

الفصل العاشر

القضايا التنظيمية

"تبدو المؤسسات غير قادرة على القيام بخطوات منسقة نحو إدراك مفهوم "الجامعة الجديدة" التي يؤكد العديد على أهميتها بهدف الانسجام مع الازدهار الكامل للثورة المعرفية والتكنولوجية".

(فراي ٢٠٠٢: ١٠)

بدأت مؤسسات التعليم العالي تكيف نفسها مع التعلم الإلكتروني بشكل جاد وهادف. فقد بذلت جهود حقيقية للانتقال من موقعها وعلاقاتها العامة بالابتكار المقترح لتحل مواقع القيادة في الإعداد للرؤيا، والسياسات، والأهداف الخاصة بالتعلم الإلكتروني. كما بدأت التفكير وإعادة صياغة مفاهيمها لما يشكل عملية تعلم نوعية في بيئة وسائل الاتصال متعددة الوسائط، وبدأت تقيم مدى أهمية هذه العملية وكيفية إضافة قيمة حقيقية لها. وهكذا فإن ما يميز مؤسسات التعليم العالي يظهر بشكل متزايد في بيئة وعملية التعلم (مجتمع المتعلمين) وليس في مجرد الدخول إلى المحتوى. وهكذا تستطيع هذه المؤسسات عن طريق إعادة التفكير في ثقافتها وقيمها الجوهرية إدراك الحاجة للتغيير وأهمية التعلم الإلكتروني كأداة ومادة حافزة لتطوير الثقافة المدرسية والبيئة التعليمية إلى حد كبير.

ومع تبدل التوقعات، ليس هناك شك في تغير وتحول مؤسسات التعليم العالي كنتيجة ابتكارات التعلم الإلكتروني. ومع ذلك فالقضية الأهم تتجلى في

كيفية قيادة وإدارة هذا التحول. إذ تواجه المؤسسات تحدياً في تطوير الرؤيا والتوجه الاستراتيجي الذي سيمكنها من التقدم إلى الأمام دون الحد من قدرتها على التكيف مع التطورات الجديدة، وتتطلب مواجهة هذا التحدي قيادة تنظيمية متبصرة وغنية المصادر. وهذا ما سنناقشه في هذا الفصل.

الابتكار الاستراتيجي

لا يعد التعلم الإلكتروني مجرد تجربة. بل أصبح يمثل الاتجاه السائد للتعليم العالي مع بداية اعتباره مصدراً استراتيجياً. كما أن هناك إدراكاً لتزايد الحاجة الملحة لمعالجة النواقص الملازمة في التعليم العالي والناجمة عن الاعتماد الزائد على أسلوب المحاضرة ونشر المعلومات في نظامنا الحالي. وهكذا لا بد أن يدفع العمل الذي قام به معهد ماسوشيسستس للتقنية (يونغ ٢٠٠١)، بهدف تقديم استخدام ووصول مفتوح للمحتوى الخاص بجميع دوراته التعليمية، مؤسسات التعليم العالي إلى التفكير الجاد في كيفية إضافة قيمة لعملية التعلم. ويعني إضافة القيمة الحقيقية نوعية وجودة عملية التعلم وليس مجرد محتوى الدورة ببساطة. وباختصار، لا بد أن يكون هدف الابتكار تطوير جودة نتائج التعلم وبيئة التعلم. حيث تكون المنافسة الحقيقية في الجودة. ولسوء الحظ، لم تبذل جهود فعلية لفهم التعلم الإلكتروني وقيمه الجوهرية ومدى أهميته في تحسين جودة التعلم. بل بذلت جهود كبيرة جداً هدفت إلى الحفاظ على الحالة الراهنة، ولم يعط الوقت الكافي لتطوير استراتيجيات تعنى بتحسين جودة تجربة التعلم. وهكذا فقبل إحداث تغيير وابتكار حقيقي، لا بد أن تقوم المؤسسات بإيجاد رؤيا للهدف المقصود وأن تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من هذا الهدف.

