تحول رقمي ناجحة، فإنها تحتاج إلى أهداف ملموسة للعمل عليها، وتشمل الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في التعليم العالي حسب سبيرس 2020 ما يلي:

- تعزيز تجارب الطلاب: يركز على تحسين مقاييس الطلاب مثل معدلات الاحتفاظ والتخرج، معدلات نجاح الدورات، وغيرها من المؤشرات التي تثبت النجاح بشكل عام.
- تحسين التنافسية: يركز هذا الهدف على تمييز جامعة عن جامعة منافسة باستخدام الطرق الرقمية.
- خلق ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: وهذا يشمل تبني عقلية الرقمية في جميع مناطق الحرم الجامعي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادة والموظفين الآخرين.
- تحسين الموارد: يغطي هذا الهدف كل شيء بدءاً من تحسين الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الكهرباء.

المحاضرة 02: ركائز التحول الرقمي وأنواعه

1- أبعاد التحول الرقمي:

أشار الاخصائيون إلى اربعة أبعاد تمثل التحول الرقمي، والتي يمكن اختصارها في التالي:

- التكنولوجيا الرقمية
- الاستراتيجية الرقمية
- مهارات التحول الرقمي
- المستجبات الرقمية
- الموارد البشرية
- استراتيجية المنظمة.
- الثقافة التنظيمية.
- القيادة التحويلية.
-

2- ركائز يقوم عليها التحول الرقمي:

لكي تكون أي استراتيجية للتحول الرقمي فعالة حقًا، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فقط. بل يجب أن يحدث التحول في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير. ولتحقيق التحول الرقمي، فإن هناك مقترحات باعتبارها الركائز الست الأساسية للتحول الرقمي.

- تجربة العملاء

يُعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه

التحوّل الرقمي. ولا يُفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة عميلك وسلوكه وتوقعاته.

- الأفراد

يجب أن يشعر الموظفون بالدعم، وليس التهديد، من خلال تبني تقنية تحويلية. ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.

- التغيير

تؤدي الجهود المبذولة في التحوّل الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع جوانب الأعمال. ويُعد التخطيط أمرًا بالغ الأهمية لتجنب التشوش والارتباك بسبب التغييرات غير المتوقعة. ويجب عليك توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحوّل الرقمي الناجح.

- الابتكار

رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحوّل الرقمي والابتكار، إلا أنهما ليسا متطابقين. فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحوّل وتوجهه. وستحتاج إلى توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة. وبعد اختبار الفكرة، يمكنك متابعة التحوّل الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.

- القيادة

يجب أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحوّلات الرقمية. يجب التفكير في المستقبل، واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.

- الثقافة

حينما ينفذ قادة التحوّل الرقمي الركائز الخمس السابقة، ستظهر ثقافة الا

ابتكار. وبفضل وجود موظفين متحمسين يتلهفون إلى تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء، ستتوسع مبادرات التحول الرقمي وسرعان ما ستحقق النجاح.

2- أنواع التحول الرقمي

هناك أربعة أنواع رئيسية للتحولات الرقمية يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها:

- عملية الأعمال
- نموذج الأعمال
- مجال الأعمال
- المؤسسة أو الثقافة

- عملية الأعمال

ينظر تحويل العمليات إلى الطرق المبتكرة لتحسين تدفقات العمل الداخلية و الخارجية الحالية. وغالبًا ما تتغير التقنيات الجديدة وتحسن الإجراءات بشكل جذري لتحقيق نتائج أفضل للأعمال.

- نموذج الأعمال

ينظر تحول النموذج إلى إعادة اختراع نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات. وهو يهدف إلى تقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات وإمكانية الوصول إلى العملاء.

- مجال الأعمال

يحدث تحول المجال عند نجاح شركة واحدة في استقطاب قطاع أو مجال جديد من السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على مشروعات التحول الرقمي التي تزيد من العروض بدلاً من التركيز على تحسين العروض الحالية فقط.

- المؤسسة

يتطلع التحول المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها أو الثقافة الداخلية مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء. وهو أفضل وسيلة لإحراز تقدم في المنافسة وتحقيق أهداف الأعمال بصورة أسرع.

