



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية الأفراد بالمؤسسة

دراسة حالة : أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. برني ميلود

إعداد الطلبة:

- تبوب رحاب

- شريقي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مرزوقي ياسر
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عاشوري إبراهيم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	برني ميلود

السنة الجامعية 2020/2021



{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سِرِّى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسِرِّدُونِ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فِى نَبِيِّكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

التوبة: 105

{وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ} {الضحى: 11}

شكر وقتك

قال رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله العليّ القدير الذي انعم علينا بنعمته العقل والدين والاعتراف من
هذه الفضل بعد الله العزيز الحكيم.

نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "برني ميلود" الذي وجهنا ولم يبخل
علينا بعلمه ووقته وكل الشكر له على تشجيعه ونصائحه القيمة التي أعانتنا على
إتمام هذه المدركة.

شكر خاص لكافة الأساتذة الذين تعاونوا معنا ومنحونا من وقتهم ووافقوا على
إجراء المقابلات معهم في مختلف المعاهد، كما نخص بالذكر أساتذة معهد
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ
بوالصوف.

دون أن ننسى تقديم أسرى عبارات الشكر والتقدير للجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذه المدركة.

الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد على وصول هذا
العمل إلى شلله النهائي.

إن أصبنا فمن الله وإن أخطئنا فمن أنفسنا
ولله الحمد والشكر.

إهداء

الحمد لله الذري من علينا بالصبر والعزيمة لإتمام هذا العمل، والذري أهديه...

إلى أمي وأبي، حفظهما الرحمن ورعاهما وأعانني

على أن لا أخيب تطلعاتهما وثقتهما بي..

إلى أختي، اللذيحة أتمنى أن لا أكون قد قصرت معها يوما..

إلى صديقتي، التي رافقتني في إنجاز هذه المذكرة وتعلمت قلبي وفاليته

أشكر الله أن يمنحها القوة ويسعدها..

إلى جميع أساتذتي، الذين علموني الكثير والزلت أتعلم منهم..

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة..

إلى كل من دعونني ولو بكلمة طيبة

إلى كل من أخبرني بأني جدير بوضع كذلك..

رحاب

إهداء

"رب ربك الشكر حتى ترضى ولك الشكر إذا رضيت"

إلى التير علمتير فالتم تعلمنير إياه الجامعات، إلى خالدة الذكر

إلى روحك جدتير

إلى من حملتير وهنا على وهن، وثقت وتعبت، إلى من أعانتير بدعواتها

إلى والدتير

إلى من أحمل اسم بكل افتخار، الذي لخالما تمنر لير الأفضل

إلى والدير

إلى من هم سندير في هذه الصياة

إلى إختوتير

إلى من كانوا لير نعم الأهداء

إلى طلبية العلم أينما وجدوا

فاطمة الزهراء

المُلخَص



الملخص:

ترتبط القائد والأفراد في المنظمة علاقة وثيقة، حيث لا طالما تعلق دفعهم إلى الأمام بشخصيته المستقلة وصفاته القيادية المتميزة، الفكرة التي اعتبرها كل من كيم تشان ورينيه موبورغن تقليدية مقارنة بالمنظور الذي قاما بتقديمه والمتمثل في قيادة المحيط الأزرق التي ترى أن القيادة لا ترتبط بالقائد وإنما بما يفعله، في هذا السياق هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور قيادة المحيط الأزرق من خلال منهجيتها في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ومن أجل تحليل شامل لمختلف المتغيرات المؤثرة في مفردات البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لفهم ماهية قيادة المحيط الأزرق ودورها في الرفع من الدافع لدى الأفراد بالمؤسسات والاختلافات الجوهرية بينها وبين القيادة بمفهومها التقليدي حسب أصحاب النظرية بالإضافة إلى فهم ماهية الدافعية لدى الفرد، كما تم استخدام أسلوب المسح الاجتماعي في الجانب التطبيقي وذلك لمقاربة المفاهيم النظرية ومحاولة إسقاطها على حالة أساتذة المركز الجامعي لميلة من خلال إجراء مقابلات مع أكثرهم تأثيراً في مختلف المعاهد، وخلصت الدراسة إلى أن رفع دافعية أساتذة المركز الجامعي يرتبط بأنشطة وممارسات إدارة معاهدهم والتي يجب أن ترفع وتنشأ المطلوب منها وتقوم بتخفيض وإلغاء المرفوض وغير المتقبل منها من قبل الأساتذة.

الكلمات المفتاحية : قيادة المحيط الأزرق (BOL)، القائد، دافعية الأفراد، ابتكار القيمة، المستويات الإدارية.

Abstract :

There is a strong relation between the leader and individuals in the organization, where motivating them forward is depending on his independent personality and Distinguished leadership characteristics ,this idea was traditional concept compared to what Kim chan and Renee Maubourgne present in The Blue Ocean Leadership that leadership is not about leader but it is about he does, In this context this study aimed to know the role of the Blue Ocean leadership through its methodology in raising the motivation of the professors of the University Center Abdel Hafeed Boussouf Mila, and for a comprehensive analysis of the various variables affecting the research, we used the descriptive analytical method to understand what is Blue Ocean leadership and its role in raising the motivation of individuals in firms, and the fundamental differences compared to the leadership in its Traditional concept according to the theory owners, in addition to that understanding what is individual's motivation ,The social survey method was also used in the practical aspect in order to approach the theoretical concepts and try to project them on the case of the professors of the University Center of Mila by conducting interviews with the most influential of them in various institutes, and the study concluded that raising the motivation of the university center professors is related to the activities and practices of their institutes managers, which they must raise and create what is required of them and reduce and cancel what is rejected and not accepted by the professors.

Key Words : Blue Ocean Leadership (BOL) , The Leader , Motivation of individuals ,Value Innovation ,Administrative levels .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	آية قرآنية
I	الشكر
II-III	إهداء
V- VI	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
ب - ل	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لقيادة المحيط الأزرق	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: ماهية القيادة التقليدية
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم المشابهة.
6	المطلب الثاني: عناصر القيادة ومصادر قوتها.
8	المطلب الثالث: أنماط القيادة والنظريات المفسرة لها.
13	المبحث الثاني: مدخل إلى قيادة المحيط الأزرق
13	المطلب الأول: ماهية قيادة المحيط الأزرق.
18	المطلب الثاني: الفرق بين قيادة المحيط الأزرق والقيادة التقليدية.
21	المطلب الثالث: علاقة قيادة المحيط الأزرق باستراتيجية المحيط الأزرق.
26	المبحث الثالث: تطبيق قيادة المحيط الأزرق
26	المطلب الأول: ركائز تطبيق قيادة المحيط الأزرق.
27	المطلب الثاني: أدوات قيادة المحيط الأزرق.
31	المطلب الثالث: خطوات تطبيق قيادة المحيط الأزرق.
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لدافعية الأفراد	
36	تمهيد الفصل

37	المبحث الأول: ماهية دافعية الأفراد
37	المطلب الأول: مفهوم دافعية الأفراد والمفاهيم ذات الصلة.
43	المطلب الثاني: أنواع وخصائص دوافع الأفراد.
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد .
52	المبحث الثاني: تفسير نظريات المحتوى لدافعية الأفراد
52	المطلب الأول: نظرية هرم الحاجات لماسلو.
55	المطلب الثاني: الحاجات الثلاث لألدرفير.
57	المطلب الثالث: نظرية العاملين لهيرزبرغ.
61	المبحث الثالث: تفسير نظريات النسق لدافعية الأفراد
61	المطلب الأول: نظرية التوقع لفرووم.
63	المطلب الثاني: نظرية العدالة لأدرمز.
65	المطلب الثالث: نظرية الأهداف للوك.
67	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي	
69	تمهيد الفصل
70	المبحث الأول: تقديم عام عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
70	المطلب الأول: نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.
73	المطلب الثاني: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.
81	المطلب الثالث: احتياجات الهياكل والمشاريع المستقبلية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.
83	المبحث الثاني: تشخيص القيادة والدافعية بالمركز الجامعي ميلة وفق خطوات B.O.L
83	المطلب الأول: اختيار الأساتذة المؤثرين.
85	المطلب الثاني: تقييم واقع القيادة الحالية ودافعية الأساتذة في المعاهد الثلاثة.
92	المطلب الثالث: اقتراحات تطوير ملفات تعريف القيادة البديلة.
101	المبحث الثالث: أشرعة B.O.L المقترحة لرفع دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة.
101	المطلب الأول: شرع معهد لعلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
104	المطلب الثاني: شرع معهد الآداب واللغات.

فهرس المحتويات

108	المطلب الثالث: شراع معهد العلوم والتكنولوجيا.
111	خلاصة الفصل
113	الخاتمة
119	قائمة المراجع



قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الفرق بين القيادة والإدارة .	01
19	الفرق بين ق.م.أ والقيادة التقليدية .	02
23	أوجه التشابه والاختلاف بين قيادة نقطة التحول وقيادة المحيط الأزرق.	03
42	الفروق بين الدوافع والحاجات والحوافز.	04
58	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية.	05
76	ميادين التكوين في الليسانس لمعهد العلوم والتكنولوجيا.	06
77	ميادين التكوين في الماستر لمعهد العلوم والتكنولوجيا.	07
78	ميادين التكوين في الليسانس لمعهد الآداب واللغات.	08
78	ميادين التكوين في الماستر لمعهد الآداب واللغات.	09
79	ميادين التكوين في الليسانس لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	10
80	ميادين التكوين في الماستر لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	11
86	عرض إجابات أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	12
87	عرض إجابات أساتذة معهد الآداب واللغات .	13
88	عرض إجابات أساتذة معهد العلوم والتكنولوجيا .	14
89	تشخيص القيادة الحالية لمعاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .	15

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مصفوفة القرارات .	01
15	أداة منحى القيمة .	02
17	خلق القيمة في قيادة المحيط الأزرق.	03
20	الخارطة الذهنية لقيادة المحيط الأزرق.	04
22	آلية عمل قيادة نقطة التحول.	05
24	تأثير العملية العادلة على سلوك الأفراد.	06
28	شبكة القيادة .	07
29	شراع القيادة الخاص بالخطوط الأمامية لمؤسسة BRG.	08
30	شراع القيادة الخاص بالإدارة الوسطى لمؤسسة BRG.	09
30	شراع القيادة الخاص بالإدارة العليا لمؤسسة BRG.	10
39	عملية الدافعية.	11
41	العلاقة بين المفاهيم الثلاثة: الحاجة والدافع والباعث.	12
42	التفاعل بين الدافع والحاجة.	13
53	سلم الحاجات لماسلو.	14
55	الحاجات الإنسانية في نظر الدرفير.	15
60	مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ونظرية العوامل المزدوجة.	16
63	مضمون نظرية التوقع.	17
65	الدافعية من خلال عدم وجود عدالة.	18
72	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة .	19
74	الهيكل الإداري لجامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلة .	20
84	مبدأ كرات البولينغ.	21
91	فئات لازبائن القيادة .	22
92	شبكة قيادة معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .	23
94	شبكة قيادة معهد الآداب واللغات .	24
95	شبكة قيادة معهد العلوم والتكنولوجيا .	25

قائمة الجداول والأشكال

96	اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 01 لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	26
97	اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 02 لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	27
98	اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 01 لمعهد الآداب واللغات.	28
98	اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 02 لمعهد الآداب واللغات.	29
99	اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 01 لمعهد العلوم والتكنولوجيا.	30
100	اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 02 لمعهد العلوم والتكنولوجيا.	31
101	شراع قيادة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	32
105	شراع قيادة معهد الآداب واللغات.	33
108	شراع قيادة معهد العلوم والتكنولوجيا.	34

مقدمة

إن التطور الحاصل في شتى مجالات الحياة دائما ما يدفع الأفراد نحو التفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بمجالات تخصصاتهم، والأمر ذاته في مجال إدارة الأعمال فمع التطورات المحيطة ببيئة الأعمال يتجه الباحثون نحو تطوير مفاهيم ونظريات جديدة تساهم في حل المشاكل الإدارية بطريقة مختلفة وفريدة، وتعتبر القيادة من أهم المفاهيم التي خضعت لهذا النوع من التفكير، فمع تزايد الوعي الإنساني لدى المورد البشري، تقوم المنظمات اليوم بتحسين وتطوير أساليب قيادتها من أساليب متزمتة لا تهتم بالأفراد نحو أساليب أكثر تماشيا مع حاجات الفرد، فقد تم الانتقال من فكرة الأوامر والتنفيذ نحو إشراك الأفراد في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات بصورة فعالة وأحد الأساليب الداعمة لهذه الفكرة هو أسلوب قيادة المحيط الأزرق.

إن أسلوب قيادة المحيط الأزرق قائم في الأساس على استخدام العملية العادلة لتطبيق الفكرة السابقة رغم أنها تبدو بسيطة إذا ما قارناها بجميع المتغيرات في بيئة منظمات الأعمال المعقدة، إلا أنها في حقيقة الأمر ما يجب تبنيه لما له تأثير كبير على مدى التقدير الذي سيحسره به الأفراد بمجرد سؤالنا عن رأيهم وجعلهم جزءا من التخطيط، فالمشكلة في الأساس لا تكمن في التنفيذ، إنما في جعل الأفراد يتعاونون طوعيا مع قياداتهم ما سيختصر الكثير من التكاليف خاصة الوقت، ولعل أول ما يتبادر إلى أذهاننا عند رؤية قيادة المحيط الأزرق هو إستراتيجية المحيط الأزرق إلا أن كلا الفكرتين تختلفان من حيث الهدف الذي وجدنا من أجله مع الحفاظ على ذات المبادئ وبعض الأطر التحليلية، فالهدف من إستراتيجية المحيط الأزرق هو ابتكار قيمة للزبائن واللازبائن من فئة المستهلكين أما قيادة المحيط الأزرق فتتعامل مع الزبائن واللازبائن من فئة الأفراد داخل المؤسسة من خلال التركيز على دمجهم وتشجيعهم على تصميم تصور القيادة التي يرغبون في أن تطبق عليهم برفع وإنشاء الأنشطة والأعمال التي تعزز لديهم الدافع نحو العمل بدل التخفيض منها أو إلغائها، فالفكرة هنا ليست حول من هو القائد بل ما يفعله القائد لجعل الأفراد مدفوعين للعمل مع تخفيض التكاليف المتعلقة بتنمية مهارات القادة التي تحتاج هي الأخرى إلى الكثير من الوقت .

ويعتبر الفرد كائنا معقدا لا يمكن فهمه بسهولة حيث يتسم بسلوكيات غير متوقعة وذلك لتداخل مختلف الجوانب في حياته، وأحد أهم هذه الجوانب هي حياته العملية التي تعتبر وسيلته من أجل تحقيق حاجاته سواء الأساسية منها أو الحاجات المتعلقة بتحقيق وتطوير ذاته فهو يحاول دائما فرض نفسه داخل بيئة العمل من خلال طرح أفكاره وتوجهاته، ومع إدراك الباحثين في مجال الإدارة لأهمية هذا الفرد في منظمات الأعمال حاول العديد منهم وضع عدة تفسيرات نظرية للدافعية باعتبارها القوة الدافعية المحركة

نحو تحقيق هدف معين وتلبية حاجة داخلية واعتبارها مصدرا للسلوك، ففهمها هو بمثابة مفتاح في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتنظيم سلوكيات وعادات العاملين وكذلك تمتيتها وإشباع حاجاتهم الفردية والمعبر عنها بعلاقة التأثير والتأثر الموجودة بين المؤسسة ومواردها البشرية مما ينعكس بصورة ايجابية على المنظمة.

ويشير ارتفاع الدافعية إلى حدوث تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة لاحقا على مختلف الجوانب المتعلقة بأداء المنظمة وكفاءة وفعالية عملياتها وقد يتجسد هذا في رفع حصتها السوقية، إنتاجيتها أو تحقيق رضا زبائنها، فعلى المنظمات في الوقت الحالي تحديث رؤيتها لموضوع القيادة ليتماشى وطبيعة الفرد وذلك من خلال الاهتمام بحاجة الفرد إلى أسلوب قيادي مختلف يسمح لها بإبراز مواهبه والتعبير عن ذاته والشعور بدافعية عالية للعمل والارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل، فشعور الفرد في المؤسسة بأنه موجود وبأن هنالك من يهتم لأرائه واقتراحاته وحده كفيل بجعله متحمسا للعمل، وهو ما نعبر عنه من خلال قولنا أن هذا الفرد له دافع مرتفع، فعندما تسمح القيادة للفرد في المؤسسة بالمشاركة في تحديد ما يريدونه منها وإلغاء ما يرون أنه يعيق عملهم تتمكن من كسب هذا الفرد لصفها وجعله منخرطا تلقائيا ضمن أهداف المؤسسة ما يوفر التكلفة، الوقت والجهد وهذا ما تحاول قيادة المحيط الأزرق تجسيده من خلال أدواتها التحليلية .