من الخطأ القول بأن المؤسسة التعليمية تقتصر على الحرم الجامعي وبأنه لا ينبغي التفكير في التعلم الإلكتروني استناداً إلى ذلك. ومع ذلك ينتشر استخدام التعلم الإلكتروني في عمليتي التعلم والتعليم وسوف يحدث تحولاً فعلياً

سواء في مجال التعليم عن بعد أو التعليم الجامعي الصفي. وعلاوة على ذلك، يمثل التعلم الإلكتروني إمكانية حقيقية لتطوير القيم والنظم الأخلاقية التقليدية للتعليم العالي عن طريق مجتمعات التعلم وكذلك من خلال دمج البحث بالمنهج التعليمي كما يمكن للتعلم الإلكتروني تحسين هذه العمليات والنتائج بشكل مادي. وتواجه المؤسسات تحدياً في تبني التقنية المعطلة بطريقة تؤدي إلى تحسين القيم الجوهرية بينما تكيف المؤسسة مع الحاجة والفرصة التي تمثلها التقنية المبتكرة.

وسواء أحببنا الاعتراف أم لا، فالتعلم الإلكتروني هو عبارة عن تقنية معطلة في مؤسسات التعليم العالي لأنها تهدد التقنيات السائدة. أي أسلوب المحاضرة. إذ تشكل التقنية المعطلة تهديداً للمؤسسات القائمة. وقد تكون مصدراً لزلواها على المدى البعيد (كرستنسين ١٩٩٧م). ووفقاً لكرستنسين، فقد تسببت التكنولوجيات المعطلة في فشل الشركات المهيمنة التي رفضت لأسباب معينة تبني هذه التقنيات. وهكذا تواجه هذه المؤسسات تحدياً في تغيير نفسها أثناء مراحل التغيير التقني. ونحن نشهد هذا التغيير المادي حالياً في التعليم العالي. وبوجود دليل حقيقي وكبير فنحن لا نغالي في تصوير المزايا العديدة للتعلم الإلكتروني وقدرته على تسهيل مفهوم تعليمي أكثر تطوراً وملائمة وفي حالات عديدة أقل تكلفة.

وتتجلى الاستراتيجية الأنجح في إيجاد مجالات ضيقة وأقل خطورة نسبياً يمكن أن يتم فيها فهم التقنية واحتضانها بحيث يكون الفشل، إن وجد، مبكراً في بداية التجربة وأقل كلفة. فمن منظور عملي، يقترح كرسستنسين بأن مهمة "المبتكر" هي ضمان تبني هذا الابتكار بشكل جاد.... ودون المجازفة باحتياجات الزبائن الحاليين... (xxin:1997). وينجح تطبيق هذا المفهوم تماماً في أية مؤسسة تعليمية. فعند ابتكار عملية التعلم الإلكتروني، لا بد من إدراك

الاحتياجات الشرعية للمتعلمين الجامعيين والقيم الجوهرية للمدرسين والمؤسسة وإلا سيتم رفض ومقاومة هذه التقنية المعطلة.

لا ينبغي أن يحول الاهتمام بالتقنيات الجديدة المعطلة دون الاهتمام اللازم والكاف بالتقنيات السائدة مما يسمح بالحفاظ على القيمة الجوهرية والمركزية للمؤسسة والحفاظ على موقعها المفضل في السوق.

(غاريسون واندرسون ١٩٩٩: ٢٤)

وهكذا فإن القيادة الأكاديمية مهمة وصعبة وهادفة جداً ولا بد أن تبدأ بتطوير سياسة صحيحة وامتلاك الابتكار.

تطوير السياسة

تقوم العديد من الجامعات باستثمارات مهمة، ولو كانت مجزأة، في التعلم الإلكتروني، ولكن نظراً لافتقادها للتوجه الاستراتيجي والمفهوم الخاص به، لا تحقق هذه الجامعات فائدة كبيرة وتغييراً ملموساً. ومع تبني واحتضان التعلم الإلكتروني كتقنية معطلة، لا بد أن يتم تطوير سياسة المؤسسة بهدف تقديم توجه استراتيجي والتركيز على وجود مصادر كافية لتسهيل هذه العملية الصعبة والطويلة. وهي عملية تحويل التقنيات السائدة والاهتمامات الخاصة بالمؤسسة.