المحاضرة 03: مراحل التحول الرقمي

مراحل التحول الرقمي:

لا يوجد مسار واضح للتحول الرقمي ولكل منظمة ومؤسسة مسار مختلف. لكن هناك المراحل الست التالية كدليل إرشادي:

المرحلة الأولى - الوضع الراهن

خلال المرحلة الأولى، تستمر المنظمات لأو المؤسسات في عملها على النحو المعتاد وتحافظ على الوضع الراهن بدون الوعي بمتطلبات العملاء المتغيرة والتقدم التكنولوجي. إن الافتقار إلى المبادرات الرقمية قد ينتهي بأي مؤسسة إلى الزوال. يجب الانتقال إلى المرحلة التالية في أسرع وقت ممكن.

المرحلة الثانية - نشط

خلال المرحلة الثانية، تصبح الشركات أكثر إدراكًا بالحاجة إلى التحسين

الرقمي. فهي تدرك التحديات الحالية التي تواجهها وحاجاتها إلى مبادرة للتحوّل الرقمي. وتبدأ الأقسام المختلفة في محاولة حل المشكلات ذاتها ولكن بأساليب مختلفة. ورغم أن هذه المرحلة أفضل من سابقتها، إلا أنها تكشف عن النقص الموجود في التركيز والوحدة. وإذا أرادت المؤسسات النجاح في التحوّل الرقمي، فسيكون لزامًا عليها إيجاد وسيلة للخروج من الفوضى الأولية.

المرحلة 3 - مرحلة العزم

يبدأ التحوّل الرقمي عند انتقال المؤسسة إلى مرحلة العزم. وهنا، يظهر القادة الرقميون الرئيسيون ووكلاء التغيير ويبدؤون في اختبار التقنيات الجديدة. ويسعون للحصول على الموافقات الرسمية من المديرين التنفيذيين للشركة لقيادة التغيير. وفي هذه المرحلة، قد تصبح ثقافة العمل عقبة، وعلى القيادة تشجيع ثقافة الابتكار بنشاط لإحداث المزيد من التحوّل.

المرحلة الرابعة - الإستراتيجية

خلال المرحلة الرابعة، تحقق المؤسسة تغييرات ثقافية، ولذا، توافق المجموعات والأقسام الفردية على العمل بشكل تعاوني. يضع أصحاب المصلحة الرئيسيون خارطة طريق إستراتيجية مركزة لتحقيق النجاح في التحوّلات الرقمية. ويخططون للجوانب المختلفة للتغيير، مثل الملكية و البحث والجهد والاستثمار.

المرحلة الخامسة - الاستهداف

خلال المرحلة الخامسة، تبدأ المؤسسات في تنفيذ إستراتيجية التحوّل الرقمي التي حددناها في المرحلة السابقة. وهي تمتلك فريق متعدد الأقسام من المبتكرين الذين يحددون ما يجب القيام به في الوقت الحالي وفي الأشهر القادمة لتحقيق النجاح في التحوّل الرقمي. ومن هذه المرحلة تبدأ المشروعات الرقمية الجديدة والبنية الأساسية والمبادرات في التبلور.

المرحلة السادسة - التكيف

يكون لدى المؤسسات التي تصل إلى هذه المرحلة إطار عمل للتحوّل الرقمي

للتعامل مع جميع متطلبات العملاء المستقبلية. ويصبح الأمر أكثر سلاسة، ويمكنهم متابعة المسارات التكنولوجية المبتكرة بسهولة. وخلال المرحلة السادسة، تصبح مشروعات التحول الرقمي هي الوضع الطبيعي الجديد في المؤسسة.

إستراتيجية التحول الرقمي: إستراتيجية التحول الرقمي هي خطة مفصلة لتنفيذ التحول الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل في أي منظمة. يأخذ في الاعتبار المكونات التالية:

- القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها
- التخطيط الاستثماري والمالي
- مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس عائد الاستثمار .
- الأدوات والعمليات التي تدعم التحول
- الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية
- تأثير التحول على العملاء والموظفين

في النهاية، يوصف التحول الرقمي على أنه «التأثير المجتمعي الكلي والإجمالي للرقمنة». أتاحت الرقمنة عملية التحول الرقمي، والتي أدت إلى فرص لتحويل وتغيير نماذج الأعمال الموجودة، وأنماط الاستهلاك، والمنشآت التربوية والاجتماعية الاقتصادية، والإجراءات القانونية والسياسية، والأنماط المؤسسية، والحوافز الثقافية، إلخ.