1. إشكالية البحث

مما تقدم طرحه فإن الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي :

✓ ما دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف ميلا ؟

2. التساؤلات الفرعية :

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

✓ هل يتم إشراك أساتذة المركز الجامعي في بعض القرارات التي تخصهم وتتخذها إدارة معاهد

المركز الجامعي الثلاثة ؟

✓ ما هو منظور الأساتذة لواقع القيادة الحالية لكل معهد من معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف ؟

✓ هل هنالك ممارسات إدارية معينة يرغب الأساتذة أن تقوم بها إدارة المعاهد التي ينتمون إليها ؟

3. فرضيات البحث

و لمحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة فإننا نقترح الفرضيات التالية :

❖ الفرضية الرئيسية :

- يمكن أن تساهم منهجية قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من خلال إنشاء ورفع الأنشطة والممارسات الإدارية التي يطلبها الأساتذة مقابل إلغاء وتخفيض ما يرفضونه .

❖ الفرضيات الفرعية :

- لا يتم إشراك أساتذة المركز الجامعي في بعض القرارات التي تخصهم وتتخذها إدارة معاهد المركز الجامعي الثالث .
- يتجه واقع القيادة الحالية للمركز الجامعي إلى رفع وإنشاء الممارسات التي تخفض من الدافعية لدى الأساتذة بدل خفضها وإلغائها .
- هنالك ممارسات إدارية معينة يرغب الأساتذة أن تقوم بها إدارة المعاهد التي ينتمون إليها.

4. أسباب اختيار موضوع البحث :

هنالك العديد من الأسباب لاختيار هذا الموضوع، ويمكن حصرها فيما يلي :

- الرغبة الشخصية في تقديم موضوع حديث ومختلف وتناسبه مع مجال تخصصنا؛
- نقص البحوث خاصة العربية منها حول هذا الموضوع ؛
- الإسهام في خلق تصور لأسلوب قيادي مبتكر يساهم في النهوض بمركزنا الجامعي؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ببحثنا المتواضع .

5. أهداف البحث :

- تسليط الضوء على واقع القيادة الحالي لمعاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ومحاولة فهمه ؛
- إبراز الممارسات الإدارية التي يرى أساتذة المركز أنها ترفع من دافعتهم ؛
- تحديد معالم قيادة المحيط الأزرق التي تتناسب وطبيعة معاهد المركز الجامعي .

6. أهمية البحث :

- الأهمية الكبيرة لقيادة المحيط الأزرق في توجيه القيادة نحو ما يرغب به الأفراد فعلا ؛
- توضيح لمنهجية عمل قيادة المحيط الأزرق وذلك من أجل الاستفادة منها أثناء تطبيقها لرفع دافعية الأفراد بكافة المؤسسات ؛
- تعتبر الدراسة مهمة لإدارات معاهد المركز الجامعي لأنها تساهم في التعرف على الممارسات القيادية التي تخلق الدافع لدى الأساتذة وتخفض من التكاليف؛
- لفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين والأكاديميين وقادة المؤسسات.

7. المنهج المستخدم :

من أجل الإلمام بجوانب هذا الموضوع، قمنا بالاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة في ظروف ومواقف محددة وذلك بالرجوع إلى مختلف الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بقيادة المحيط الأزرق ودافعية الأفراد .
أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا فيه باعتماد أسلوب المسح الاجتماعي من خلال إجراء مقابلات مع أكثر الأساتذة تأثيراً في مختلف معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

8. حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2021/2020 .

الحدود المكانية : المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة – الجزائر .

9. مصطلحات الدراسة :

▪ **BOL**: و تمثل الأحرف الأولى من كل كلمة باللغة الإنجليزية لمصطلح **BLUE OCEAN LEADERSHIP** أي اختصاراً لقيادة المحيط الأزرق .

▪ **ملف تعريف القيادة** : وهو عبارة عن رسم بياني يوضح الممارسات القيادية التي تخلق الدافع أو تخفض منه لدى الأفراد في المؤسسة، ويخص كلتا الحالتين القيادة كما هي أي النمط القيادي الحالي المتبع و قيادة المحيط الأزرق .

▪ **أشعة القيادة** : و هي عبارة عن لوحة تمثل الرسمين البيانيين للقيادة الحالية (القيادة كما هي) و الرسم البياني للقيادة المستقبلية (قيادة المحيط الأزرق) في ذات المعلم .

▪ **دافعية الأفراد** : و نقصد بها القوة الداخلية التي تحرك الأفراد نحو القيام بسلوك معين .

10. صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع نظراً لحدائته .
- اختلاف بين التصور النظري والتطبيق الواقعي للقيادة ولقيادة المحيط الأزرق في المركز الجامعي .
- صعوبة الوصول لبعض الأساتذة بسبب انشغالهم وعدم تواجدهم في المركز الجامعي .
- تطلب الدراسة لمدة إنجاز أكبر .

11. الدراسات السابقة :

نظراً لحدائته موضوع الدراسة، فقد لاحظنا نقص في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع قيادة المحيط الأزرق، وسيتم من خلال ما يلي عرض لبعض الدراسات التي ساهمت في بلورة دراستنا .

أولاً: الدراسات التي تناولت قيادة المحيط الأزرق

أ. الدراسات العربية :

❖ دراسة أحمد سليمان محمد الجرجري وريم سعد الجميل، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، 2018، بعنوان: دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان .

هدفت الدراسة لتحديد دور قيادة المحيط الأزرق المتمثلة بمرتكزاته الأربعة والمتمثلة في رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية، البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشعة قيادة المحيط الأزرق(في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق التحقق من فرضيات البحث الرئيسية والفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي بين قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية في المنظمات المبحوثة، وذلك بواسطة التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من 239 فكان منها 175 للجامعات الحكومية و64 للجامعات الأهلية في المنظمات المبحوثة قيد الدراسة .

- و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تعد قيادة المحيط الأزرق، حلقة الوصل بين القادة والتابعين فهي تركز على نوع الأعمال والنشاطات التي يبتغيها القادة، والتي يكونوا بحاجة إليها لتقديم نقلة نوعية في نتائج ما يحققه التابعون في مجال الإبداع والعمل المنظمي وليس ما يحققه على الصعيد الفردي فهي تركز على ما يجعل القادة أفراد فعالين ومهمين في ضوء الحقائق المرتبطة بالبيئة والتي تواجهها منظماتهم، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يسهم في خدمة المنظمة.
- تمثل متطلبات الجامعة الريادية إحدى أهم المدخلات المهمة ذات التأثير في عدة جوانب للمنظمة كونها توفر إطاراً نموذجياً للمنظمات.
- اتضح وجود مواعمة وتناسب بين أبعاد قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة في ضوء علاقات الارتباط المعنوية بينهما، وكانت علاقة الارتباط في الجامعات الحكومية المبحوثة أقوى منها في الجامعات الأهلية المبحوثة المنظمات الأهمية المبحوثة.
- ارتبطت أبعاد قيادة المحيط الأزرق منفردة بعلاقات ارتباط معنوية موجبة مع متطلبات الجامعة الريادية لدى الجامعات الحكومية والأهلية على السواء، وحقق بعدي إدارة التغيير لدى القيادات

الإدارية، والبدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرة قيادة المحيط الأزرق أقوى علاقة ارتباط مع متطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي في الجامعات المبحوثة .

- أسهمت أبعاد قيادة المحيط الأزرق مجتمعة بتأثيرات معنوية في متطلبات الجامعة الريادية وعمى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة وان مستوى الإسهام في الجامعات الحكومية المبحوثة كان أعمى قياسا بالجامعات الأهلية المبحوثة.

- تستمد متطلبات الجامعة الريادية مقومات تحقيقها من تبني الجامعات المبحوثة لأبعاد قيادة المحيط الأزرق مجتمعة.

❖ دراسة وسام علي حسين وآخرون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان، 2020،

بغنوان: **مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في شركات الاتصال الأردنية**

هدفت الدراسة للتعرف على اثر مرتكزات القيادة الزرقاء على استراتيجيات تمكين فرق العمل، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد لجأ الباحثون إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات موجهة للإدارة العليا ومديري الإدارات الوسطى في شركات الاتصالات العاملة في الأردن .

- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك علاقة ايجابية بين قيادة المحيط الأزرق وإستراتيجية تمكين فرق العمل وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Kim&Mauborgne,2014)و(HanafiWan,2016) والتي هدفت على تبني أفكار رئيسية لتعزيز الممارسات القيادية التي تعظم المواهب الحالية غير المستغلة وتوجيه رأس المال البشري والفكري باتجاه تحقيق الميزة التنافسية .

- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة واثر بين قيادة المحيط الأزرق وإستراتيجية تمكين فرق العمل بدلالة أبعادهما والذي يتضح وجود تأثير مباشر لمرتكزات قيادة المحيط الأزرق في استراتيجيات تمكين فرق العمل حيث أن نسبة التأثير المباشر اكبر من التأثير غير المباشر في حالة اعتماد جميع المرتكزات كمتغيرات تتوسط العلاقة بين المستقل والتابع وتوظيفها باتجاه يتناسب مع التطورات الحاصلة في ظل وجود العديد من القادة داخل الشركة الواحدة.

❖ دراسة ثابت حمدي ثابت محمد، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم،

مصر، جويلية 2020، بغنوان: **تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية**

بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق

هدفت الدراسة للتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعمل الباحث الاستبيان والمكون من 66 عبارة متمثلة في ثلاثة محاور، وتم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض

الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط، وبلغ عدد العينة (438) عضواً، وذلك للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط ومعوقات تطويره ومتطلبات تطويره في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- جاءت استجابات عينة البحث حول محور واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.59)، وبانحراف معياري (1.230)؛
- و جاءت استجابات عينة البحث حول محور معوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.74)، وبانحراف معياري (1.151)؛
- كما جاءت استجابات عينة البحث حول محور متطلبات تطوير أداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء قيادة المحيط الأزرق بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.20)، وبانحراف معياري (1.001)، وفي ضوء تلك النتائج، تم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

ب. الدراسات باللغة الإنجليزية :

❖ دراسة **Renee Mauborgne** ، مجلة **Harvard Business Review** ، جويلية

2014، بعنوان **From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership**

هدفت الدراسة إلى إيجاد طريقة جديدة للتفكير في السبل التي يمكن من خلالها النهوض بالمنظمات من خلال البحث عن سبب تعطيل وعدم انخراط العاملين في نشاطات المنظمة، استخدمت الدراسة نفس المبادئ والأطر التحليلية المستخدمة في إستراتيجية المحيط الأزرق، ولكن من منظور تغيير نهج القيادة المتبع لنظر في الإمكانيات المتعددة والاستفادة من المواهب والطاقات غير المستقلة داخل المؤسسة.

- من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

أن اعتماد قيادة المحيط الأزرق ينتج عنه تحقيق لفوائد يأتي في مقدمتها (زيادة التوافق، زيادة الحوافز، زيادة الطاقة، وسحب المواهب) فضلاً عن الفوائد النوعية (انخفاض معدل الدوران وتكاليف التوظيف، زيادة الرضا، وأداء مالي قوي).

❖ دراسة **Zakaria** وآخرون، المجلة الدولية للأبحاث الأكاديمية في الأعمال والعلوم

الاجتماعية، 2017، بعنوان : **" Blue Ocean Leadership (BOL) Practices "**

" towards Promoting Employee Engagement in Public Service "

الدراسة على السبل التي يمكن من خلالها مشاركة العاملين والأخذ بأرائهم من خلال اعتماد

نهج قيادي جديد يركز على جميع العاملين للنهوض بماليزيا وفقا لما تم التخطيط إليه في رؤية 2020 والتي تحتاج إلى عمال منخرطين في القطاع العمومي، خاصة وأن الإحصائيات تبين أن (13%) من العاملين فقط في جميع أنحاء العالم هم عمال منخرطون بينما في ماليزيا لا تكاد تصل نسبة الانخراط إلى (11%)، و تمحورت مشكلة الدراسة حول تدني مشاركة العاملين في قيادة المنظمات والذي ينعكس سلباً على تطور البلاد

- و توصلت الدراسة إلى أن :

مشاركة الموظفين تعد مسألة بالغة الأهمية يجب معالجتها بشكل عاجل وذلك لأن التميز التنظيمي يعتمد عليها ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد أسلوب قيادة المحيط الأزرق .

ثانياً : الدراسات التي تناولت دافعية الأفراد

❖ دراسة طويل كريمة، بعنوان الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في

الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالوربية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المتغيرات الثلاث، (الدافعية، الرضا الوظيفي ومدى تأثيرهما على الأداء) في أي منظمة لتحقيق أهدافها. خاصية الاستمرار والبقاء الذي لن يكون إلا بتحقيق إنتاجية جيدة وذات جودة تنافس بها المنظمات الأخرى في محيطها وخارجه من جهة، وكذا إبراز العلاقة بين أنماط الدافعية (الداخلية، الخارجية والدافعية بمستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، وكيف تؤثر هذه العلاقة على أداءه، حتى نتمكن من الوصول بالعامل إلى أداء جيد، وكذا معرفة العوامل التي من شأنها أن تجعل العامل مدفوعاً في عمله وراضياً عنه، لنتمكن من توفيرها له، محاولة منا الوصول به إلى أداء جيد.

- و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة وطيدة بين أداء العامل وكفاءته الإنتاجية، حيث أثبتت البحوث والدراسات أنه لا يمكن لخبرات العامل وقدراته ومهارته وإمكانياته والتدريب وتوافر الظروف المناسبة للعمل أن تؤتي ثمارها في الإنتاج والجودة ما لم تكن مقترنة بدافعية قوية للعمل.
- تمكن المنظمة من تحقيق التعاون والاتصال الجيد بين العاملين ودفعهم إلى بذل أقصى ما لديهم من طاقة حتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة.
- محاولة معرفة المنظمة أهداف العاملين والعمل على التقريب بين أهدافهم وأهداف المنظمة.
- على المنظمة أن توجه دافعية العاملين الوجهة الصحيحة والسليمة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

❖ دراسة ميروح عبد الوهاب، بعنوان : السلوك القيادي علاقته بالدافعية لدى العمال، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية "سوناريك" وحدة فرجية - ميله، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم السلوك القيادي وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة، و إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية العربية والأجنبية عن أهمية وعلاقة السلوك القيادي والدافعية داخل المنظمات. والكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية والمؤسسة التي يجرى عليها البحث. كذلك محاولة معرفة مستويات الحاجات التي يرغب في إشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة.

- و خلصت الدراسة إلى :

- أن هناك علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة مجال الدراسة مع الدافعية وفق نظرية ألدرفر، أي كلما زاد مستوى السلوك القيادي الذي يمارسه الرؤساء والمشرفون من خلال بعدية المهتم بالعمل والمهم بالعاملين كلما زادت مستويات الدافعية لدى العمال وفق نظرية ألدرفر، حيث يرتبط مستوى السلوك القيادي إيجابيا بقيمة متوسطة مع حاجات البقاء لدى المرؤوسين والمتمثلة في الأجر الذي يحصلون عليه والعلاوات والرواتب، الشعور بالأمن والراحة ونظافة مكان العمل، والحفاظ على الهدوء وذلك من خلال التوجيهات المقدمة فيما يخص كفاءات الإنجاز واحترام الوقت المخصص للعمل وإنتاج الوحدات المحددة ومراقبة سيرورة الإنتاج وجودة القطع المنتجة والمستخدمة في تركيب الأجهزة ؛
- كما يرتبط السلوك القيادي إيجابيا بقوة مع حاجات الانتماء لدى العاملين والمتمثلة في العمل على تكوين علاقات عمل ودية وتكوين علاقات جيدة بين العمال فيما بينهم، وتحفيزهم على أداء العمل بدقة وإتقان، تنبيه الإدارة إلى التكفل بتحقيق التماسك والتفاعل بين جماعات العمل بما يعزز روح التعاون والصداقة والحرص على تقدير واحترام عمل العمال، والحفاظ على استقرار العلاقات والتعاون بين العمال بما يؤثر إيجابيا على مستويات الأداء وحاجات الانتماء، ويحافظ على التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.

❖ دراسة بوتيقار هاجر وزايد مراد، بعنوان اثر الانماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، جيجل، مجلة الابحاث النفسية والتربوية عدد 10 جوان 2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادة وهي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط المتسيب) على دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، كما تبحث في مدى تطبيق القيادات بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للممارسات التي تخلق وترفع من دافعية الأفراد العاملين بها.

- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تتبع قيادة الشركة النمط الأوتوقراطي في معاملة الأفراد العاملين.
- وجود جهود مبذولة من قبل المشرفين المباشرين للعمال داخل المؤسسة من أجل خلق دافعية لدى العمال أثناء تأديتهم لعملهم، من خلال مشاركتهم في المناقشات العامة أو الخاصة بالعمل، والوقوف بجانبهم لحل مشاكلهم التي قد تصادفهم داخل المؤسسة، مما أنشأ علاقة تعاون واحترام بين الطرفين.
- هناك تأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الأفراد العاملين بها وهو سلبي في حالة النمط الديمقراطي، إيجابي وغير دال إحصائياً في حالة النمط القيادي المتساهل والأوتوقراطي .
- بينت الدراسة أنه هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً في دافعية الأفراد العاملين من الممارسات القيادية السائدة في الشركة، حيث أن 17.3% فقط من التغيرات الحاصلة في دافعية الأفراد العاملين ترجع إلى تأثير التغير في قيم أبعاد الأنماط القيادية.