وفيما يلي بعض الموضوعات التي ينبغي أن تشمل عليها هذه السياسة أو الخطة الاستراتيجية:

الرؤيا:

١- استيعاب الخلفية.

- تحديد القيم الجوهرية.

- وصف الأهداف الاستراتيجية.

- ٢- الاحتياجات وتقدير الخطورة:
- تحديد الموضوعات.
 - تحديد التحديات.
 - تحديد الممارسات الأفضل.
- ٣- المبادئ والقواعد التعليمية والنتائج المتبتغة.
- ٤- مبادرات واستراتيجية التنفيذ.
- تحديد أولويات المؤسسة.
 - إيجاد لجنة إدارة وتوجيه.
 - تحديد مجتمعات الممارسة.
- ٥- البنية التحتية.
- تصميم صفوف متعددة الوسائط.
 - تصوير العمليات الإدارية.
- ٦- البنية المعلوماتية.
- تصميم شبكة اتصال للمؤسسة
 - إنشاء نظام لإدارة المعرفة.
 - تأمين محتوى رقمي.
 - وضع المقاييس.
- ٧- خدمات الدعم.
- تأمين تطور مهني.
 - تأمين دعم للمتعلم.

٨- الميزانية والصادر.

٩- الإطار العملي للبحث والتطوير.

١٠- قياس الأداء.

- تأسيس معايير النجاح.

- تقييم مدى التقدم.

- التعريف بالتوجه والإنجازات المحققة.

وبما أن المساحة لا تسمح بمناقشة كل من هذه النقاط بشكل كامل. إلا أن هناك أموراً عديدة لا بد من معالجتها للتأكد من مدى فعالية وضع وتنفيذ رؤية التعلم الإلكتروني وخطته الاستراتيجية. أولاً، لا بد أن تشمل الرؤيا والخطة الاستراتيجية بضعة أهداف ومبادرات رئيسة تحظى بدعم قادة المؤسسة. ثانياً، ينبغي وجود قائد للتعلم الإلكتروني يستطيع دائماً الوصول إلى القادة الأعلى والتأثير بهم من خلال عملية بناء الخطط ووضع ميزانيات المؤسسة. ثالثاً، يعد البحث ضرورياً للاستمرار والابتكار. وكما يشير تقرير هيئة التعليم عبر الشبكة Web-based Education Commisson، بأن الإطار العملي للبحث هو أمر إلزامي ولا بد أن يبنى على فهم أعمق لكيفية تعلم الناس كيفية دعم الأدوات الجديدة وتقييمها لمكاسب التعلم، وطبيعة البنى التنظيمية التي تدعم هذه المكاسب (IV:2001). أخيراً، لا بد من بذل جهد كبير بهدف التواصل من أجل ضمان بقاء التعلم الإلكتروني كأولوية، والمشاركة بالنجاحات، واستمرار الدعم.

لا يحدث الابتكار الدائم من القمة إلى القاعدة ولا ينمو أيضاً من القاعدة إلى القمة. بل يعتبر التغيير المؤثر عملية متكررة يستطيع القادة في المستوى

المتوسط الذين يتمتعون بالخبرة والالتزام وعلى تواصل دائم مع الإدارة العليا والعامّة، صياغة توجه استراتيجي واقعي وكذلك التأثير في قيادة المؤسسة. وكذلك لا بد أن يكون للرؤيا قيمة استراتيجية وعملية وينبغي اعتبارها مسألة إلزامية. وعلاوة على ذلك، لا بد أن ترى القيادة الفوائد المحتملة وتشعر بحتمية النجاح لو أرادت الالتزام بهذه الرؤيا. فبهذا الالتزام يمكن توجيه السياسة والمصادر المستخدمة نحو تبني وتكامل تجربة التعلم الإلكتروني. ومع ذلك سيتطلب تنفيذ سياسة تبني التعلم الإلكتروني خطة لتبني التقنية والتخطيط الاستراتيجي الذي تقتضيه مثل هذه السياسة.