كما يُعد التحول الرقمي تحديًا رئيسيًا وفرصة، عند التخطيط للتحول الرقمي، لا بد للمؤسسات أن تحلل التغيرات الثقافية التي ستواجهها عند تكيف العمال وقادة المؤسسات واعتمادهم على التقنيات غير المألوفة. خلق التحول الرقمي تحديات وفرصًا فريدة للسوق، فقد وجب على المؤسسات أن تتصارع مع منافسين أذكاء يستفيدون من حوافز الدخل المنخفضة التي توفرها التكنولوجيا. إضافة إلى ذلك، بسبب الأهمية الكبيرة المعطاة للتكنولوجيا وانتشار استخدامها، تتمتع نتائج الرقمنة على الإيرادات باحتمالية عالية للا تجاه الصعودي. يمكننا فهم التحول الرقمي من خلال بعض الأمثلة من الحياة

المحاضرة 04: مجالات التحول الرقمي

لا شك أن التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء منتجات وخدمات جديدة أو محسنة، يمكن أن يشمل ذلك كل شيء من أتمتة العمليات اليدوية إلى إنشاء تجارب عملاء جديدة تمامًا. إذ ليس من السهل دائمًا دمج التقنيات الرقمية الجديدة، ولكن يمكن أن يكون لها تأثير كبير على كيفية عمل الشركات، تقوم المنظمات بإجراء تحول رقمي لإشراك القوى العاملة والعملاء

بشكل أفضل وخدمتهم وتحسين القدرة على الاستثمار أونلاين وبالتالي تحسين قدرتهم على المنافسة.

المجالات الأربعة الرئيسية للتحويل الرقمي:

التحول كلمة كبيرة يمكن أن تعني أشياء مختلفة بدرجات متفاوتة، هناك أربعة أنواع رئيسية من التحولات الرقمية:

- عملية التحول

يشير هذا إلى العملية التي تهدف من خلالها الشركة إلى تحويل عملياتها خدمتية كانت أو تجارية باستخدام التكنولوجيا حتى يتمكنوا من استخدام مهاراتهم ونجاحاتهم بشكل أكثر كفاءة، بالإضافة إلى اقتناص الفرص المتاحة، تتضمن عملية التحول استخدام التقنيات الرقمية لأتمتة أو تحسين العمليات التجارية الحالية، يمكن أن يشمل ذلك أي شيء بدءاً من أتمتة إدخال البيانات إلى تنفيذ الذكاء الاصطناعي لتبسيط عملية اتخاذ القرار.

- تحويل نموذج العمل

يتغير عالم الخدمات والأعمال بشكل سريع وتدرك الشركات أنها بحاجة إلى التغيير معه، يركز تحول هذه الأعمال على مجالات محدودة من العمل بينما تهدف إعادة الابتكار أو التحولات الرقمية بشكل أعمق إلى كيفية تقديم القيمة من أجل نموذج عمل كخدمة.

- تحول المجال

يعد سوق تحويل المجال الحالي أحد أهم الفرص لنمو المؤسسة، عندما تكون إحدى الشركات قادرة على الانتقال بشكل فعال إلى صناعة أخرى، يُعرف هذا باسم تحويل المجال.

- التحول الثقافي والتنظيمي

قد تكون رحلة إنشاء تجربة علامة شاملة ومتماسكة صعبة، ولكنها ستقود في النهاية إلى طريق تقديم نتيجة أفضل بشكل عام للعملاء أو المستفيدين.

المحاضرة 05: التحول الرقمي والاعتماد الاكاديمي

1- الموقع الالكتروني الجامعي:

هو مجموعة من (ملفات الشبكات العنكبوتية ذات الصلة المتشابهة المرتبطة فيما بينها، والتي قام بتصميمها فرد او مجموعة من الافراد او إحدى المؤسسات)، كما عرف بانه (مجموعة من صفحات ويب مرتبطة مع بعضها البعض ومخزنة على نفس الخادم وتستخدم من خلال ربطها بالشبكة العنكبوتية "الانترنت" وتكون اغراضها مختلفة فمنها مخصص للإعلان ومنها مخصص للتجارة ومنها مخصص للمدونات والمراسلات..)