• التعقيب على الدراسات السابقة :

بالنظر إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة نلاحظ أنها تشترك مع موضوع دراستنا في مجموعة من النقاط أهمها:

توضيح مفهوم قيادة الأزرق و التفريق بينها و بين إستراتيجية المحيط الأزرق بالإضافة إلى إبراز الأهمية الكبيرة التي تلعبها في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين علاقة القائد مع الأفراد بالمؤسسة. وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها لم تستخدم الاستبيان في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك من منطلق تبيننا لمبدأ عمل كيم تشان و رينينه موبورغن المتمثل في عرض الصورة الكبيرة بدل استخدام الإحصائيات و الأرقام، بالإضافة إلى محاولتنا التركيز على إبراز منهجية عمل قيادة المحيط الأزرق المتجسدة في ركائز و خطوات BOL أي مقارنة نفس الطريقة الموجودة في كل من مقال و كتاب قيادة المحيط الأزرق على حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .

12. هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث يتضمن كل فصل 3 مباحث والمقسمة على النحو الآتي :

✓ الفصل الأول : الإطار النظري لقيادة المحيط الأزرق : يتضمن هذا الفصل مبحثاً أول بعنوان ماهية القيادة التقليدية تم التطرق فيه إلى القيادة الإدارية بشكلها الحالي على أساس أنها قيادة تقليدية وذلك لمقارنتها وقيادة المحيط الأزرق ، أما المبحث الثاني بعنوان مدخل إلى قيادة

المحيط الأزرق فينطوي تحته ماهية هذا النوع من القيادة بالإضافة إلى الفرق بينها وبين القيادة المذكورة في المبحث الأول وعلاقة هذه القيادة بإستراتيجية المحيط الأزرق، أما من خلال المبحث الثالث بعنوان : تطبيق قيادة المحيط الأزرق، فتم التطرق إلى التطبيق المنهجي لقيادة المحيط الأزرق وما تحتاجه المؤسسة من أدوات وركائز حتى تتبنى هذا النهج الجديد من القيادة .

✓ الفصل الثاني : الإطار النظري لدافعية الأفراد : يتضمن هذا الفصل 3 مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية دافعية الأفراد من خلال إبراز مفهومها، أنواعها، خصائصها والعوامل المؤثرة عليها، والمبحث الثاني يتضمن تفسير نظريات المحتوى لدافعية الأفراد والتي تعتمد على دراسة العوامل الداخلية كالحاجات والغرائز والرضا، أما المبحث الثالث بعنوان تفسير نظريات النسق لدافعية الأفراد والتي تعتمد على دراسة وتحليل العوامل الداخلية وآلية حدوثها لمحاولة تحديد المتغيرات الرئيسية المفسرة للسلوك .

✓ الفصل الثالث : دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي، حيث خصصنا المبحث الأول لتقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وتطرقنا في المبحث الثاني إلى تشخيص القيادة والدافعية بالمركز الجامعي وفق خطوات B.O.L ، أما المبحث الأخير فتم فيه عرض أشرعة B.O.L المقترحة لرفع دافعية أساتذة المركز الجامعي .

الفصل الأول:

الإطار النظري

لقيادة المحيط

الأزرق

تمهيد الفصل :

تتجه المنظمات في الآونة الأخيرة ومع تزايد الوعي الإنساني لدى المورد البشري نحو تحسين وتطوير أساليب قيادتها من أساليب متزمتة لا تهتم بالأفراد نحو أساليب أكثر ديمقراطية، وهذا لأن الفرد يمثل مفتاحا لنجاح المنظمات وهذا النجاح ما هو إلا محصلة لجهود القادة والتابعين في جميع المستويات، وليس القادة بمفردهم، وبالحديث عن الأساليب فنحن هنا نطلق عليها تسمية أساليب القيادة التقليدية حسب أصحاب نظرية BOL، والتي غالبا ما تركز على القادة كونهم أفراد لهم شخصيتهم المؤثرة وأسلوبهم الخاص في توجيه الجموع الأمر الذي يطرح العديد من التساؤلات حول استمرارية المنظمة في ظل بيئة البقاء فيها مرهون بالنتائج وليس بالأشخاص، وهذا ما شكل دافعا لتفكير كيم تشان ورينيه موبورغن في إجابة مقنعة تتعلق بأسلوب مختلف للقيادة ألا وهو أسلوب BOL الذي لا يركز على القائد كشخص وإنما على النتائج .

لذلك يهدف هذا الفصل للتعرف على القيادة التقليدية أولا كقيادة موجودة فعلا تعتمد على أغلب المنظمات وعلى BOL كأسلوب مختلف للقيادة يعقب على طرح الأساليب السابقة .
و بناء على ذلك جاء هذا الفصل في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية القيادة التقليدية

المبحث الثاني: مدخل إلى قيادة المحيط الأزرق

المبحث الثالث: تطبيق قيادة المحيط الأزرق

المبحث الأول : ماهية القيادة التقليدية

من خلال هذا المبحث سنحاول تحديد ماهية القيادة التقليدية ونحن هنا لا نربط كلمة تقليدية بالفترة الزمنية التي ظهرت بها القيادة وحسب وإنما أطلقنا عليها القيادة التقليدية بكونها مألوفة، معروفة والأكثر استخداما من قبل المنظمات حيث سنتطرق من خلاله إلى مفهوم القيادة والفرق بينها وبين بعض المفاهيم المشابهة، عناصر القيادة ومصادر قوتها وأخيرا أنماط القيادة والنظريات المفسرة لها .

المطلب الأول : مفهوم القيادة والمفاهيم المشابهة

سنتطرق من خلال هذا المطلب على مفهوم القيادة ونحاول تحديد الفروق الجوهرية الموجودة بينها وبين بعض المفاهيم المشابهة الأخرى على غرار الإدارة والقيادة الإدارية .

أولا : مفهوم القيادة :

حتى نقوم بضبط مفهوم واضح للقيادة علينا أولا التعرف على الاصل اللغوي للكلمة، من ثم تحديد مفهومها الاصطلاحي .

✓ لغة :

بالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ولقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل يقوم على جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون .¹

✓ اصطلاحا :

على ضوء العناصر السابقة بإمكاننا ذكر تعاريف بعض الباحثين للقيادة :

يعرفها كل من **هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard)** بأنها: "عملية تأثير في نشاط الفرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف"² ويعرفها **جاكوب (Jacobs)** : " أنها تفاعل بين الأفراد يقدم فيه أحدهم معلومة بطريقة يقنع بها الآخرين بان النتائج المسببة للتكلفة ستتحسن إذا عملوا بالطريقة المقترحة أو المطلوبة ."³ ويعرفها آخر على أنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."⁴

¹ : صديق زكريا وعمر بن جيمة، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمرکز الزفت، بالمنطقة الصناعية عين الصفراء الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مج4/ع/01، جامعة بشار، الجزائر، أبريل 2018، ص 171.

² : الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة الموقفة كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مج/12، ع/01، جامعة قسنطينة 2، ديسمبر 2017، ص 58 .

³ : احمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 27.

⁴ : يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط/2، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 148 .

من خلال ما سبق بإمكاننا القول أن : " القيادة هي عملية التأثير التي يتبعها القائد على فرد أو جماعة معينة خلال موقف معين ولبلوغ هدف مشترك ."

ثانياً: المفاهيم المشابهة

هنالك بعض الخلط بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة مثل القيادة الإدارية والإدارة، من خلال ما يلي سنحاول إزالة هذا اللبس .

✓ القيادة والقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية: " هي عملية رشيدة يقوم فيها القائد الإداري وهو شخص يتمتع بصفات معينة بتوجيه وإرشاد المرؤوسين من خلال إصدار الأوامر (استخدام السلطة) أو التأثير فيهم والمأمهم واستمالتهم بغية تحقيق أهداف معينة، وعلى القائد أن يكون قوي الشخصية، وجريء في اتخاذ القرارات، وذكي، وسريع البديهة، ويمتلك قدرات تخطيطية فعالة، ومستمتع جيد، وقادر على التواصل مع الفريق، ويتمتع بأخلاق عالية." ¹

كما أنها: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين." ²

من خلال ما سبق بإمكاننا القول أن **القيادة الإدارية** هي عملية التأثير المستمد من استخدام القائد الإداري للسلطة على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

✓ الفرق بين القيادة والقيادة الإدارية :

يظهر الواقع التطبيقي اختلاف القيادة الإدارية (**Management Leadership**) عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. وبالإضافة إلى إن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وإنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه . ³

الفرق بين القيادة والإدارة

يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً، ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً، إذا الفرق بين القيادة والإدارة هو:

1 : <https://hbrarabic.com>، تم تصفحه يوم 2021/03/11 على الساعة 11:55 .

2 : محمد عبد السميع وأحمد طيبة، **أساسيات الإدارة العامة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 227 .

3 : عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 36 .

كون القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، كما تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب أما الإدارة فتركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر والمعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟ والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي تحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاعني بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.¹

و يمكن تلخيص الفروق الموجودة بين القيادة والإدارة من خلال الجدول التالي:

- الجدول رقم (01): الفرق بين القيادة والإدارة -

الاختلاف	الفترة الزمنية	العمليات	الاهتمام	متخذ القرار	درجة الحرية والإبداع	المرونة						
	الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.	بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر.	تحديد الاتجاه والرؤية؛ حشد القوى تحت هذه الرؤية؛ التحفيز وشحن الهمم .	التخطيط؛ التنظيم؛ التوجيه والإشراف؛ الرقابة .	تهتم القيادة بالكلية أي اختيار العمل الصحيح.	تهتم بالجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.	يركز على العاطفة	يركز على المنطق.	كبيرة تساعد على الإبداع .	محدودة .	رؤية مرنة.	يخلق خطة غير مرنة .

1 : أسامة خيرى، الحديد في القيادة الإدارية، دار الراية، عمان، الأردن، 2013، ص 43 .

التشابه	يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.
---------	---

- المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 55،56
- جون ب. كوتر، قوة للتغيير الفرق بين القيادة والإدارة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ع/10، السنة الأولى، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1994، ص 01،02

المطلب الثاني : عناصر القيادة ومصادر قوتها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى عناصر القيادة الأساسية بالإضافة إلى المصادر التي تستمد منها قوتها

أولاً: عناصر القيادة

نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها والتمثلة في :

- ✓ **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة مدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- ✓ **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.¹
- ✓ **التناسق والانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.²
- ✓ **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.
- ✓ **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة إلى تحقيقها، في إطار موقف ما.

¹ : وسيلة واعر وعبد الناصر موسي، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولانية بسكرة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، أبريل 2009، ص 3.

² : بطرس حلاق، القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 22.

✓ **الظرف (الموقف):** لا بد من وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجح عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية، وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي .¹

ثانياً: مصادر القيادة:

تعتمد القيادة على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد حيث تعتبر القوة ضرورية للتأثير وتأتي هذه الأخيرة من عدة مصادر نستعرضها على النحو التالي :

✓ **القوة الرسمية:** وتسمى عند بعض الباحثين بالقوة الشرعية أو الهيكلية أو القوة المستمدة من موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مصدرها صلاحيات الموقع القانوني للمدير أو القائد وهي السلطات والإمكانات التي يخولها القانون أو نظام عمل المنظمة للمدير في أدائه لمهام الإدارة المختلفة .²

✓ **القوة الشخصية:** تستمد هذه السلطة من صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مركزاً معيناً بين مجموعة من الأفراد، تجعلهم يقبلون ما يطلبه منهم نتيجة الصفات قيادية تتوفر في شخصيته فالأفراد الذين يتمتعون بصفات وسمات قيادية يحتلون دائماً مواقع مهمة في المنظمة بفعل إدراكهم الخاص لنقاط استخدام القوة والآليات الإستراتيجية لفرض علاقاتهم الخاصة، فهم بطريقة أو بأخرى يستخدمون سماتهم الخاصة في رسم معالم مركزهم الوظيفي وبذلك تشكل تلك الخصائص الفردية أهم مصادر امتلاك القوة داخل المنظمة .³

✓ **قوة المكافأة :** وهذه القوة تعتمد على إدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات القدرة على المكافأة، وكذلك تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك .⁴

✓ **قوة الإكراه والإجبار :** وهي قوة فرض الإذعان على المرؤوسين عن طريق التهديد النفسي والعاطفي أو الجسمي ويتخذ الإكراه في بعض الحالات شكل العقاب الجسمي ولكن تقتصر وسائل الإكراه في معظم المؤسسات على التوبيخ الشفوي أو المكتوب والفصل التأديبي ودفع الغرامات والتنزيل وإنهاء الخدمة ويتجاوز بعض المديرين هذه الوسائل إلى استخدام الشتائم اللفظية والإذلال والإكراه للمدير

¹ : مراد فليون، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات العاملين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص 77 .

² : فراس إبراهيم عمران، رسالة ماجستير بعنوان أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا

بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، حمص، سوريا، 2017، ص 13

³ : عبد الوهاب بلعباس، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ: ميشال

كروزيه، مجلة العلوم الإنسانية، ع/06، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 144

⁴ : محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط/3، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 136، 137

ومن جهة أخرى كلما زاد استخدام المدير لإكراه كلما زادت إمكانية نزوع المرؤوسين للعنف والتذمر .

1

✓ **قوة الخبرة** : وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي مر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين، وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له .²

المطلب الثالث: أنماط القيادة والنظريات المفسرة لها

تعددت تقسيمات أنماط القيادة بتعدد النظريات المفسرة لها من قبل الباحثين لكن يبقى التقسيم المنفرد عليه هو تقسيمها إلى ثلاثة أنواع عامة، استنادا لما سبق سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أنماط القيادة الثلاث وبالإضافة إلى النظريات المفسرة لها .

أولاً: أنماط القيادة

حدد وميز عالم النفس الاجتماعي **كورت لوين (1890-1947)** بين ثلاثة أنماط قيادية كلاسيكية أساسية ويعتبر الكثيرون أن لوين هو مؤسس علم النفس الاجتماعي ونظرية الإدارة بالإضافة إلى دراساته عن القيادة وبعد قيامه بعدة تجارب في ديناميكيات المجموعة والقيادة طور مفهوما لأنماط القيادة حيث حسبته يعتمد اختيار أسلوب القيادة على الحاجة المرتبطة باتخاذ القرار، وتتمثل هذه الأنماط في :

- النمط الأوتوقراطي
- النمط الديمقراطي
- النمط الحر.³

1. النمط الأوتوقراطي Autocratic Leadership:

يستمد القائد سلطته الكاملة في هذا النمط من السلطة الرسمية ويستخدمها في الغالب كمبرر لإرغام المرؤوسين على تنفيذ أوامره كما يقوم هو بنفسه بتحديد سياسة العمل ويملي خطواته، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، وتحكم السلطة كاملة في يديه وبسبب ذلك ينعكس هذا النمط سلبا على الإنتاجية والعمل والرضا الوظيفي، وتولد المقاومة والحقد، ويغيب فيه النظام بمجرد غياب القائد، رغم أنه قد يكون له أثر إيجابي قصير المدى على الإنتاجية .⁴

¹ : عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة

مؤسسة نفضال الجزائر-نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانوية وهران، الجزائر، 2010، ص39

² : محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص137.