كما لا بد أن تصور خطة التقنية أولاً عملية تعليم رئيسة هادفة لزيادة الوعي حول إمكانات التعلم الإلكتروني. وكذلك على المؤسسات تأمين تدريب ودعم خاص للتعريف بمفاهيم التعلم الإلكتروني وكذلك خصائصه وأساليبه الفريدة فيما لو أعاد المعلمون النظر في أساليبهم ومفاهيمهم لتصميم ونقل مواد التعلم الإلكتروني. فبالنسبة للعديد منهم، سيتطلب ذلك تحولاً مهماً في المعتقدات الأساسية المتعلقة بعملية التعلم والتعليم. وفي الوقت نفسه، لا بد من تأمين البنية التحتية اللازمة والا لكان كل ذلك من قبيل العبث.

البنية التحتية

أولاً لا بد أن نوضح بأن الرؤيا والخطة الاستراتيجية يجب أن تكون منظمة. أي لا يكون اختيار عناصر من الخطة الاستراتيجية بطريقة مجزأة أو معدة فقط لهذا الغرض. بل لا بد أن تتكامل جميع عناصر الخطة بطريقة منظمة ومرتبطة ومتزامنة.

ويعد النظام والمفهوم التصوري الذي يحقق تكامل العناصر الأساسية لبيئة التعلم الإلكتروني عبارة عن نظام لإدارة التعلم مع وجود مجتمعات للممارسة

كمحور له. إذ يمكن أن توجد أدوات ومفاهيم إدارة التعلم أو المعرفة بيئة ممكنة مساعدة وأن تؤمن كثيراً من الناحية الوظيفية للتعلم الإلكتروني. ولا ينبغي أن نفاجئ عندما ندرك بأن التعليم العالي يهدف في الحقيقة إلى إيجاد المعرفة بالإضافة إلى إدارة عملية حفظها ونشرها. وهكذا تعد إدارة المعرفة امتداداً قوياً وطبيعياً للتعلم الإلكتروني.

وتعد إدارة المعرفة أو التعلم النقطة الوسطية "الضرورية لربط مخازن البيانات بالعملية التعليمية. وهكذا تعمل البنية التحتية على تقوية مجتمعات الممارسة التي ستؤدي في النهاية إلى تبني واستمرارية التعلم الإلكتروني. ومع ظاهرة زيادة القدرة على الوصول إلى المعلومات، فالسؤال المهم هو كيف سيقوم الأساتذة (والطلاب) بالإبحار في هذا البحر المضطرب للبيانات، والمعلومات، والمعرفة وإدارته؟. وإذا أخذنا بعين الاعتبار بأن مؤسسات التعليم العالي هي منظمات للمعرفة فلا بد لها من إدارة مصادر المعرفة الخاصة بها. وعلاوة على ذلك، تعد مصادر المعرفة هذه أساساً لتجربة التعلم الإلكتروني النوعية. ولذلك لا بد للمؤسسات أن تنتحل دور القيادة في صنع النماذج الأولية لأنظمة إدارة المعرفة.

ومع تطور ميدان المعرفة، فهو يعم بشكل أساسي إنشاء، واكتساب، وتنظيم. ونشر البيانات، والمعلومات والمعرفة (الصريحة والضمنية) ضمن وعبر مجتمعات الممارسة التي تملك الاهتمامات والاحتياجات نفسها. ويمكن أن تصنف مجموعة الممارسات هذه الخاصة بعملية التعلم والتعليم إلى ثلاثة أنشطة رئيسية: إدارة المحتوى، وإدارة المادة، وإدارة أسلوب التدريس. (انظر الشكل ١٠-١). كما يمكن أن تؤمن إدارة المعرفة والتعلم عمل جميع العناصر بشكل مشترك بهدف تحسين التعلم الإلكتروني.