و الموقع الالكتروني الجامعي هو شبكة موسعة ومتشعبة من الصفحات الا

الالكترونية المرتبطة ببعضها البعض والموثقة بالأدلة والشواهد والمنسقة بشكل يتوافق مع تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، تهدف للتواصل بين كافة فئات المجتمع الجامعي من طلاب وعاملين واداريين وهيئة معاونة وأعضاء هيئة تدريس لتيسر عليهم عمليات التواصل والتفاعل والتعلم والتقييم والإرشاد و التوجيه والمتابعة والرقابة والتدريب والاعلان وإنجاز المعاملات الإدارية و... غيرها من الأمور المتعلقة بالجامعة.

- الاعتماد الأكاديمي المؤسسي:

لا شك ان التحول الرقمي في حد ذاته لا يعد هدفاً منشوداً بقدر ما يكون وسيلة لتحسين كفاءة ونوعية الأداء الجامعي، وخلق بيئة رقمية ذكية موثقة بالأدلة والشواهد لكافة المعاملات داخل الجامعة وهو ما يقودها بصورة مؤكدة الي التطور ومواكبة العصر ويضمن تحقيق مستويات الجودة في كافة خدماتها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وبالتالي يؤهل الجامعة الي الاعتماد الاكاديمي، الذي عرفه علي حمدان بانه (مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تقوم بها احدي الجهات المتخصصة للتأكد من ان الجامعة ومن في حكمها يتحقق فيها الشروط والامكانيات المادية والبشرية وبما يتفق مع اهداف المؤسسة وبما يتناسب مع رؤيا ورسالة الجامعة).

كما عرف الاعتماد الأكاديمي ايضاً بانه (نظام للاعتراف بالمؤسسة التعليمية و البرامج المهنية التي تقدمها على أساس استيفاء المؤسسة والبرامج لمستوي محدد من الأداء والتكامل والجودة وفقاً لمعايير محددة، تؤهلها لنيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف) أي انه عملية مراجعة جودة أداء المؤسسة للتأكد من تحقيقها للمعايير التي حددتها الهيئة القومية للاعتماد الأكاديمي والتي تعنى بالتأكد من ان المؤسسة وبرامجها تحقق جودة في الأداء لجمهورها المستهدف.

إيجابيات التحول الرقمي:

التحول الرقمي ليس عملية سهلة، لكنه ضروري للمؤسسات التي ترغب في البقاء في الطليعة، يتطلب إصلاحاً شاملاً للطريقة التي تمارس بها الشركة أعمالها، سنناقش بعض إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي لمساعدة المؤسسة على اعتماد تقنيات جديدة مع مزيد من الربح وأقصى قدر من الأ

أمان.

- **يجعل العمل أكثر تنافسية:** وفقًا لبحث الأعمال الرقمية لعام 2018 الصادر عن IDG فإن 44% من المؤسسات تنفذ بالفعل استراتيجية أعمال رقمية أولاً .

بالإضافة إلى ذلك، تركز كل مؤسسة أو منظمة على التبنى الرقمي الناجح من أجل وضع المؤسسة الناشئة في الطليعة، وتتيح التقنيات المناسبة الفرصة أكبر للمرونة والكفاءة والإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين عائد الاستثمار.

- **يجعل الموظفين أكثر إنتاجية:** إن التحول الرقمي مع الموظفين والافراد يعمل على تحسين أدائهم من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، وبالتالي فإن أداء المؤسسة ككل يتحسن.
- يتيح تقديم تجربة أفضل للمستفيدين.

سلبيات التحول الرقمي:

- التغيير الذي لا ينتهي: إن التقدم التكنولوجي في المستقبل المنظور لا نهاية له، وهذا يعني أن التحول الرقمي يجب أن يكون عملية مستمرة، السوق الرقمي سريع في تطوره، لهذا عندما تغزو الحلول الجديدة القائمة على الاختراقات العلمية السوق يجب أن تكون جاهزاً بسرعة لمزيد من التحول الرقمي.