³ : Dana El Rabhi et al , The Effect of leadership styles On team Motivation, Academy of Strategic Management Journal, Vol16, Issue 2, London, UK, 2017, P04

⁴ : إيمان متعب بني عيسى وعارف توفيق العطار، أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج/10، ع/27، جامعة القدس، فلسطين، أبريل 2019، ص197

2. النمط الديمقراطي: Democratic Leadership

تشبع القيادة الديمقراطية على نقيض القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي يؤمنون بها، وقد ظهر هذا النوع من القيادة كرد فعل للقيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل الحركة والتطور والإبداع كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلى القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد وقد جاءت القيادة الديمقراطية حيث أن القائد يملك الثقة والتقدير بمرؤوسيه ويمنح المشاركة في تحديد الأهداف وتقويم النتائج ويشجع آراء وأفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها ويتخذ القرارات بصوره مشتركة مع مرؤوسيه ويكثف اتصالاته بهم، وتستند القيادة الديمقراطية على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، ويتم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد.¹

3. النمط الحر laissez-faire

يستخدم المصطلح الفرنسي "laissez-faire" في الغالب في الاقتصاد والعلوم السياسية لتحديد سياسة الحد الأدنى من التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية للأفراد والمجتمع أما نمط قيادي فيشير إلى "نهج عدم التدخل وترك الأمور تسير" للتأثير على الأفراد في مكان العمل، ويصفها باس وأفوليو بأنها "غياب القيادة" و"تجنب التدخل" ويميل القادة حسب هذا النمط إلى التصرف كما لو أنهم تنازلوا عن المسؤوليات والواجبات الموكلة ويشغلون هذه مناصبهم جسدياً فقط، وبناء على ذلك، ينبغي النظر إلى النمط الحر ليس فقط على "عدم وجود القيادة"، وإنما على أنه عبارة عن "قيادة صفيرية"²

ثانياً : النظريات المفسرة لها

تعددت النظريات المفسرة للقيادة وذلك لاختلاف وجهات النظر ولكن يبقى التقسيم الشائع يصنفها إلى أربعة أقسام هي

- نظرية السمات
- النظرية الموقفية
- النظرية السلوكية
- النظريات الحديثة

¹ : رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، رسالة ماجستير بعنوان فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، تخصص الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص19

² : Hande Tosunoglu and Ozge Tayfur Ekmekci , Laissez-Faire leaders and organizations : how does Laissez-Faire leader erode the trust in organizations ? , Press AcademiaJournal of Economics, Finance and Accounting , vol 03, Issue 01 , Tosunoglu, Ekmekci, March 2016, P 90

و نعرضها على النحو التالي :

1. نظرية السمات القيادية Trait Theory of Leadership

برزت نظرية السمات القيادية كأول نظرية حديثة في مجال القيادة، وهي تبحث بشكل رئيسي في إمكانات وقدرات وشخصية القائد، وقد ركزت النظرية في بداية ظهورها على الأشخاص الذين يحتلون مناصب هامة في مجتمعاتهم اعتمادا على افتراض أنهم ولدوا ولديهم صفات قيادية فائقة تجعلهم مختلفين عن غيرهم من بقية أفراد المجتمع، وتفترض نظرية السمات القيادية أو "نظرية الرجل العظيم Great Man theory أن شخصية القائد مستقلة عن شخصيات الأتباع وان القيادة أمر "فطري" أو "غريزي" لدى البعض دون البعض الآخر أي أنها ليست سلوكا يمكن تعلمه. لذا، تناول الباحثون في إطار هذه النظرية السمات المرتبطة بالشخصية القيادية من ذكاء" و"حيوية وسيطرة"¹

وتبنى هذه النظرية على أساس أن هناك صفات إذا ما توفرت في شخص فإنه يصبح قائد، وهذه النظرية قريبة إلى فكرة تفسير القيادة الإدارية، حيث أن بالإمكان في حالة تحديد قائمة الصفات تلك من البحث على من تنطبق عليه تلك الصفات وبالتالي يمكن أن يكون قيادية في العمل الإداري .²

و هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:³

- السمات الجسمية كالصحة والطول والعرض...
- السمات المعرفية كالذكاء، الثقافة، استشراف للمستقبل...
- السمات الاجتماعية فن التعامل، كسب الآخرين...
- السمات الانفعالية كالنضج الانفعالي وضبط النفس...
- السمات الشكلية، جمال المظهر، الذوق العام...

2. النظريات السلوكية: Behavioral Theory of Leadership

اتجه الباحثون إلى دراسة الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد، بعد إثبات عدم صحة الفرضية القائلة بأن القيادة هي مجموعة من السمات الشخصية، فركزت الدراسات التي قادها رواد هذه النظرية على أن فعالية القائد في تحقيق الأهداف الكلية ورضا الفريق تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه ومن أهم الدراسات السلوكية نجد دراسات جامعة "أيووا" (Iowa)، ودراسات جامعة "أوهايو" (Ohio)، ودراسات جامعة "ميشيغان" (Michigan).⁴

¹ : عبد الله بن مسفر الورداني، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع/20، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان 2018، ص 5 .

² : نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2011، ص193.

³ : سكينه بن حمود، مدخل للتفسير والعمليات الإدارية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص128.

⁴ : <https://hbrarabic.com/> مرجع سبق ذكره، تم تصفحه يوم 2021/03/12 على الساعة 20:35.

و تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فان هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعيه.

• **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.

• **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.¹

3. النظرية الظرفية للقيادة Situational leadership theory

تقوم النظرية الظرفية للقيادة على فرضية أن القيادة نتيجة الظروف والاعتبارات الزمانية والمكانية والمواقف التي يخضع لها القائد، من أهم رواد هذه النظرية بول هيرسي وكين بلانشارد ويرى رواد النظرية أن هنالك عوامل ظرفية تسهم في بروز القيادة ومنها مستوى كفاءة المرؤوسين في تنفيذ المهام المناطة بهم ومقدار ما لديهم من توجهات إيجابية نحو العمل، يعني ذلك أن القيادة لا تقتصر فقط على السمات الشخصية التي ولدت مع الفرد كالذكاء والقدرات العقلية الأخرى ولكن للبيئة الاجتماعية دور هام في ظهور مهارات القائد وقد حدث لاحقاً تطور للنظرية الظرفية للقيادة حيث يظهر من خلاله ميل عدد من الباحثين في مجال المنظمات للتركيز على أساليب وشخصية القائد²

4. النظريات الحديثة

شكلت نتائج النظريات الموقفية بداية تحول في التفكير القيادي، وبدأ البحث بفضل نتائجها يخرج من إطار السمات والنمط القيادي ومتغيرات الموقف، إلى إطار آخر يركز على دور سمات القائد، الجماعة والبيئة في تفسير فعالية القيادة، ولقد شمل هذا المدخل العديد من النظريات أهمها :

أ. نظرية القيادة التبادلية

هذا النمط من القيادة مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي (أو التعاملي) هو الذي يوجه جهود مرؤوسيه ويثير دافعيتهم للعمل من خلال استعمال المكافآت المشروطة، فهو يميل إلى استعمال سياسة الجزرة أكثر من سياسة العصا ومن خلال تحديد التوقعات والأهداف المراد الوصول إليها، تهتم القيادة التبادلية بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد، كتحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والتي تهدف إلى تحقيق الاستقرار للمؤسسة، ولكن هذا النمط من القيادة لا يصلح للمواقف التي تهدف إلى التغيير والتي تتطلب نوعية أخرى من المهام، كخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق عمل، وإدارة عملية الاندماج، فهذه المهام وغيرها تحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تُعرف باسم القيادة التحويلية.

¹: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص16.

²: عبد الله بن مسفر الورداني، مرجع سبق ذكره، ص 6.

ب. نظرية القيادة الزعامية

يَعتبر الكثير من الباحثين في مجال القيادة أن نظرية القيادة الزعامية (أو الموهبة، أو الملهمة، أو البطولية، أو ذات الرؤية المستقبلية) هي في الواقع تحديث لنظرية السمات، وتفترض نظرية القيادة الزعامية أن: "الزعامة خاصية فردية للقائد، وتمثل شكلا من أشكال الجاذبية الفردية التي تثير الإعجاب والانقياد الطوعي، مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه." وتظهر أهمية القيادة الزعامية في تأثيرها القوي على سلوك المرؤوسين، فالأفراد الذين ينفقون لمثل هؤلاء من القادة يعتبرونهم أفرادا غير عاديين وأبطالا، فهم يحبونهم ويعجبون بهم ويطيعونهم ويشعرون بمتعة وبمزيد من الرضا والنجاح عندما يعملون تحت قيادتهم.

ت. نظرية القيادة التحويلية

بما أن المؤسسات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغير، فإن أكثر القادة نجاحا هم الذين يستطيعون إعادة بعث الحياة فيها، وتحويلها إلى مؤسسات جديدة قادرة على التكيف مع مستجدات البيئة التي تعيش فيها، ويطلق على هذا النوع من القادة اسم القادة التحويليين، ومفهوم القيادة التحويلية يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار.¹

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى **Burns** تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.²

¹: شفيعة أيت بارة، محاضرات على الخط بعنوان الإطار النظري للقيادة، جامعة فرحات عباس سطيف، 20 جوان 2013 على: http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafaa/co/cours_24.html، تم تصفحه يوم 2021/03/21 على الساعة 00:34.

²: محمد بن علي شيبان العامري، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير على: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1074&SecID=39>، تم تصفحه يوم 2021/03/21 على الساعة 00:58.

المبحث الثاني: مدخل إلى قيادة المحيط الأزرق

إن المفاهيم التقليدية الشائعة عن القيادة عادة ما تركز على السمات الشخصية للقائد أو كونه شخص يتميز بقوة التأثير على الجماعة وهي الفكرة التي لا ينكرها أسلوب BOL وإنما يعقب عليها ومن خلال هذا المبحث نحاول تحديد ماهية قيادة المحيط الأزرق من ناحية جذورها، مفهومها وأهميتها وكذلك تحديد الفرق بينها وبين القيادة التقليدية بالإضافة إلى علاقتها بإستراتيجية المحيط الأزرق .

المطلب الأول: ماهية قيادة المحيط الأزرق

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى جذور هذه القيادة أي كيف تطورت الفكرة لدى أصحابها كيم تشان ورينيه موبورغن بالإضافة إلى مفهومها وأهميتها.

أولاً: الجذور

إن ظهور BOL كان نتاجاً لمجموعة من الأبحاث التي تلت ظهور إستراتيجية المحيط الأزرق إذ بإمكاننا أن نحدد مرحلتين لظهور قيادة المحيط الأزرق :

1- مرحلة إستراتيجية المحيط الأزرق

بداية جاء الباحثان كيم تشان ورينيه موبورغن (Rene Mauborgne & W. Chan Kim) ببردايم جديد أظهره أولاً في مقالاتهما الصادرة عن مجلة **Harvard Business Review** ثم في كتابهما " **Blue Ocean Strategy** " سنة 2005 والذي حصل على العديد من الجوائز، بالإضافة إلى ترجمته إلى عشرات اللغات وبيعه بأكثر من ثلاثة ملايين نسخة، اعتمد الباحثان من أجل التوصل إلى نتائجهما على أفضل وأحسن التجارب في مجال الاستراتيجيات خلال الخمسة عشرة سنة التي سبقت إصدار الكتاب.¹ و قد اقتبس مصطلح المحيط الأزرق **Blue Ocean** من المحيطات ومياهاها الزرقاء الصافية، إذ تم تناوله في عالم الأعمال تشبيهاً، حيث أن اغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة في حيز الوجود قبل (100) عام مثلاً كالسيارات والطيران والمحطات الكهربائية، بل إن بعضها لم يكن من المتوقع أن تظهر في ذلك الوقت، مثل الهواتف المحمولة والحاسبات وخدمة البريد السريع التي لم تكن معروفة قبل (30) عاماً.²

¹ : ميلود برني، محاضرات مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية مقدمة لطلبة ماستر 01 تخصص إدارة الأعمال، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميله، 2020، ص 15 .

² : علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص30

وتعرف إستراتيجية المحيط الأزرق على أنها الجزء المجهول من السوق والذي لم تطأه أقدام المنافسين بعد، حيث يمثل مكانا مناسباً لابتكار القيمة والكلفة المنخفضة وتكوين الطلب فيه لأول مرة بعيداً عن المنافسة الحمراء.¹

و تستخدم إستراتيجية المحيط الأزرق عدة أطر تحليلية وأدوات تتمثل في:

1- **شبكة العمليات الأربعة:** تمثل أربعة عناصر تطرح من خلالها المؤسسة أربعة أسئلة لاستكشاف إمكانية التغيير في حدود الصناعة، تتمثل في:²

- **التقليص:** ما هي العناصر التي يمكن التخفيف منها لتكون في مستوى أقل مما تعتقده الصناعة؟
- **الإلغاء:** أي عنصر تعتقده الصناعة ضرورياً ويمكن إقصاؤه؟
- **إضافة القيمة:** ما هي العناصر التي يجب تقويتها لتكون أقوى مما هي عليه في الصناعة؟
- **إنشاء القيمة:** ما هي العناصر التي لا توجد في الصناعة والتي يجب إدخالها؟

2- **مصفوفة القرارات:** تأتي مصفوفة القرارات كملخص للإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة، وتبين

ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجها أو خدمتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق، وتهدف هذه الأداة إلى تمكين المؤسسة من رسم منحى قيمتها الذي سيجعلها تفتح فضاء جديداً تستطيع أن تقصي المنافسة منه.

- الشكل رقم (01): مصفوفة القرارات -

رفع	استبعاد
إنشاء	تخفيض

المصدر : ميلود برني، مرجع سبق ذكره، ص 26

3- منحى القيمة

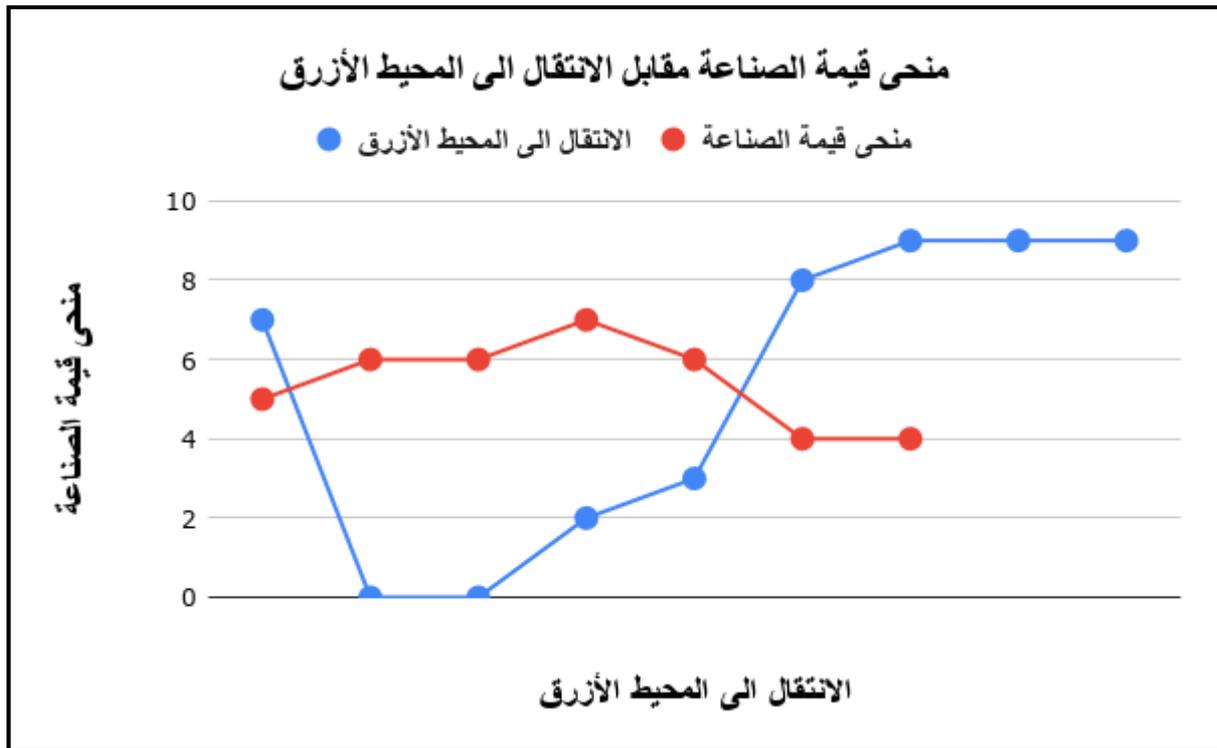
يعتبر منحى القيمة (Value Curve) العنصر الرئيسي في مخطط الإستراتيجية، ويشكل تمثيل بياني لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات الموجودة في الصناعة، ويظهر الأداء النسبي للمؤسسة عبر عوامل صناعتها في المنافسة، علاوة على ذلك يقدم منحى القيمة الأداء النسبي لكل عامل

¹ ناجي عبد الستار محمود وسيف محمد إسماعيل، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين وأسيا سيل للاتصالات في العراق دراسة تحليلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج/04، ع/44، ج/02، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص 351.

² ميلود برني وفريد مشري، دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج/06، ع/4، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 77، 78.