ولقد بذلت جهود كبيرة فيما يتعلق بإدارة المحتوى وبناء مخازن للمواد التعليمية بالإضافة إلى إعادة توجيه هذه المواد لتلائم فئة معينة من المستخدمين، كما تم تحقيق تقدم كبير أيضاً فيما يتعلق بتطوير أنظمة إدارة الدورة مثل "بلاك بورد" و"ويب سي تي" وكذلك لا بد أيضاً من تطوير خدمات دعم لإدارة المعرفة التقنية والتدريسية المرتبطة بتصميم ونقل تجربة نوعية للتعلم الإلكتروني.

ويحظى إدراك وتبني مجتمعات الممارسة بالأهمية ذاتها حيث يستطيع المدرسون والطلاب إدارة وتبادل المعلومات والمعرفة فيما يتعلق بالمنهاج، وإدارة الدورة، والعمليات التدريسية. وتستند إدارة المعرفة إلى مجتمع المتعلمين التفاعلي كقاعدة لها والذي يشمل إيجاد وتطبيق المعرفة. وكما يشير ويزينبيرغ، فإنه "لا مجال للمبالغة بأهمية هذا المجتمع، وقوته الفعلية والتي تتجلى في "إيجاد فرص أمام الناس لتجاوز مجرد التفاعل مع المعلومات إلى المساهمة في المعلومات وتبادلها...." (٢٠٠١:٨٠). ويعني ذلك أن إدارة المعرفة تشجع أعضاء المجتمع على التفكير بأفكار جديدة وكذلك على التطور والابتكار.

مدخل



عمليات التعليم والتعلم

حتى الآن، لم يتم التأكيد بشكل كبير على أهمية أنظمة إدارة المعرفة التدريسية وأنظمة التعلم. ولا يتم استخدام مخازن المعرفة بالشكل المطلوب غالباً لأنها لا تشكل جزءاً من مجتمع الممارسة. وعلاوة على ذلك يمكن لهذه المجتمعات إضافة قيمة ومعنى حقيقي للمعرفة البديهية والساكنة من خلال تبادل التجارب والخبرات وينبغي أن تكون إدارة التعلم الإلكتروني قادرة على تلبية احتياجات معينة لمستخدم معين. وهكذا يمكن أن تنجح إدارة المعرفة فقط في بيئة تفاعلية حيث يسهل الوصول إلى المعرفة، وتبادلها، وإعادة توجيهها وصياغتها.

كما تعد الخبرة والقيادة المؤسسية ضرورة لتنفيذ نظام إدارة التعلم الذي يمثل تقنية جديدة تحويلية. ويجب أن تضع المؤسسات نظاماً يبني المعرفة بشكل طبيعي ومن المنشأ ويتلائم مع قيم وثقافة المؤسسة. ولذلك يتم التركيز على عملية التفاعل والتطور ضمن مجتمعات التعلم والممارسة. والسؤال هنا، ما هي لتقنيات والبنية التحتية اللازمة لدعم احتياجات أكبر للمؤسسة؟.

ويمثل الاعتماد على وجود مجتمعات الممارسة الفرصة الأمثل لتغيير سلوك الجامعة في الصف نحو الأفضل. كما يعزز التركيز على الاهتمامات الشخصية والنظامية من خلال مجتمعات الممارسة استمرارية نظام إدارة المعرفة. ولا بد أن يرافق بناء مثل هذه المجتمعات اكتشاف واختبار خطط وأدوات تستطيع التعامل مع المعرفة الرمزية وكذلك إدراك الطبيعة الاجتماعية المتغيرة لوضع وتطبيق المعرفة. وتوجد حالياً مثل هذه التقنيات والأدوات إلى حد كبير. ولكن هناك حاجة لرؤيا مؤسسية وخطة استراتيجية لكيفية استخدامها.