- التنفيذ الفعال للتكنولوجيات الجديدة يستغرق وقتاً: بينما يعرف معظمنا بالفعل كيفية استخدام الهواتف الذكية أو إرسال رسائل البريد الإلكتروني، فإن تبني حلول إدارة المؤسسات الجديدة يستغرق وقتاً وجهداً أكبر قليلاً ، تعتبر إحدى أكثر القضايا إلحاحاً بالنسبة لرجال الأعمال هي العثور على التكنولوجيا المناسبة، في الواقع، قد يؤدي تنفيذ عدد كبير جداً من منصات التحسين إلى حدوث فوضى. هناك وقت اعتماد يستغرقه تدريب الموظفين على كيفية استخدامها بفعالية، لهذا الغرض، يوصى بشدة باستخدام منصة لاعتماد الرقمية (DAP) لتسريع وقت الكفاءة.

- يمكن أن يسبب اضطرابات وعدم اليقين للموظفين: يقع عبء التغييرات الرقمية المستمرة على عاتق الموظفين، بينما يبدي عدد كبير من الموظفين

أنهم مستعدون لتعلم مهارات جديدة فإن كل شخص لديه تحمّل مختلف لعوامل التوتر، وهذا هو السبب في ضرورة اتباع نهج شخصي عند تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية، في عصر الاضطرابات الرقمية المستمرة، من المهم تزويد المستخدمين بالدعم.

- فيما يتعلق بإيجابيات وسلبيات التحول الرقمي، فإن إيجابيات الاعتماد الناجح للتكنولوجيا واضحة، ومع ذلك، يمكن أن يكون التنفيذ تحدياً، يؤدي ذلك إلى تسريع اعتماد الأدوات الرقمية مما يحسن إنتاجية الموظفين ومعنوياتهم والأداء، وكل ذلك يؤدي إلى عائد استثمار تقني أفضل للأعمال.

المحاضرة 06: القيادة التحويلية Transformational Leadership

لقد حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام العديد من الكتاب والمفكرين وقد نتج عن هذا الاهتمام كه من الأدب النظري . بواسطة هذا البحث سنحاول عرض جزء مما تناولته هذه الأدبيات .

يعد Burns 1978 أول من نظّر للقيادة التحويلية Transformational Leadership وتعد تلك النظرية تحول من النظريات التي تركز على القائد إلى النظريات التي تركز على عملية القيادة. ويرى (Bass 1997) أن نظرية القيادة التحويلية واحدة من أقوى نظريات القيادة تأثيراً خلال العقود القليلة الماضية.

ويرى (Bass 1985) أن القيادة التحويلية هي عملية استثارة التابعين لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات من خلال تغيير اتجاهات ومعتقدات وقيم التابعين، ويضيف Bass أن القائد التحويلي يتبنى رؤية واضحة ولديه قدرة على ترويج تلك الرؤية بين تابعيه ويستطيع القيام بدور المثل الأعلى لهم كما أنه يستطيع إقناع تابعيه بتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة.

ويرى (Mayo & Pastor 2006) أن نظرية القيادة التحويلية أحد أكثر نظريات القيادة انتشاراً وتأثيراً في العقود القليلة الماضية، وأنها تسعى لتفسير التأثيرات غير العادية لبعض القادة على تابعيهم، حيث يتوقع القائد التحويلي أن يحصل من تابعيه على دافعية وجهود وأداء وسلوكيات غير عادية.

مفهوم (تعريف) وأهمية القيادة التحويلية :

يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية و الأخلاق عند كل من القائد والتابع، لذ فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين ودوافعهم في المنظمة ويحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم مهاراتهم، وهو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معياراً أكثر إنسانية وعدالة لتمكين المدير والأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى وأعلى من القيم السابقة.

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية و الخارجية، و يتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات في المنظمة.

- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة .

- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أم المالية أ التسويقية أ الإدارية (

وانطلاقاً من الأفكار أعلاه يشير (Tichy & Devanna 1990) : أن مفهوم القيادة التحويلية لا زال يكتنفه بعض الغموض مما جعل بعض الدراسات تحاول تعريف مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات و تشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة، ان هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود.

ومن هذا المنطلق. فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات بالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية .

ويرى (2000) Trafino أن القيادة التحويلية تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي و العمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل . وهناك من يرى القيادة التحويلية بأنها التفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز و الارتفاع إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة (Kark, et al., 2003:247)

وعني القيادة التحويلية من وجهة نظر(afferty & Griffin) 2004 ,

استخدام القائد العنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرع من التطلعات و يحول الأفراد والنظم الأنماط من الأداء ذي المستوى العالي .