الأعمال في الصناعة، كما أن عرض منحى القيمة يدل على أن الارتباط بين ارتفاع وانخفاض ترتيب العوامل بمعنى العوامل التي تركز عليها الصناعة أكثر والعوامل التي تهملها الصناعة وما تقدمه الصناعة للزبائن، لاحتوائه على كم هائل من المعلومات حول الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، كما أنه يسلط الضوء على الوضع الراهن في هذه الصناعة، وهي مشتقة من إجراء تحليل الأعمال، علاوة على ذلك يتم تطبيق إطار العمليات الأربعة على مخطط الإستراتيجية لاشتقاق مساحة السوق بلا منازع.¹

- الشكل رقم (02): أداة منحى القيمة -



Source :On Website : <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> , Accessed On

06/03/2021 At 16 :40

2- مرحلة ظهور قيادة المحيط الأزرق

في ماي 2014 أصدر كل من الباحثين W . Chan kim و Rene Mauborgne مقالهما الأول عن BOL في مجلة Harvard Business review بعنوان : قيادة المحيط الأزرق يشرحان فيه كيف يمكن تطبيق نموذج إستراتيجية المحيط الأزرق والمفاهيم والأطر التحليلية الخاصة به من قبل القادة لإشراك

¹ : حسينة دخان، أطروحة دكتوراه بعنوان استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال -دراسة على

متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة -، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، 2019، ص63

الموظفين بشكل كامل، وإطلاق المواهب والطاقة غير المستغلة في المنظمات، ونقل الشركات إلى الأمام بسرعة وبتكلفة منخفضة.¹

ثانياً: المفهوم

سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم التي ذكرت من قبل عدة باحثين والمتمثلة في ما يلي :

و تعرف **BOL** بأنها: " مدخل منظومي لتعزيز ممارسات القيادة التي تعظم المواهب والطاقة غير المستغلة الحالية لرأس المال البشري نحو التميز التنظيمي، ويتم ذلك من خلال الحصول على آراء المرؤوسين في ممارسات القيادة (الإجراءات والأنشطة) ووضع تلك الآراء في الاعتبار."²

كما تعرف أيضا : "هي أسلوب القيادة التي يعود بالفائدة على المنظمة من خلال إعادة إشراك الموظفين عن طريق تغيير ملف قيادة المنظمة وتركز BOL على تحقيق للمنظمة قوة القيادة بسرعة وبتكلفة منخفضة، والتي يمكن تحويلها إلى إنتاجية عالية لأعمال المنظمة."³

و "هي القيادة التي تركز على أعمال وأنشطة القادة لتحقيق نتيجة سريعة بتكلفة منخفضة وذلك لأن الأنشطة يمكن تغييرها من قبل الأفراد إذا تم إعطاؤهم التوجيه أو التعليقات الصحيحة."⁴

✓ من خلال ما سبق بإمكاننا تعريف قيادة المحيط الأزرق (**Blue Ocean Leadership**) على أنها أسلوب قيادة حديث يقوم على تغيير ملفات قيادة المؤسسة من خلال التركيز على تغيير أنشطة القادة وأعمالهم، وذلك من أجل تخفيض التكاليف، ربح الوقت وتحقيق قيمة كبيرة تتمثل في إطلاق طاقات الأفراد ومواهبهم الكامنة.

¹ : On Website : <https://hbr.org/2014/07/from-blue-ocean-strategy-to-blue-ocean-leadership>

Accessed On 02/03/2021 At 20:00

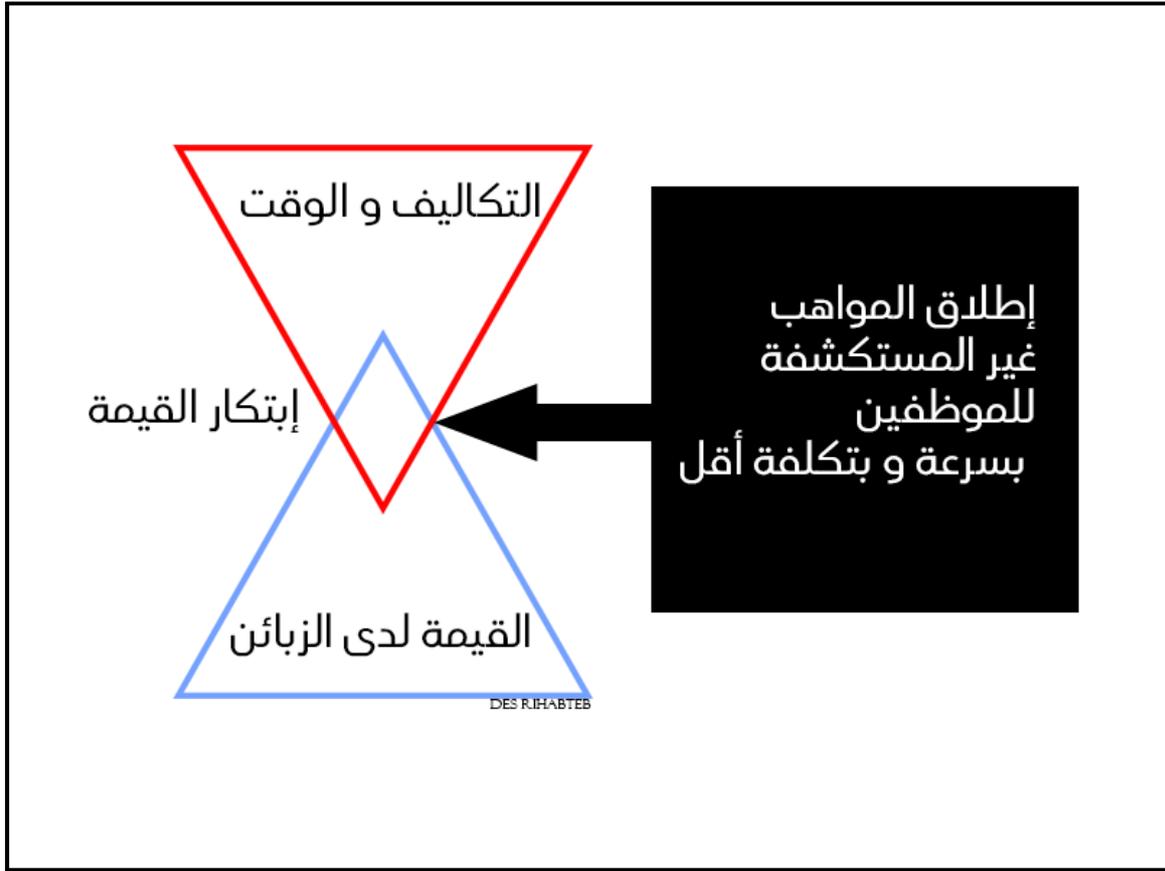
² : ثابت حمدي ثابت محمد، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة

جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج/14، ج/3، جويلية 2020، ص156

³ : Oh Zi Jian et al. **Developing item for Blue Ocean Leadership In Vocational College** , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol.10,No.4, April,2020 , P 271.

⁴ : Shari Yusof And Kok LiangLoh , **Blue Ocean leadership activities improve firm performance** , International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 11 No. 2, January, 2019 , P 03

- الشكل رقم (03) : خلق القيمة في قيادة المحيط الأزرق -



- المصدر : من إعداد الطالبتين -

ثالثا : الأهمية

و تتمثل أهمية قيادة المحيط الأزرق فيما يلي¹:

- تمثل حلقة الوصل بين القادة والتابعين فهي تركز على نوع الأعمال والنشاطات التي يبتغيها القادة والتي يكونوا بحاجة لها لتقديم نقلة نوعية في نتائج ما يحققه التابعون في مجال الإبداع والعمل المنظمي وليس ما يحققه على الصعيد الفردي.
- تركز على ما يجعل القادة أفراد فعالين ومهمين في ضوء الحقائق المرتبطة بالبيئة والتي تواجهها منظماتهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يسهم في خدمة المنظمة.

¹ : احمد سليمان محمد الجرجري وريم سعد الجميل، دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الرائدة دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج/8، ع/3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق،

- كونها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات والمستويات الإدارية لتصل إلى القيادة الشاملة الموزعة وحسب احتياجاتها للوصول إلى عملية ابتكار القيمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة عن طريق استثمار الوقت الإضافي للممارسات والإجراءات القيادية والمضافة إلى العمل الروتيني المنظم.
- كما تعتبر مهمة كونها تعود على المنظمة بالفوائد التالية:¹
 - تحقيق قدر أكبر من المواءمة ؛
 - زيادة الدافع ؛
 - إطلاق المزيد من الطاقة وسحب المواهب ؛
 - انخفاض معدل الدوران وتكاليف التوظيف ؛
 - زيادة الرضا ؛
 - زيادة الأداء المالي الأقوى .

المطلب الثاني : الفرق بين قيادة المحيط الأزرق والقيادة التقليدية

قبل التعرف على الفرق بين BOL والقيادة التقليدية، وجب المرور على مقارنتها أولاً كونها تختلف عن مقارنة القيادة التقليدية وذلك من أجل تحديد الفرق بينهما بدقة .

أ- المقارنة :

في منظور قيادة المحيط الأزرق، كل قائد لديه عملاؤه، وبالتالي فإن المفهوم الأساسي هو أن القيادة يمكن اعتبارها خدمة "يشتريها" الأفراد في منظمة أو "لا يشترونها"، فعندما يقدر الناس ممارسات قيادتكم، فإنهم في الواقع يشترون قيادتكم، ولكن عندما لا يشتري الموظفون قيادتكم فإنهم لا يخرطون ويصبحون لا زبائن لقيادتكم، ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق الحصول على آراء الموظفين حول ممارسات القيادة وضعها محل اهتمام ويتم تعريف ممارسات القيادة على أنها عمل وأنشطة يستثمر فيها القادة وقتهم وجهدهم في المنظمة، في المقابل، سوف يشعر الموظفون بالانخراط مع أخذ آرائهم في الاعتبار نحو تطوير ملفات تعريف قيادية جديدة وترتكز طريقة عمل BOL على عمل وأنشطة القادة بدلا من التركيز على مناهج القيادة التقليدية التي تولي اهتماما لقيم القائد وسماته وأساليبه وسلوكه، وذلك من خلال تغيير بعض أعمال وأنشطة القادة، حيث لا يتوقع الموظفون من قادتكم تغيير شخصياتهم على الفور، و BOL ليست حول القيادة الفردية ولكنها حول الأداء التنظيمي حيث يزيد مستوى الموظفين من المشاركة والانخراط ولا تتعامل مع القيادة على مستوى أعلى ولكنها تتعامل مع القيادة الموزعة متعددة المستويات.²

¹ :Renée Mauborgne From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership , Harvard Business Review, July 2014 P 02 .

² :Zaki Zakaria et al , Blue Ocean Leadership (BOL) Practices towards Promoting Employee Engagement in Public Service , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No 3 ,2017 , PP 87 ,88.

تتطلب قيادة المحيط الأزرق على جميع المنظمات التي لديها موظفين غير منخرطين وتحتاج إلى تغيير تدريجي في قوة القيادة، على وجه التحديد، تنطبق قيادة المحيط الأزرق على:

- المؤسسات ؛
- المنظمات غير الربحية ؛
- الحكومات ؛
- وعبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم .¹

ب- الفرق بين قيادة المحيط الأزرق والقيادة التقليدية :

يمكن تلخيص الفرق الموجود بين قيادة المحيط الأزرق والقيادة التقليدية من خلال الجدول التالي :

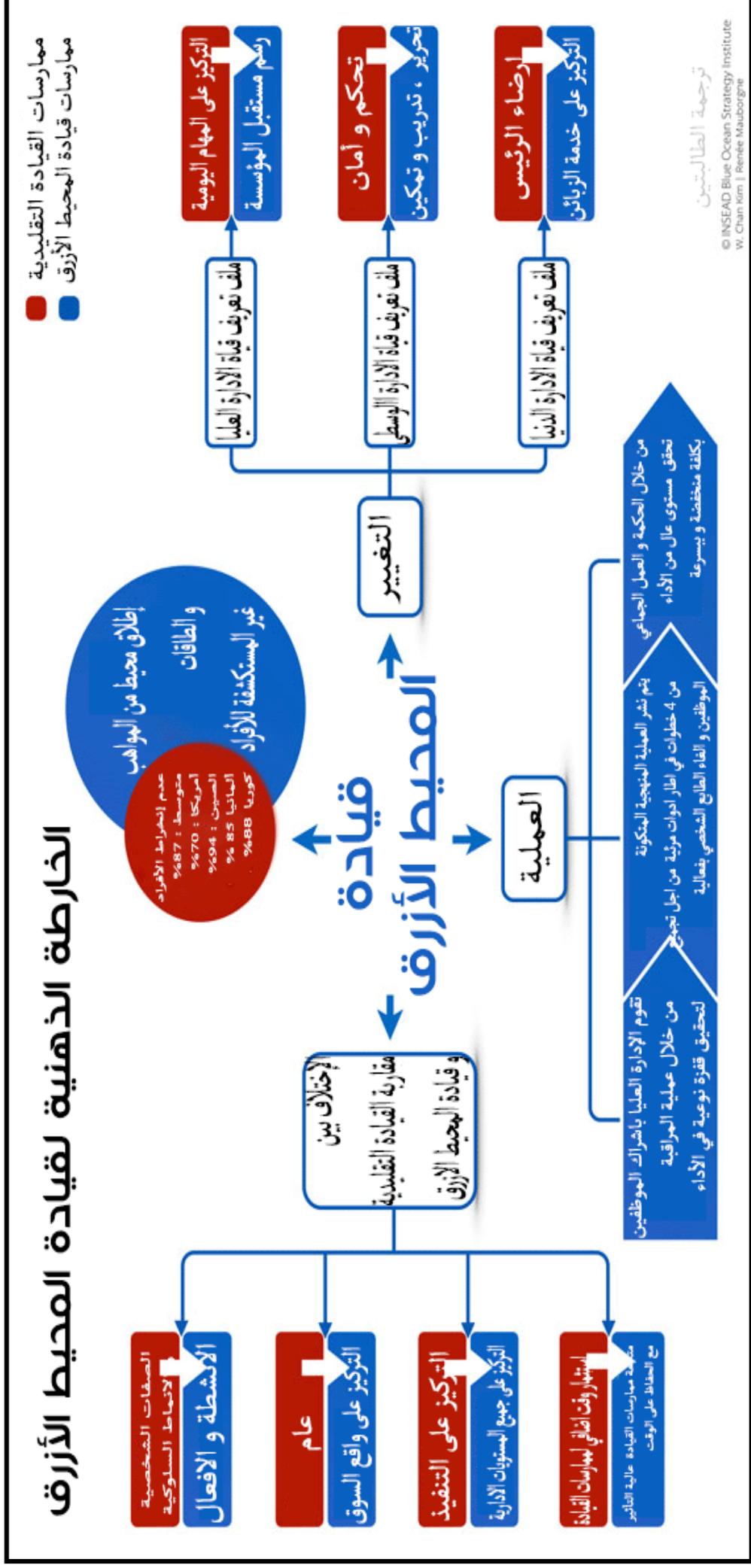
- الجدول رقم (02) : الفرق بين ق.م.أ والقيادة التقليدية -

قيادة المحيط الأزرق	القيادة التقليدية
ماذا يفعل القائد ؟	من هو القائد ؟
القادة يجب أن يتماشوا ويرتبطوا بواقع السوق	القادة عليهم أن يتماشوا مع المنظمة أو يرتبطوا بها
القيادة مرتبطة بجميع مستويات الإدارة	القيادة تقتصر فقط على المستويات العليا من الإدارة
تأثير كبير لأنشطة وأفعال القادة على تخفيض التكلفة	هدر الوقت على ممارسات القيادة

Source : On Website <https://www.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-leadership/key-differences-from-conventional-leadership-approaches/> Accessed On 05/03/2021 At 01 :37

و يمكن فهم وتلخيص طريقة عمل BOL والاختلافات الجوهرية بينها وبين القيادة التقليدية من خلال الخريطة الذهنية التالية :

¹ On WebSite : <https://www.insead.edu/centres/blue-ocean-strategy/leadership#undefined> , Accessed On 06/03/2021 At 14:15.



الشكل رقم (04) : الخارطة الذهنية لقيادة المحيط الأزرق -

Source : W. Chan kim And Renee Mauborgne, The Mind Mapping Of Blue Ocean Leadership , On Website <https://knowledge.insead.edu/leadership-management/the-mind-map-of-blue-ocean-leadership-3690> Accessed On 05/03/2021 At 01 :27

المطلب الثالث : علاقة قيادة المحيط الأزرق بإستراتيجية المحيط الأزرق

بما أن ظهور قيادة المحيط الأزرق كان مرتبطاً بإستراتيجية المحيط الأزرق فمن البديهي وجود علاقة ترابط بينهما، سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح هذه العلاقة .

أ. الرابط بين قيادة المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأزرق كفكرة :

يعتبر تغيير القيادة خطوة مهمة من أجل تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وحتى لو تم الانتقال من المحيط الأحمر إلى الأزرق فإن القادة يواجهون مشكلة في الاستفادة من جهود وطاقات العمال وذلك رغبة منهم في التحرك بسرعة والتكيف مع التحول الاستراتيجي .

إن القيادة عبارة عن خدمة يقدمها القائد للمرؤوسين وهم لهم اختيار شرائها أو عدم شرائها، كما الحال في إستراتيجية المحيط الأزرق التي تسعى لخلق قيمة عالية بتكلفة منخفضة فالقيادة هنا تهدف إلى تحقيق تأثير كبير على عملية إطلاق المواهب ولكن بتكلفة منخفضة وتم منح الحرية للعاملين أفلا يكونون في الواقع لازيائن من القادة؟ هذه الفئة من الازيائن القادة تمثل محيطاً من المواهب والطاقات التي تمكن المؤسسة من إطلاقها بقدر ما تسمح إستراتيجية المحيط الأزرق من إطلاق محيط من الطلب الجديد في عالم السوق، بإمكاننا القول أن BOL هي عبارة **نتاج التفاعل** بين إستراتيجية المحيط الأزرق وواقع القيادة، إذ أن الانتقال إلى إستراتيجية المحيط الأزرق يحتاج خطوة الانتقال من قيادة تقليدية تركز على القائد إلى قيادة المحيط الأزرق .¹

ب. الرابط بين قيادة المحيط الأزرق وبناء تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق :

عند الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق وخلال بناء تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق تحاول المؤسسة التغلب على العقبات الرئيسية أمام التحول الاستراتيجي من خلال **قيادة نقطة التحول ومبادئ العملية العادلة**، تنطبق هذه الأطر بالتساوي على تنفيذ BOL مع بعض التكيف .²

- وبإمكاننا معرفة الرابط بين قيادة المحيط الأزرق وبناء تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال معرفة وتحديد الرابط بين كل من قيادة نقطة التحول، العملية العادلة وقيادة المحيط الأزرق .