ومن منظور مؤسسي، يعد تصميم مشروع تجريبي مهماً بحيث يقدم فرصة لاستمرارية النجاح، وحيث يتم تطبيق النماذج الأولية المطورة في التجربة في المؤسسة. ومن الضروري أيضاً أن تقوم المؤسسة بالاستثمار في نظام تعلم يخدم المؤسسة ككل من خلال استخدام مدخل portal وبهدف وضع النماذج

الأولية، من المفيد اختيار مجتمعات الممارسة بشكل استراتيجي بحيث تشكل أولوية كبرى للأهداف المؤسسية وتتلاءم معها. أي لا بد أن تحظى بأهمية استراتيجية بالنسبة للمؤسسة وأن تتمكن المؤسسة من إدارتها تبعاً لحجمها وتركيزها.

ومن الضروري أيضاً قبل بدء التنفيذ ضمان تلاءم المبادرة مع الأهداف المؤسسية وصلتها بأولئك المهتمين مباشرة بأنظمة إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني. وتشمل العناصر الرئيسة تحديد الأهداف المتوقعة، والعمل مع الوحدات الأخرى عن قرب، وتغذية المجتمعات، وإنشاء بنية تحتية تكنولوجية، وتقييم النتائج. وهناك بعض الأهداف الرئيسة التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند بناء نظام إدارة المعرفة وهي:

١- إنشاء مجتمعات الممارسة.

- تقدير الاحتياجات.

- تأمين مناقشة مهنية محترفة.

- بناء دليل الخبراء.

٢- بناء مخازن.

- لأساليب التدريس، وللممارسات الأمثل.

- المنهاج.

- التقييم.

- تقنيات التعلم.

٣- تطوير وصلات للمعرفة على الشبكة.

٤- عرض خدمات استشارية.

٥- تاسيس وصول خارجي للآخرين، والشركاء.

٦- تحديد الحلول التقنية، والقدرات.

٧- بناء مدخل portal.

وكما أشرنا سابقاً، لا بد لجعل نظام إدارة المعرفة يعمل بشكل فعال من أن يكون هذا النظام محلياً شخصياً. ولا بد أن يكون نظام إدارة المعرفة وشبكة الدعم طبيعياً ومرناً وسريع الاستجابة للمتغيرات. أي، لا بد من وجود مدخل portal أو بوابة تلبى احتياجات المستخدمين وفقاً لاهتماماتهم وحاجاتهم، بدءاً من الوصول إلى معلومات معينة مباشرة، إلى المشاركة (المساهمة والبحث) في مجتمع الممارسة بهدف حل المسائل المعقدة. إذ يعد المدخل ضرورة لأي نظام مكتمل لإدارة المعرفة وشبكة الدعم. بحيث يكون مستخدميه كل من الطلاب والمدرسين ويكون هدفه الرئيس تطوير نتائج التعلم.

كما أشرنا سابقاً، سيتطلب استثمار المؤسسة في التعلم الإلكتروني والبنية التحتية المرتبطة به أكثر من مجرد الالتزام الكامل للإدارة العليا بل أيضاً قيادة شخص يتمتع بمركز وسلطة معينة. كما يتطلب الابتكار الناجح وجود قيادة قوية وفعالة.

القيادة

يعد التعلم الإلكتروني في مركز التحول في عمليتي التعلم والتعليم في التعليم العالي. وخلال حدوث التغيير المادي، لا يعتمد التحول الناجح فقط على الرؤيا، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير البنية التحتية، بل أيضاً على وجود القيادة القوية والمترقبة. وهكذا تعد القيادة عنصراً أساسياً وجوهرياً في مؤسسات التعليم العالي.

وهناك مجموعة رئيسة من قيم وخصائص القيادة الضرورية لتبني التعلم الإلكتروني، وتكامله تماماً في الاتجاه السائد في مؤسسات التعليم العالي. وتعد الاستقامة والانفتاح القيم الأساسية والأخلاقيات الشخصية الضرورية لقيادة عملية التحول. كما يعامل القادة الناجحون الناس بعدالة، وصدق، وانفتاح، واحترام. وهكذا تغرس قيم القيادة هذه الثقة لدى الآخرين لتزويدهم بالمعلومات الرئيسة اللازمة للتأثير في عملية التغيير الفعال.