ومن جانب آخر، يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطور و الممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغييرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي ، وهو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية ويروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات و المنظمات و يستثير في أتباعه الهمم العالية و الوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم .

كما ينظر للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

إن القيادة التحويلية تدعم وتضع قيما للمنظمة، وحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها و تسهم في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل و مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، فحاجات ورغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير.

ومن خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة تحوي في جوهرها إعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية من خلال القول : الكاريزما تعد شرطا ضروريا و لكن ليس كافيا للقيادة التحويلية .

ويفيد (Bass) 1985 , بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يأتي :

- o رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية و قيمة الأهداف المحددة والمثالية .
- o حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.
- o تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

المحاضرة 07: أهداف وأبعاد القيادة التحويلية Transformational Leadership

1- اهداف القيادة التحويلية :

- يورد (17-21 : 1992) Leithwood , أن القيادة التحويلية تعمل على :
- تطوير أداء العاملين بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغييرات الثقافية تضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.
 - تجعل من العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، و تحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة و بذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.
 - تشرك العاملين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية للمنظمة، و تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، و تجنبهم الالتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
 - تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات و

الصلاحيات وتضع مهامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق، وترسخ مناخا تعاونيا باعثا على التميز والإبداع.

-تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام كافة العاملين في المنظمة و تشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

-تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية الحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

إن القادة التحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، ويلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامة فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفرون العاملين ويشجعونهم على الإبداع و هم بذلك يتحملون المسؤولية والمخاطر الناشئة عن إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على تباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، ويشركهم في صناعة القرارات ويمكنهم من مواولة بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة.

في هذا الصدد يؤكد (Junga et. al. 2003 : 526) أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات و يتصرف بوصفه قائدا لفريق عمل متناغم يسعى جاهدا للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات .

2- أبعاد القيادة التحويلية :

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل Multifactor - MLQ Leadership Questionnaire التي وضعها (Bass) 1985 , على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية على النحو الآتي :

- التأثير المثالي:

حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة.

فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم و التواصل المستمر مع العاملين ، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكارا عن مستقبل

المنظمة.

فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين .

ويصف 2001 (Northouse) الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم، و يرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح يكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً، و غالبا ما يثقون فيهم إلى حد بعيد و يزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون بتابع الرؤى التي يطرحونها.

- الاعتبارية الفردية Individualized Consideration

عرف (Bass 1987) مراعاة الاعتبارات الفردية للتابعين Individualized Consideration بأنها قدرة القائد على متابعة وتشجيع ودعم وتدريب تابعيه، وذلك بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من ممارساتها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم و تطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

ويضيف (Northouse, 2001 : 194) : أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية الحاجات الأتباع الفردية، و يتصرف القادة كالمدرسين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية.

- الاستثارة الفكرية Stimulation Intellectual

تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف

وقد أطلق 2001 (Northouse) على هذا البعد " الدافعية الإلهامية "،

فيصف هذا البعد القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية ويلهمونهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة، فعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود الأتباع من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي.

وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ومن الأمثلة على هذا البعد مدير المبيعات وذلك من خلال تحفيزه لموظفيه من خلال الكلمات و العبارات التشجيعية التطوير مستقبل شركتهم. وأيضا يقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

هذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (21-27 : ,Krishnan). 1998

فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.

فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين و قيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي. إن التحفيز الفكري يعد ضروريا وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضروريا في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا

حيث أشارت نتائج البحوث إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فمشاركة العاملين ومساهماتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم و ولاءهم للمنظمة (avolio , et. al , 1991: 9-16)

- اشتعارة دافعية التابعين Motivation

عرف) (Bass 1987 استثارة دافعية التابعين Inspirational Motivation بأنها قدرة القائد على تصور صورة مثالية عن المستقبل وإيصالها للتابعين بطريقة عاطفية تحثهم على المشاركة وتركز جهودهم وتنمذج سلوكياتهم. وعرفها) (Ilsev & Gumusluoglu 2007 بأنها قدرة القائد على صياغة رؤية للمستقبل، وإيضاح كيفية تحقيق الغايات للتابعين و التعبير عن ثقته بقدرتهم على إنجازها. ويرى) (Pastor Mayo & 2006 أن القادة يمكنهم استثارة دافعية التابعين عن طريق تأسيس أهداف وغايات طموحة والتعبير عن الحماس والتفاؤل وتأسيس رؤية وأن يوضح للتابعين المغزى من وظائفهم.