أولاً : **قيادة نقطة التحول (Tipping Point Leadership)**

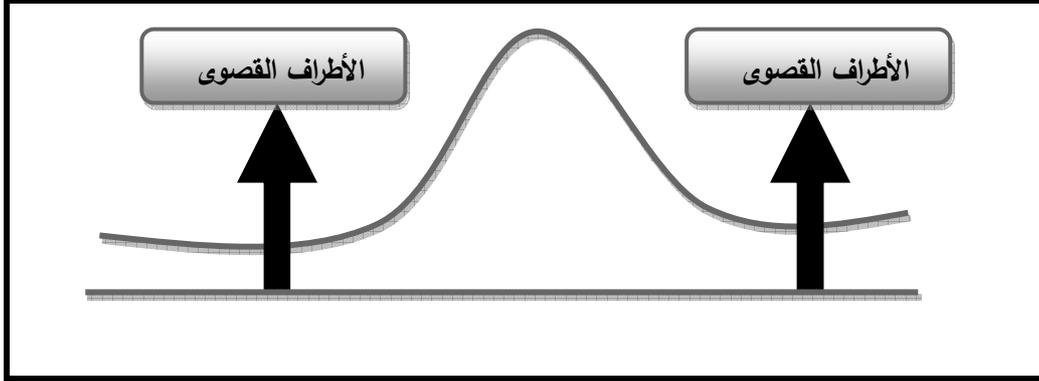
يعتبر التركيز جوهر **قيادة نقطة التحول** وليس الانتشار حيث تقوم قيادة نقطة التحول على الواقع المؤسسي الذي نادراً ما يستغل في جميع المؤسسات، ألا وهو **الموظفون، الأعمال والأنشطة** التي تتسبب في ظهور تأثيرات غير متوازنة على الأداء، لذا وعلى النقيض من المعتقدات التقليدية لا يدور التغلب على التحديات

¹ : W. Chan kim And Renee Mauborgne , **From Blue Ocean Strategy To Blue Ocean Leadership Part 1** , On Website <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/from-blue-ocean-strategy-to-blue-ocean-leadership/> Accessed on 04/03/2021 At 22 :16.

² : W.Chan Kim And Renée Mauborgne , **Are The Change Management Tools The Same As Those You Offer In The Blue Ocean Strategy Book ?** , On Website <https://www.blueoceanstrategy.com/bol-question-answer/are-the-change-management-tools-the-same-as-those-you-offer-in-the-blue-ocean-strategy-book/> Accessed on 04/03/2021 At 22:34 .

الكبرى حول الخروج برده فعل كبيرة مساوية تتحقق فيها أرباح الأداء عبر تقليل الوقت بواسطة التركيز على التحديد ومن ثم زيادة عوامل التأثير غير المتوازنة في المؤسسة.¹ و يوضح الشكل التالي آلية عمل قيادة نقطة التحول :

- الشكل رقم (05) : آلية عمل قيادة نقطة التحول-



المصدر : و.تشان كيم ورينيه موبورغن، إستراتيجية المحيط الأزرق كيف تبذل سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006، ص 224.

• أوجه التشابه والاختلاف بين قيادة نقطة التحول وقيادة المحيط الأزرق

تدور قيادة نقطة التحول حول كيفية تنفيذ الإستراتيجية بسرعة وبتكلفة منخفضة وتوفر للشركات إطاراً محدداً لاستخدامه وهذا يكون من خلال تطبيق مبادئ العملية العادلة من أجل التغلب على العقبات المنظماتية الرئيسية الأربعة التي تعيق التنفيذ ؛ وهي عقبة الإدراك، الموارد، التحفيز والعقبة السياسية. من جهة أخرى فإن موضوع دراسة قيادة المحيط الأزرق هو القيادة نفسها وهو يتعلق بتطبيق مفاهيم ومنطق التفكير الاستراتيجي للمحيط الأزرق لإعادة تعريف القيادة، تقوم عمليتها المكونة من أربع خطوات بتوجيه القادة لاستكشاف وتطوير محتوى ممارسة القيادة الجديدة بشكل منهجي والتي ستؤدي إلى قفزة في قوة القيادة بسرعة وبتكلفة منخفضة.² و يمكن توضيح الفرق والتقاطع الموجد بين قيادة نقطة التحول وقيادة المحيط الأزرق من خلال الجدول التالي :

¹ دبليو تشان كيم ورينيه موبورغن، إستراتيجية المحيط الأزرق كيفية إنشاء مساحة سوقية لانزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، مكتبة جرير، السعودية، إعادة الطبعة الأولى 2018، ص 181.

² : OnWebsite : <https://www.blueoceanstrategy.com/bol-qa/how-does-blue-ocean-leadership-differ-from-tipping-point-leadership-mentioned-in-the-book/> Accessed on 06/03/2021 At 03 :38 .

- الجدول رقم (03) : أوجه التشابه والاختلاف بين قيادة نقطة التحول وقيادة المحيط الأزرق -

قيادة نقطة التحول	قيادة المحيط الأزرق
أوجه التشابه	<p>الاعتماد على التركيز (على القادة، الأنشطة والأفعال، الموارد) التي تحدث القيمة .</p> <p>الاعتماد على مبادئ العملية العادلة .</p> <p>تحقيق النتائج بوقت أسرع وتكلفة أقل .</p>
أوجه الاختلاف	<p>قيادة التحول الاستراتيجي</p> <p>تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال تجاوز العقبات المنظماتية الأربع .</p> <p>موضوعها هو القيادة نفسها .</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

- دبليو تشان كيم ورينيه موبورغن، مرجع سبق ذكره، ص 181-186 وص 191-195 .

- <https://hbr.org/2014/05/blue-ocean-leadership>

- <https://www.blueoceanstrategy.com>

ثانيا : العملية العادلة (Fair Process)

وتتناول هذه العملية النسيج الأساسي لنا كأفراد وتساءل من نحن، وتمنحنا هدية الثقة، وتتيح لنا الاسترخاء وتحثنا على الالتزام والتعاون المشترك وتتضمن ثلاثة مبادئ كتبنا عنها ودرسناها لما يقرب من 30 عاما والمتمثلة في :

- المشاركة ؛
- الشرح ؛
- التوقعات الواضحة.

1- المشاركة : تعني الانخراط النشط للأفراد في القرارات الإستراتيجية التي تؤثر عليهم عبر طلب

إسهامهم وإتاحة التنفيذ والرد على مزايا أفكار وافتراضات بعضهم، وعندما يفعل المديرون هذا، ينقلون احترامهم للأفراد العاملين معهم وأفكارهم، ما يبني الحكمة الجماعية، وتعزيز المشاركة على هذا النحو يولد قرارات أفضل والتزاما أكبر من جانب المشاركين في تنفيذ القرارات.

2- الشرح: يعني تقديم تفسير واضح للموظفين عن الأفكار الكامنة وراء العملية والقرارات الإستراتيجية

التي يتم التوصل إليها في كل خطوة ويضمن الشرح الأفراد بوضع آرائهم في

الاعتبار، واتخاذ القرارات مع وضع المصالح الكلية للشركة نصب الأعين، وهذا يشجع الأفراد على الثقة بنوايا مديريهم حتى إذا رفضت أفكارهم.

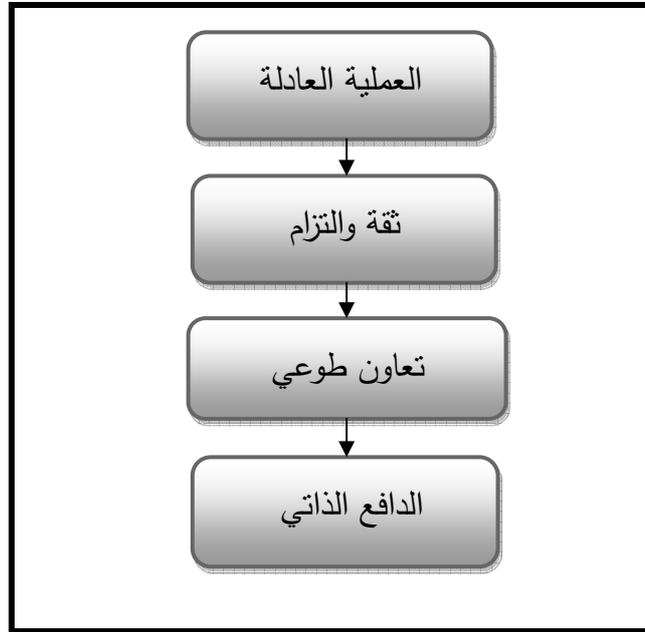
3- التوقعات الواضحة: وتعني التعبير الصريح عما يتوقعه الأفراد، وما أدوارهم ومسئولياتهم في كل

خطوة وفي المضي قدما بعد إتمام العملية، ورغم أن التوقعات قد تتطوي على مطالبات، لكن عندما

يعرف الأفراد الأهداف والأمور المهمة ومن المسئول عن كل جانب من الأمور، فحينها يشعرون بالأمان والاحترام.

وما يجعل العملية العادلة فعالة للغاية هو أنها تنقل من خلال الإجراءات مدى تقدير الموظفين باعتبارهم أفراداً وإدراك قيمتهم الفكرية والعاطفية، فعندما نشعر كأفراد بالتقدير، نشعر بالأمان العاطفي والتحفيز الحقيقي لتقديم كل ما لدينا، ونثق وملتزم ونتحرك من حالة وقاية أنفسنا إلى الانفتاح على المشاركة واستكشاف الجديد، وتقديم أفضل ما لدينا من أفكار، حتى مع عدم تأكدنا من كيفية استقبال تلك الأفكار.¹

- الشكل رقم (06) : تأثير العملية العادلة على سلوك الأفراد -



المصدر : و. تشان كيم ورينيه موبورغن، مصدر سبق ذكره، ص 230

• الربط بين قيادة المحيط الأزرق والعملية العادلة

تدور قيادة المحيط الأزرق حول إشراك جميع أصحاب المصلحة وسؤالهم عما يرون أنه سيخلق الازدهار للمؤسسة، كما تدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع القرارات المتعلقة بالمنظمة ويتم إحاطة الموظفين بالمعلومات المتعلقة بالمسائل التنظيمية، ويقرر تصويت الأغلبية مسار العمل الذي ستتخذه المؤسسة.² و هو ما يتقاطع مع مبادئ العملية العادلة : المتمثلة في المشاركة، الشرح والتوقعات الواضحة، حيث تخضع خطوات BOL إلى تطبيق العملية العادلة التي تتحقق من خلالها الثقة ويتم تمهيد الطريق للتنفيذ

¹ : دبلو تشان كيم ورينيه موبورغن، الإنتقال إلى المحيط الأزرق ما وراء التنافس، خطوات مجربة للحصول على الثقة وتحقيق نمو جديد، مكتبة جرير، السعودية، 2019، ص 37

² : Manu Melwin Joy, **Blue Ocean Leadership**, Pallikkutam Magazine , November 2017 , P 50 .

ويتم تطبيق المبادئ بعدة طرق، أهمها:

• قيام كبار المديرين المحترمين بالعملية شخصياً :

فهم من يقومون بإجراء المقابلات ورسم الأشعة، الأمر الذي يشير بقوة إلى أهمية المبادرة ومما يجعل الأشخاص على جميع المستويات يشعرون بالاحترام ويمنح إحساساً عميقاً بالإجراءات اللازمة لإحداث خطوة لتغيير الأداء القيادي، ونذكر هنا أحد الأمثلة ألا وهو رد فعل موظف عن المبادرة التي يقوم بها كبار المديرين، حيث ظن في البداية أنها مجرد كلام عن الحاجة إلى التغيير ككل مرة، لكن عندما لاحظ انخراطهم شخصياً في العملية شعر الموظف أنهم بالفعل يهدفون إلى ذلك التغيير .

• الأفراد هم من ينخرطون في تعريف ما ينبغي على القادة القيام به :

يتم إنشاء ملفات التعريف المستقبلية من خلال المدخلات التي يمنحها الموظفون وهذا ما يجعلهم يشعرون بانخراط أعمق مع قاداتهم، لأنهم من حددوا أفعال قاداتهم، وكمثال عن أحد الموظفين يقول أن الإدارة العليا أخبرتهم أنها ستأتي وتحدث إلى الناس في جميع المستويات لفهم ما نحتاج أن يفعله قادتنا وما لا نريد منهم فعله، في البداية قوبلت الفكرة بـ "سأصدق ذلك عندما يأتي شخص ما يطرق بابي." ثم طرقت الباب بالفعل .

• الأفراد في جميع المستويات لهم رأي في القرار النهائي :

و يرجع ذلك لكون فئة من المنظمة عبر مستويات الإدارة الثلاث ستقوم بالتصويت لتحديد ملفات تعريف القيادة الجديدة، على الرغم من أن كبار المديرين لهم الكلمة الأخيرة وقد لا يختارون الملفات الحاصلة على أكبر عدد من الأصوات، إلا أنهم مطالبون بتقديم تفسير واضح وسليم لقراراتهم أمام جميع الحاضرين .

• سهولة التقييم مع استيفاء التوقعات:

إن الوضوح حول ما يجب تغييره للانتقال من الوضع الحالي إلى ملفات تعريف القيادة المستقبلية تجعل الأمر سهلاً لمراقبة وتقييم التقدم، حيث تساعد اجتماعات المراجعة الشهرية بين القادة وتقاريرهم المباشرة المنظمة على التحقق مما إذا كانت تحرز تقدماً أم لا، لقد وجد الباحثان أن هذه الاجتماعات تحافظ على صدق القادة وتحفزهم على مواصلة التغيير وبناء الثقة في كل من العملية وصدق القادة، وذلك من خلال جمع التعليقات والردود من تلك الاجتماعات، يمكن للإدارة العليا تقييم مدى سرعة قيام القادة بالتحول، والتي ستصبح مدخلاً رئيسياً في تقييمات الأداء السنوية، وتتمثل فائدة العملية العادلة هنا في الثقة، التي تكون نتيجتها التعاون الطوعي، وهي صفة حيوية للعلاقة بين القائد والتابع، حيث إذا كنت تثق في العملية والأشخاص الذين تعمل معهم، فأنت على استعداد لبذل جهد إضافي وتقديم أفضل ما لديك أما إذا كنت لا تثق بهم، فستتمسك بنص القانون الذي يربط عقدك مع المنظمة وتكرس طاقتك لحماية موقعك بدل التركيز على خلق القيمة وريح الزبائن¹.

¹ : W. Chan Kim and Renée Mauborgne, **Blue Ocean Leadership**, Harvard Business Review Press ,2017 ,,P 33-38

المبحث الثالث : تطبيق قيادة المحيط الأزرق

بعد التعرف على ماهية قيادة المحيط الأزرق واختلافها عن القيادة التقليدية من خلال المبحث السابق، نتناول من خلال هذا المبحث كيفية تطبيق هذا النوع الجديد من القيادة حيث يحتوي على ركائز، أدوات وخطوات التطبيق في جميع أنواع المؤسسات.

المطلب الأول : ركائز تطبيق قيادة المحيط الأزرق

تعتمد BOL على أربع ركائز رئيسية تتمثل في :¹

▪ الركيزة الأولى : التركيز على الأعمال والأنشطة التي يقوم بها القادة

يتطلب إطلاق العنان للموظفين أصحاب المواهب والطاقات المخزونة من القياديين أن يكون لديهم مخزون متنوع وكاف من الأفعال حيث أن الوعي والمعرفة وحدهما لا يكفيان، يتم تصميم معظم برامج القيادة لصقل المهارات المعرفية والسلوكية للقياديين، على افتراض أن ذلك من شأنه أن ينعكس ضمناً على الأداء، وبناءً عليه عادةً ما يُطلب من القادة تطوير مهارات مثل: الوعي والتنظيم الذاتي ومعرفة الغير، وذلك بدوره يتطلب الاستغراق في التأمل لاستيعاب مكونات الفرد، فعلى الرغم أنه من الضروري تنمية مثل هذه القيم، لم يجد الأشخاص الذين طلب منهم كيم تشان ورينيه موبوغن مراجعة هذه البرامج أي تغيير ملحوظ في مستويات القيادة، تركز قيادة المحيط الأزرق على الأفعال، الأعمال والأنشطة المطلوبة من القادة لإحداث قفزة نوعية في الدوافع ونتائج العمل، وخلاصة هذه الأعمال والأنشطة تعادل ملامح إستراتيجية المنظمة، ولكن الهدف منها تطوير أسلوب قيادة مقنع ومرتكز على الأفعال والتي يمكن مراقبتها وقياسها وتكون مرتبطة بشكل مباشر بمستوى الأداء.