وتتجلى هذه القيم والأخلاقيات بأشكال عديدة. ونحن نركز هنا على خصائص معينة كالرؤيا، والالتزام، والقدرة على صنع القرار، والاستعداد والقدرة لإدراك المهوبة ومنح المصادقية. أولاً، ينبغي أن يكون لدى القائد رؤيا يدافع عنها. أي حلم يدرك ويعالج الحقائق والوقائع المتعلقة بالتغييرات الاجتماعية الأكبر. كما يلائم الأهداف الأعظم للمؤسسة. ومن ثم ينبغي ترجمة هذه الرؤيا إلى أهداف استراتيجية مفهومة ومكنة التحقيق.

ثانياً، على القائد أن يظهر التزامه بالعمل واستعداده وعزمه على اتخاذ قرارات مختلفة. إذ يعكس الالتزام بالعمل القدرة على صنع القرار، وهي نتيجة لازمة للتغيير وتتطلب الشجاعة والفعل، ولاسيما في مواجهة المقاومة والخلاف، (غارسون ٢٠٠١) وهي محور الرؤيا والعمل. وتمثل القدرة على صنع القرار الشجاعة على التقدم مع توقع حدوث تعديلات ما. إذ لا يمكن التنبؤ بالمستقبل وبالتالي ستحدث مفاجآت حتمية (وقد تكون أحياناً إخفاقات). وهكذا يتوقع القائد القوي والناجح حدوث مثل هذه العوائق ويقبلها ويتعلم منها ويتقدم إلى الأمام.

وبينما يعد الابتكار شيئاً مألوفاً، إلا أن التحول الحقيقي لا يحدث إلا نادراً. إذ إن تبني التعلم الإلكتروني بإمكاناته الكاملة هو عملية تحويلية تتطلب التزاماً طويل الأمد لتجاوز المقاومة الحتمية له. وتعني القدرة على اتخاذ القرار امتلاك

الشجاعة على اتخاذ قرارات فورية منظمة، واغتنام الفرص، وفي بعض الأحيان دون وجود كمية المعلومات أو الاستشارة المطلوبة أو حتى المعقولة. وكذلك سيستمع القائد ويفكر جدياً ويحذر ولكن دون أن يخشى القيام بأول خطوة. وكذلك لا ينشأ الابتكار والتحول عن الاتفاق ولا لكن ينشأ الاتفاق عن الرؤيا والقيادة الحاسمة والحكيمة. كما تبدو القيادة من خلال الإجماع والاتفاق لفظاً متافقاً.

يمكن للتواصل المفتوح والقدرة على الإصغاء أن يحدد ويعيد صياغة الأفكار ولكن ينبغي ألا تختلط قيمة التفاعل مع الحاجة للإبداع، والمسؤولية، والعمل الفردي. إذ إن أحد أعظم الأسرار المتعلقة بالقيادة الناجحة تتجلى في القدرة على تمييز الموهبة وإدراكها واستغلالها بالشكل الأنسب. فلا يحتاج تنفيذ الأشياء وتحقيق الأهداف أكثر من وجود أفراد موهوبين ملتزمين ورئيسين في المكان المناسب. ويعد ذلك حقيقياً لا سيما في قيادة تبني التعلم الإلكتروني وتحويل منحنى التعلم في المؤسسة.

نتيجة

مع ظهور عصر المعلومات والحاجة المرافقة للتعلم المستمر، على المؤسسات أن تستعد للتركيز بشكل أكبر على التبنّي والتكامل الاستراتيجي للتعلم الإلكتروني. وتحتاج مؤسسات التعليم العالي لإعادة اكتشاف جذورها وقيمها. وقد يتطلب ذلك بناء رؤيا وخطّة استراتيجية ونشرها في مواجهة المقاومة الكبيرة. وعلى القادة الذين يسعون إلى النجاح فهم القوى المحركة للتغيير والاستعداد للبدء بخطوات صغيرة ولكن ناجحة. وعليهم أيضاً إدراك التعلم الإلكتروني واحتضانه كتقنية معطلة. واستغلالها في الوقت ذاته لمواجهة تحديات ومتطلبات عصر المعرفة.