أما التمكين Empowerment : هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها (Avolio 1999), الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة للطلبات العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم و يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها . يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب و المكافآت.

وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

على الرغم أن (Bass 8711) قد اقترح خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي: جاذبية الشخصية والتأثير المثالي واستثارة الدافعية واستثارة الفكر ومراعاة الاعتبارات الفردية، إلا أن جاذبية الشخصية تعبر عن سمة بينما الأبعاد الأخرى سلوكيات قيادية، ما جعل بعض الباحثين يرون استبعاد جاذبية الشخصية من أبعاد القيادة التحويلية، وهي الرؤية الأكثر اتفاقا ومنطقية.

المحاضرة 08: خصائص القائد التحويلي Transformational
Leadership

1- خصائص القائد التحويلي :

ويحدد (Hetland & Sandal, 2003: 147-170) ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو الآتي :

- القدرة على التركيز والانتباه :

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها .

- حمل المخاطرة :

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة و تحمل المخاطرة، و التي لا تعني البلاهة و الغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة و يرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا

- الثقة بالنفس والآخرين :

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيدا عن التسلط والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم Empowerment عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، و غالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات .

- احترام الذات :

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها

تشكل أقواله و سلوكه و تصرفاته، و يؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة و الاحترام و التقدير والولا ء عند الآخرين وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل إن كثيرا من جهوده تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

- القدرة على الاتصال :

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، و يعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، و بذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله .

- الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة و معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم و فعاليتهم في أداء أعمالهم، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

أما بالنسبة للقيادة التبادلية والتي عرفها Burns 1978 القيادة التبادلية Leadership Transactional بأنها عالقة تبادلية بين القائد وتابعيه بمقتضاها يحصل التابعون على الأجور والنفوذ أو المكانة مقابل إذعانهم للقائد. وعرفها (Bass (8711 بأنها عملية إيضاح الأدوار وارشاد التابعين لإ نجاز الغايات والأهداف المسطرة مسبقا على أساس المكافآت. ويقوم مفهوم القيادة التبادلية على بعدين هما: المكافآت العرضية والادارة بالاستثناء

في حين نجد أن جوهر القيادة الخادمة: يتمحور Leadership Servant في ال-تأثير والقوة المشتركة بين القائد وتابعيه، ويسعى ذلك النمط القيادي إلى الترويج للارتقاء بمستويات تعلم التابعين، كما يسعى إلى تمكين التابعين ويتبنى المبادئ التنظيمية التالية: اللامركزية، والتعاون، والمرونة، وتكيف الهياكل التنظيمية والعمليات، والمشاركة، ويؤمن بتمايز المهام. ويمكن النظر للقيادة الخادمة من منظور فردي، أو ثقافي، أو منظور صنع القرارات أو منظور التغيير التنظيمي، الية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع

الروح المعنوية بين أعضائها.

قائمة المراجع:

- سالم، محمد توفيق (2009). التعليم الالكتروني كمدخل لتطوير التعليم (تجارب عربية ودولية، ط1، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ال مكتبة العصرية- مصر.
- طلبة، عبدالعزيز عبد المجيد (2010). التعليم الإلكتروني ومستحدثات تكنولوجيا التعليم، ط 1 ، مصر: المكتبة العصرية.
- العساف، أحمد المحسن (1423). مهارات القيادة وصفات القائد، المملكة العربية السعودية: الرياض.
- عليوة، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، مصر: القاهرة.
- العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة التربوية، الاشراف التربوي الفعال والادارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- محمد حسن محمد حمادات (2006). القيادة التربوية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع.
- منير، حمزة (2011). المكتبة الالكترونية، ط1، الجزائر، دار الألمعية.
- Dominique Gilbert, L. B. (2015). RH et digita. Edition diateino, 39.
- Ferhane, F. (2017). Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Revue des Sciences Economiques, 13(15), 52.