▪ الركيزة الثانية: ربط القيادة بواقع السوق من خلال إشراك الموظفين الذين يعملون على أرض

الواقع

لاحظ كيم تشان ورينيه موبورغن أن مناهج القيادة التي تتبناها المؤسسات غالباً ما تكون عامة وبعيدة عن مكانة المنظمة في عيون عملائها وعن النتائج المرجوة من الموظفين، على العكس تركز قيادة المحيط الأزرق على الأسباب التي تقف وراء نجاح وفاعلية القادة في ظل واقع السوق الذي تواجهه المؤسسات والنتائج المرجوة من الموظفين، وتقوم على سؤال الأشخاص الذين يتعاملون مباشرة على أرض الواقع عن رأيهم في دور قادتهم الذي يؤثر سلباً على أدائهم وعن الدور المطلوب منهم من أجل تحسين مستوى الخدمة، عند سؤال الأشخاص عن تعريف أسلوب القيادة الأمثل والذي يرتقي بإنتاجيتهم والمرتبطة مع الواقع نتوصل

¹ تشان كيم ورينيه موبوغن، ركائز القيادة في إستراتيجية، على : <https://knowledge-arabia.insead.edu/leadership-organisations/the-four-pillars-of-blue-ocean-leadership>

مارس 2017، تم تصفحه يوم 2021/03/04 على الساعة 21:12.

بذلك إلى تحديد ملامح أسلوب القيادة الأمثل لهم وللمؤسسة وسيكون ذلك بمثابة الحافز لإبراز طاقاتهم ورفع مستوى أدائهم.

▪ الركيزة الثالثة: توزيع القيادة على مختلف مستويات الإدارة

من متطلبات الواقع السوقي الذي تواجهه المؤسسات هي ضرورة توزيع القيادة على مختلف المستويات، إذ لاحظ كيم تشان ورينيه موبوغن أن غالبية برامج القيادة تركز على المستويات العليا فقط، في حين أن سر نجاح المؤسسات يكمن في إعطاء الصلاحية للقيادة على جميع المستويات فمن الصعب على القيادة العليا الارتقاء بالأداء بمفردها، BOL عالجت هذه المشكلة عن طريق التركيز على توزيع المسؤوليات على كافة مستويات القيادة ولم يحصرها بالقيادة العليا فقط، مما يفسح المجال لإطلاق العنان للمواهب والطاقات الغير مستغلة، كما تدرك BOL أن هذه المستويات الثلاثة مختلفة عن بعضها البعض بما يكفي، فكل واحدة منها تتطلب ملامح محددة للقيادة تتناسب وموقعها من أجل أن تكون أكثر فاعلية .

▪ الركيزة الرابعة: السعي لتحقيق أفضل النتائج لأعمال وأنشطة القيادة وبأقل تكلفة:

غالباً ما ينظر إلى ممارسات القيادة على أنها مهام إضافية على المهام اليومية المعتادة، ولكن مع المنافسة وتخفيض أعداد الفريق الإداري والمساعدين إلى الحد الأدنى، لا يجد القياديين الوقت اللازم لممارسة دورهم القيادي، فالقيام بالمهام اليومية وحده كفيل بوضعهم تحت ضغط العمل، ومن النادر أن يقوموا بأي مهام أخرى وذلك بسبب عدم وجود الوقت الكافي، تركز BOL على الأعمال والأنشطة التي من شأنها إظهار المواهب والطاقات الكامنة من أجل تحسين الأداء وذلك على حساب أنشطة أخرى وتتمثل القيمة في تحقيق النتائج إلى تحفيز وإشراك الجميع من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، بينما يتمثل تخفيض التكلفة في الاستثمار الناجح للوقت الذي يعد من الموارد المحدودة وأكثرها كلفة.

المطلب الثاني : أدوات قيادة المحيط الأزرق

كما تمت الإشارة سابقاً تستخدم BOL الأدوات التحليلية لإستراتيجية المحيط الأزرق وتنقسم الأدوات المستخدمة إلى أداتين هما :

- شبكة القيادة .
- أشرعة القيادة .

1- شبكة القيادة :

هي أداة تحليلية مخصصة لجعل الأفراد في المؤسسة يفكرون في الأفعال والأنشطة التي يجب على قادتهم تخفيض القيام بها لأنها تعرقلهم، وما هي الأفعال والأنشطة التي يجب عليهم القيام بها أكثر لأنها تلهم الأفراد لتقديم كل ما لديهم، يتم تعيين الأنشطة الحالية من ملفات تعريف القيادة "كما هي" (القيادة الحالية) للقيادة (والتي قد تضيف قيمة أم لا)، إلى جانب الأنشطة الجديدة التي يعتقد الموظفون أنها ستضيف الكثير

من القيمة إذا بدأ القادة بالقيام بها، وذلك يكون بالتطبيق على الفئات الأربع في الشبكة، ثم تستخدم المنظمات الشبكات لتطوير ملفات تعريف جديدة للقيادة الفعالة.¹ و نوضح في الشكل التالي شبكة القيادة :

- الشكل رقم (07) : شبكة القيادة-

الإلغاء	الرفع
ما هي الأفعال والأنشطة التي يجب على القادة إلغاؤها وذلك من أجل استثمار الوقت والجهد بذكاء ؟	ما هي الأفعال والأنشطة التي يجب على القادة رفعها وذلك من أجل استثمار الوقت والجهد بذكاء ؟
التخفيض	الإنشاء
ما هي الأفعال والأنشطة التي يجب على القادة تخفيضها وذلك من أجل استثمار الوقت والجهد بذكاء ؟	ما هي الأفعال والأنشطة التي يجب على القادة إنشاؤها وذلك من أجل استثمار الوقت والجهد بذكاء ؟

Source : OnWebsite : <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/blue-ocean-leadership-grid/>

Accessed On 06/03/2021 At 02:22

2- أشربة القيادة

هي أداة تحليلية مركزية لقيادة المحيط الأزرق مهمتها منح المسيرين إطار عمل ملموس ومرئي لرسم صورة واضحة عن واقع القيادة الحالي في مختلف المستويات للمؤسسة كما تساعد على فهم كيف يرى الموظفون قيادتهم، تسمح هذه الأداة بتطوير ملف تعريف جديد وفعال لقيادة المحيط الأزرق والذي يسمح بإطلاق المواهب والطاقات غير المكتشفة لدى الموظفين ويرفع الأداء الفردي والمنظمة .

- طريقة الاستخدام :

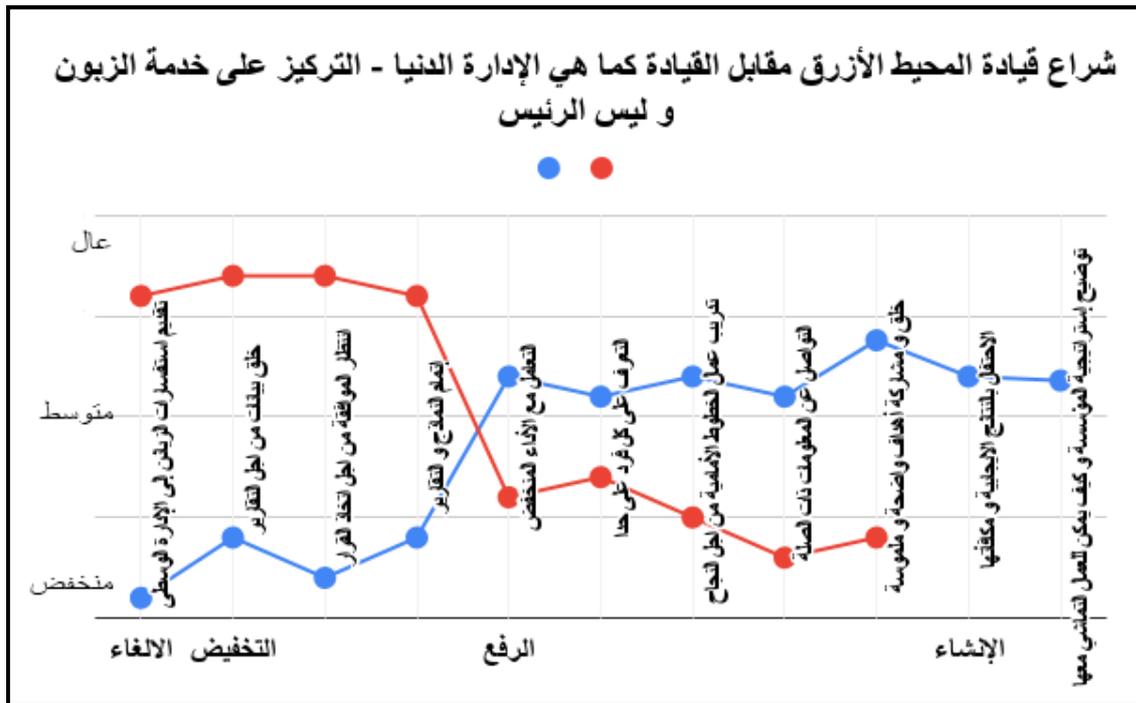
- أولاً أدرج أعمال وأنشطة القيادة الرئيسية عبر المحور الأفقي ومستويات استثمار القادة للوقت والجهد عبر المحور العمودي .
- ثم قم بتعيين ورسم النقاط التي إحداثياتها (مستوى استثمار النشاط، النشاط)

¹ : W. Chan Kim and Renée Mauborgne, Op.Cit, P 41

ستمنحك الصورة الكبيرة نظرة ثاقبة على واقع القيادة الحالي الخاص بك وإطلاق إبداعك لتطوير ملف تعريف قيادة فعال جديد للمستقبل وهذا ما يجعل القادة يركزون على ما يهم حقا، تتطلب الأداة 10 إلى 15 من أعمال وأنشطة القيادة الرئيسية لوضعها عبر المحور الأفقي.¹ و تمثل الأشكال التالية أمثلة عن أشرطة القيادة كما هي (القيادة الحالية) وقيادة المحيط الأزرق لمؤسسة BRG البريطانية :

أ- شراع الإدارة الدنيا (الخطوط الأمامية) :

- الشكل رقم (08) : شراع القيادة الخاص بالخطوط الأمامية لمؤسسة BRG-

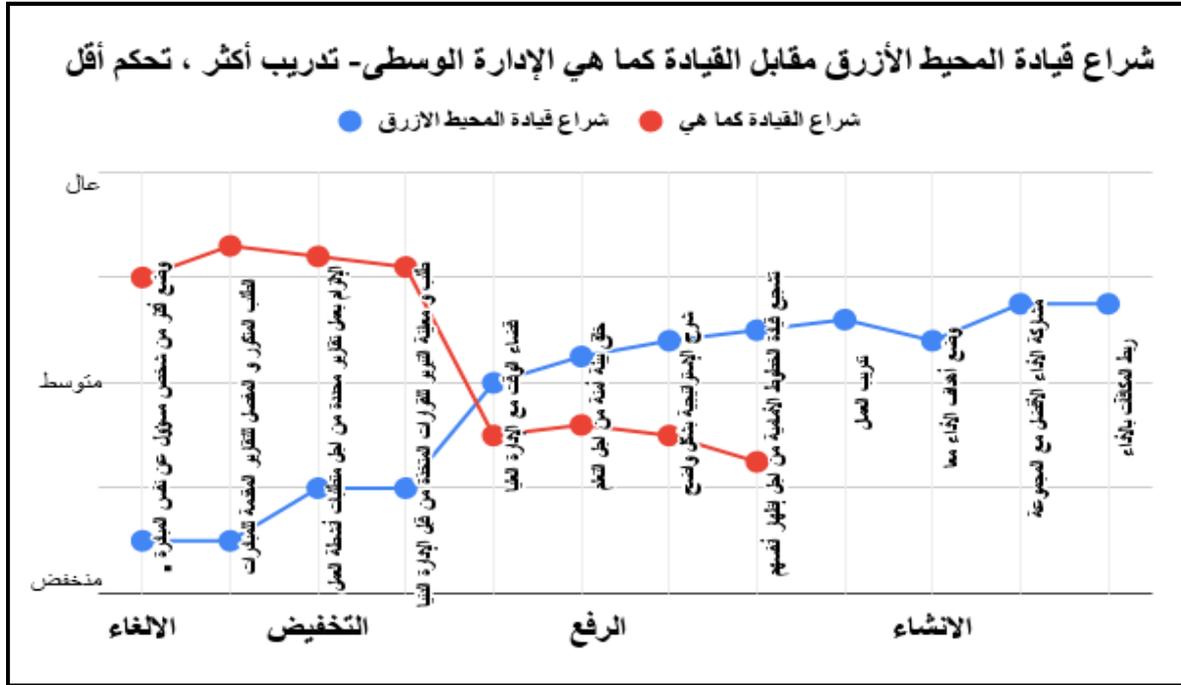


Source : W. Chan Kim and Renee Mauborgne , **Blue Ocean Leadership**, Harvard Business review , May 2014, P 08

¹ : OnWebsite : <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/leadership-canvas/> Accessed On 06/03/2021 At 01:42 .

ب- شراع الإدارة الوسطى :

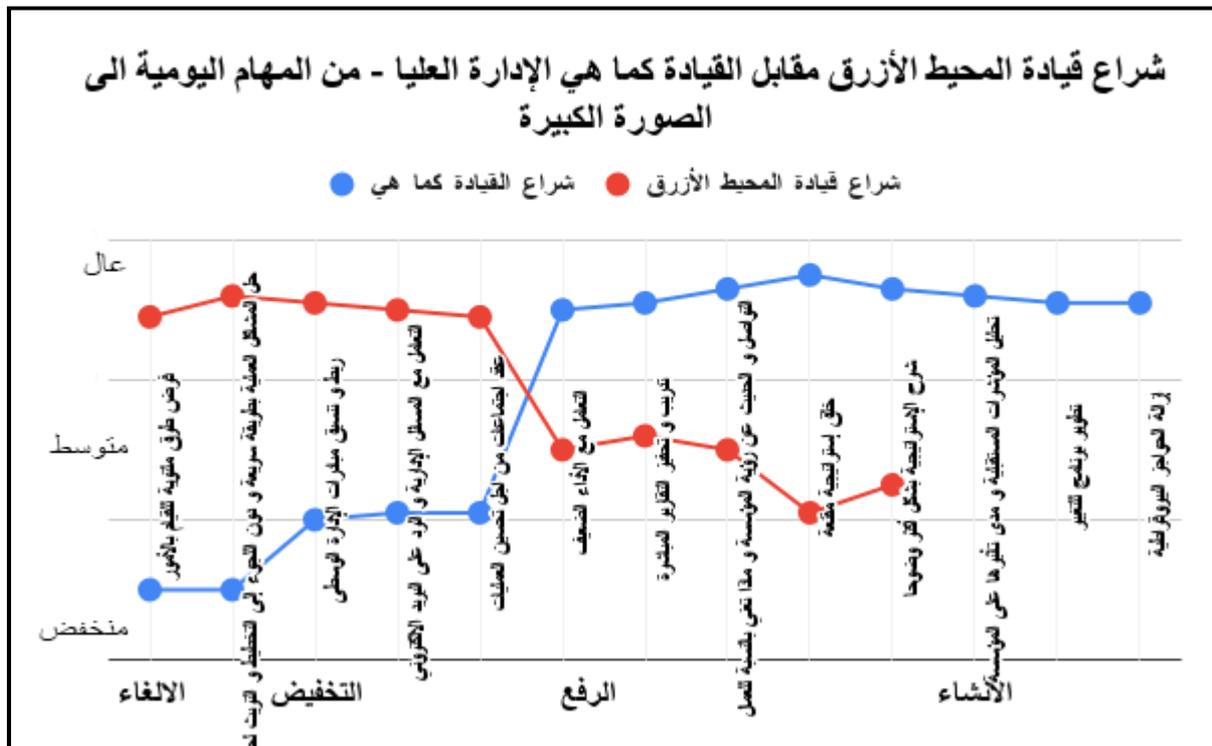
- الشكل رقم (09) : شراع القيادة الخاص بالإدارة الوسطى لمؤسسة BRG-



Source : ibid , P09

ت- شراع الإدارة العليا :

- الشكل رقم (10) : شراع القيادة الخاص بالإدارة العليا لمؤسسة BRG-



Source : ibid, P10

المطلب الثالث : خطوات تطبيق قيادة المحيط الأزرق

يتمر تطبيق BOL في المؤسسة التي ترغب في الانتقال من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق بأربع خطوات تتمثل في :¹

1- تقييم واقع القيادة الحالية:

و يكون ذلك من خلال تشكيل فريق من 12 إلى 15 قائدا معترف بهم في المؤسسة على أنهم قادة جيّدون لتنفيذ هذا المشروع وذلك من أجل إكساب الفريق مصداقية، ثم يتم تقسيم الفريق إلى 3 فرق فرعية كل منها يركز على مستوى واحد ويكون مكلفا بإجراء مقابلات مع العملاء والذين يمثلون الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء والتأكد من تضمين عدد تمثيلي منهم ويتم سؤالهم عن الأعمال والأنشطة التي يقوم بها قادتهم معظم وقتهم والتركيز على تلك التي تشكل مفتاح للدافع والأداء وتعكس واقع السوق والأهداف الخاصة بكل مستوى في ذات الوقت .

بعد فترة أربعة إلى ستة أسابيع من المقابلات، يجتمع أعضاء الفريق الفرعي معاً لإنشاء ملفات تعريف القيادة كما هي من خلال تجميع نتائجهم والمتمثلة في أعمال وأنشطة القيادة المهيمنة على كل مستوى وتركز الفرق الفرعية في انتقاء ما يهم حقا من هذه الأعمال وعادة ما تكون محصورة بين 10 إلى 15 عملاً ونشاطاً قيادياً لكل مستوى، يتم تسجيلها على المحور الأفقي للشراع، ومدى قيام القادة بها يتم تسجيلها على المحور الرأسي .

2- تطوير ملف القيادة البديلة:

من خلال هذه الخطوة يتم التركيز على نقطتين أساسيتين وذلك بدمج شبكة القيادة في هذه العملية وتتمثل الخطوتان في :

أ- تحديد المدى الذي يكون فيه كل فعل ونشاط على اللوحة إما نقطة باردة (يقضي القادة وقتهم في القيام بها لكنها لا تخلق قيمة للمؤسسة) أو نقطة ساخنة (تنشط الموظفين وتلهمهم ليطلقوا مواهبهم ولكن لا يتم استثمارها حالياً من قبل القادة أو لم يتم تناولها على الإطلاق)

ب- حث الأشخاص الذين تمت مقابلتهم على التفكير خارج حدود المنظمة والتركيز على أعمال القيادة الفعالة التي لاحظوها خارج المنظمة ولاسيما تلك التي يمكن أن يكون لها تأثير قوي إذا تم تبنيها من قبل القادة الداخليين على مستواهم، هنا تظهر أفكار جديدة حول ما يمكن أن يفعله القادة ولكنهم لا يفعلونه، والأمر لا يتعلق هنا برموز المؤسسات الأخرى وإنما بالأشخاص المؤثرين في حياتهم أيا كانت صفتهم ومكانتهم في حياتهم .

1 : W. Chan Kim and Renee Mauborgne , Op.Cit , p05.

يبدأ الفريق بأفعال وأنشطة **النقطة الباردة** والتي تدخل في نطاق الإقصاء والتخفيض لأن الأفراد يدركون على الفور فوائد منع القادة من القيام بأشياء تضيف القليل من القيمة أو لا تضيف قيمة على الإطلاق أما **النقاط الساخنة** والتي تدخل في نطاق الأعمال وأنشطة حالية التي نريد أن نرفع منها أو إنشاء لتلك التي لا يقوم بها القادة على الإطلاق.

من خلال ما سبق تقوم الفرق الفرعية بصياغة 2 إلى 4 لوحات مستقبلية لكل مستوى قيادة وتضعها جنباً إلى جنب مع ملفات تعريف القيادة القديمة وبهذا تنتج مجموعة من نماذج القيادة بدلاً من التوقف عند مجموعة واحدة من الاحتمالات وذلك لاستكشاف مساحة قيادة جديدة.

3- تحديد ملف تعريف القيادة :

بعد فترة أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع من رسم وإعادة رسم لوحات القيادة، تقدم الفرق الفرعية ما يسمى بمعرض القيادة ويشمل مجلس الإدارة وجميع القادة في المستويات الثلاث .

- يبدأ المعرض بقيادة من الإدارة العليا ضمن الفريق الذي قام بهذه العملية، يصف ويقدم الفريق اللوحات الثلاث لكل مستوى للقيادة كما هي (القيادة الحالية) .

- يحدد الفريق سبب ضرورة التغيير ويؤكد أن التعليقات الواردة من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم على جميع المستويات قد تم أخذها في الاعتبار .

- يتم شرح ملفات تعريف القيادة المستقبلية من قبل الفريق .

- تعلق اللوحات على الجدران حتى يتمكن الجمهور من رؤيتها بسهولة.

عادة ما يتم البدء مع الفريق الذي عمل على أسرع الخطوات الأمامية ثم يأتي دور الفرق الأخرى والتي عملت على المستويات الأخرى بالترتيب .

بعد الشرح الجيد لملفات القيادة يتم إعطاء كل من الحضور ثلاث ملصقات من أجل التصويت ويطلب منهم وضع واحدة بجانب ملف القيادة المفضل لديهم، وإذا وجدوا أن اللوحة مقنعة بشكل خاص فيمكنهم وضع ما يصل إلى ثلاث ملصقات عليها.

بعد إجراء التصويت، يقوم كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة بطرح الأسئلة للمصوتين عن سبب اختيارهم، حيث تتم خلق مناقشة تسمح للجميع بالفهم الجيد لملفات القيادة الحالية والمجموعة المختارة من ملفات تعريف القيادة التي يمكن أن تحدث تغييراً كبيراً في أداء القيادة ثم يجتمع كبار المديرين خارج غرفة المعرض ويقررون اختيار ملف القيادة الأفضل ثم يعودون لشرح سبب الاختيار للمشاركين في المعرض.

4- إضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه:

بعد انتهاء المعرض يقوم أعضاء الفريق الفرعي بإيصال النتائج إلى الأشخاص الذين قابلوهم والذين لم يكونوا في المعرض وتقوم المؤسسة بعد ذلك بتوزيع الملفات المتفق عليها على القادة في كل مستوى ويعقد أعضاء الفريق الفرعي اجتماعات مع القادة لإرشادهم عبر لوحاتهم، وشرح ما يجب إقصاؤه، تخفيضه، الرفع منه

وإنشأؤه، ثم يتم تكليف القادة بتمرير الرسالة في تقاريرهم المباشرة وشرح لهم كيف ستسمح لهم ملفات تعريف القيادة الجديدة بأن يكونوا أكثر فعالية ويتم تثبيت اللوحات في مكان بارز في مكاتب كل من القادة وتقاريرهم. يتم تكليف القادة بعقد اجتماعات شهرية منتظمة وذلك من أجل متابعتهم ومعرفة مدى نجاحهم في تطبيق ملفات القيادة الجديدة وعلى الرغم من أن الاجتماعات قد تكون مزعجة في البداية، سواء بالنسبة للموظفين الذين يتعين عليهم انتقاد الرئيس أو الرؤساء الذين تتعرض أفعالهم للتدقيق، إلا أن الأمر لا يستغرق وقتاً طويلاً قبل أن ترسخ روح الفريق والاحترام المتبادل كما يرى جميع العاملين كيف تؤثر التغييرات في القيادة بشكل إيجابي على أدائهم.

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال هذا الفصل أن قيادة المحيط الأزرق هي أسلوب قيادة حديث ومبتكر يركز على الأنشطة والأعمال التي يقوم بها القادة عكس أساليب القيادة التقليدية التي تركز على القادة أنفسهم أو الجوانب المتعلقة بتطوير مهاراتهم القيادية والشخصية والتي تحتاج إلى الكثير من السنوات، الأمر الذي لا تتكره قيادة المحيط الأزرق لكنه في الواقع ليس ما يحقق أفضل النتائج، ويمكن اعتبار الأساليب المنبثقة عن النظريات الحديثة للقيادة ضمن الأساليب التقليدية أيضا، لأنها هي الأخرى تضع القائد كشخصية تتميز بمهارات خاصة وقيم شخصية عالية.

ولعل أهم فكرة تطرحها قيادة المحيط الأزرق هي أن الأفراد في المنظمة هم عبارة عن زبائن للقادة لديهم خيار شراء خدمة القيادة أو عدم شرائها، ويعتمد هذا الأسلوب على أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق حيث يتم تطبيقها على المستويات الإدارية الثلاث من خلال إلغاء وتخفيض الأعمال والأنشطة التي يقوم بها القادة والتي تكلف المنظمة الوقت، الجهد والمال ولا تخلق أي قيمة بالمقابل رفع وإنشاء الأعمال والأنشطة التي تخلق القيمة وتخفيض التكاليف ليتم عرض نتائج الانتقال إلى قيادة المحيط الأزرق لاحقا بواسطة هذه الأدوات لجعلها أكثر بساطة وشمولية، فغالبا لا يهتم الأفراد بالتفاصيل وإنما بالصورة الكبيرة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لدافعية الأفراد

تمهيد الفصل:

إن المورد البشري في الحقيقة هو المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمة والعنصر الأول للإنتاج والركيزة الأساسية للثورة المؤسساتية، فقد أصبح الاستثمار في هذا المورد هو الاستثمار الأمثل، حيث أوضحت مختلف الأبحاث أن مشكلات الإدارة ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تكنولوجيا بقدر ما هي مشكلات إنسانية، إذ تعتمد كفاءة العنصر البشري على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه وهذه الأخيرة تعتمد على الدوافع التي تقود الفرد لتبني سلوك معين، لكن ولصعوبة التنبؤ بالسلوك وتحديده وجد المسئولون في منظمات الأعمال أنفسهم أمام العديد من النظريات المفسرة له، ومن أهم هذه النظريات هي النظريات المفسرة للدافعية.

لذلك يهدف هذا الفصل للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع دافعية الأفراد التي تعد مفتاح وصول الفرد للهدف وتحقيقه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة . كما وقفنا في هذا الفصل على أهم النظريات التي قامت بتفسير دافعية الأفراد والتي يمكن من خلالها وضع تصور حول الآليات الكامنة وراء أداء الأفراد للمهام الموجهة إليهم وحرصهم على تحقيق الأهداف .
و بناءا على ذلك جاء هذا الفصل في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية دافعية الأفراد

المبحث الثاني: تفسير نظريات المحتوى لدافعية الأفراد

المبحث الثالث: تفسير نظريات النسق لدافعية الأفراد

المبحث الأول: ماهية دافعية الأفراد

يركز هذا المبحث على ماهية دافعية الأفراد مع الوقوف على أنواعها بالإضافة إلى خصائصها ومصادرها وصولاً إلى العوامل المؤثرة عليها .

المطلب الأول: مفهوم دافعية الأفراد والمفاهيم ذات الصلة

سنعرض من خلال هذا العنصر مفهوم الدافعية بالإضافة إلى دافعية الانجاز كونها ترتبط بها أيضاً، ومختلف المفاهيم ذات الصلة.

أولاً : مفهوم دافعية الأفراد

حيث سنقوم بعرض التعريف اللغوي للدافعية، بالإضافة إلى التعريف الاصطلاحي لها .

✓ لغة

يعود أصل الكلمة حسب " أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس بقولهم: " يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتيني (Mover) التي تعني تحرك " .

ومن وجهة نظر أخرى أصل المصطلح (Motivation) أنجلوسكسوني وقد احتفظ بمعناه الأصيل، بمعنى أن هذا المصطلح يغطي مجموعة متغيرات تلعب دوراً حيوياً في حياة الإنسان في العمل .

نعرض فيما يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الدافع أو الدافعية وذلك على النحو التالي :
تعرف الدافعية حسب قاموس علم النفس على أنها: "سيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك."¹

✓ اصطلاحاً

ويعرف يونج (T . YoungP) الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استتارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين .

ويعرفها ماسلو (H . Maslow.A) بأنها خاصية ثابتة، مستمرة، متغيرة، مركبة وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي .

و يعرفها ستاتس (Staats) بأنها تشريط انفعالي لمنبهات محددة ومركبة، يوجهها مصدر التدعيم .

ويعرف كاجان (J . Kagan) الدافع بأنه عبارة عن تمثيلات معرفية لأهداف مرغوبة أو مفضلة، تنتظم بشكل متدرج (أو هرمي) وتشبه تمثيل المفاهيم بشكل عام.²

¹: عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2012، ص 47.

²: عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 69.

ويعرفها آخر بأنها تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، وتعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مثير قوي على سلوك الفرد، وتوجيهه نحو الهدف، وينتج عند إشباع الحاجة، وبذلك تقل القوة الدافعية أو المثير عندما يبلغ غايته.¹ و يعطي كل من "Luthons" و "Cribson"، تعريفاً آخر حيث يعرفان الدافعية " على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنتشط وتعد الدافع في سبيل تحقيق هدف ما وتركز هذه التعريفات على القوى الداخلية المنطلقة من ذات الفرد والتي توجه سلوكه نحو تحقيق الهدف .

- أما التعريف الذي يورده " اندروديسيسيزيلاغي" فيرى أن الدافعية ترتكز على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- أن تحليل مفهوم الدافعية يرتكز على عوامل تثير سلوك الشخص .
 - 2- يتعلق مفهوم الدافعية إجرائياً بنوع الأهداف والاتجاهات الشخصية .
 - 3- كما أن مفهوم الدافعية يلوح إلى كيفية بدء السلوك وبقائه أو إيقافه .²
- من خلال ما سبق بإمكاننا القول أن الدافعية : "هي عبارة عن القوى الداخلية المرتبطة بإشباع حاجات الفرد والتي تحركه نحو سلوك معين ."

- تعريف دافعية الانجاز:

يعرف ماكلياند (McClelland) الدافع للإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز والتفوق أو هو ببساطة الرغبة في النجاح، بينما يعرفه أتكينسون (Atkinson) بأنه استعداد ثابت نسبياً في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح، يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز .

في حين يرى فرنون (Vernon) أن دافعية الإنجاز ترتبط بأهداف محددة وبشكل عام يتضمن السلوك المنجز للنشاط الذي يتجه مباشرة نحو الاحتفاظ مستويات معينة من الامتياز والتفوق العقلي كما يتضمن الإنجاز منافسة الآخرين.³

و يعرف موراي (Murray) الحاجة للإنجاز بأنها "رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية وتتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، ومن يكسبون قدراً كبيراً من المال ومن يحققون المستحيل، ومن يلتزمون معياراً مرتفعاً جداً لأدائهم، أولئك الذين يضعون الانجاز هدفاً شخصياً لهم، ينشأ دافع الانحياز عن حاجات مثل

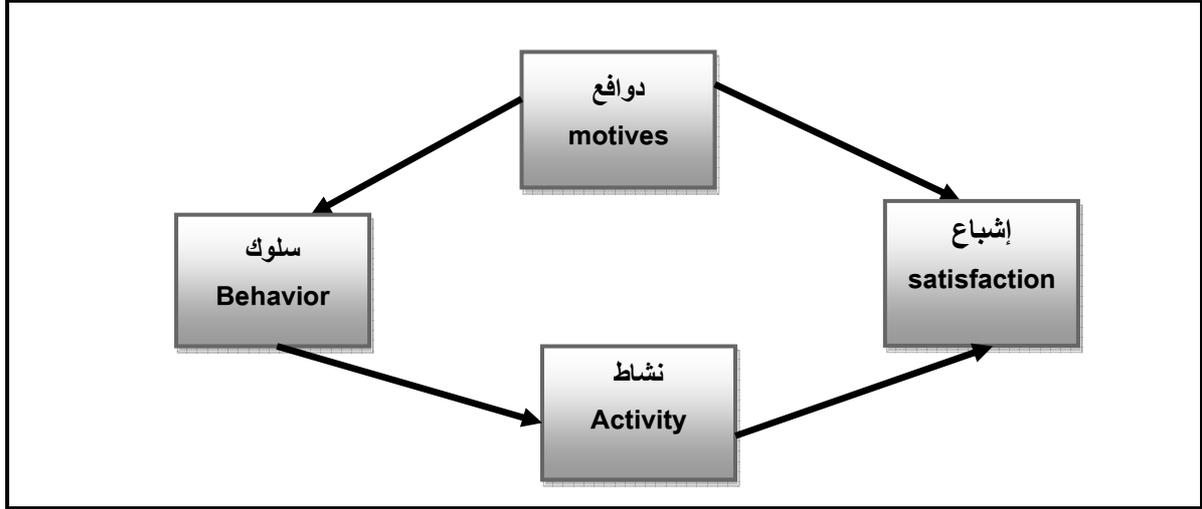
¹ : مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص106.105.

²: كمال صوشي، مساهمة في دراسة اثر نظام العمل بال عقود على دافعية العمال في المنظمات الصناعية دراسة ميدانية بالمنظمة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة TINDAL، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص8.

³ : مصطفى حسين باهي وأمينة إبراهيم شلبي، الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص23.

السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية وهذا الدافع ليس ضروريا بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة، وليس له أصول فيزيولوجية واضحة لدى الإنسان، مع ذلك فإن لهذا الدافع أهمية قصوى في الارتقاء بمستوى الحياة ووصول الفرد إلى أهدافه.¹

- الشكل رقم (11): عملية الدافعية -



- المصدر: نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط/2، 2013، ص203.-

ثانيا : المفاهيم ذات الصلة

هنالك خلط بين مفهوم الدافعية وبعض المفاهيم المشابهة والتي لها علاقة بالدافع على غرار المنبه، الباعث، الرغبة، الهدف، الحافز والحاجة .

• المنبه أو المثير:

الأصل في الدافع أن يكون كامنا غير مشعور به حتى يجد من الظروف ما ينشطه ويثيره، والمنبه أو المثير داخليا كان أم خارجيا هو ما يحيل الدافع من حالة الكمون إلى حالة النشاط، فالبخيل أو المغرور لا يبدو اثر هاتين الخصلتين في سلوكهما إلا في مواقف معينة، وحب الأم لأطفالها لا يكون ماثلا في شعورها في كل لحظة وحين، من هذا نرى أن المنبه مؤثر عارض في حين أن الدافع استعدادا يوجد لدى الفرد قبل أن يؤثر المنبه فيه، فكأن المنبه كالزناد لا يخلق الطاقة بل يحررها ويطلقها من مكنها.

• الباعث:

الباعث موقف خارجي، مادي أو اجتماعي يستجيب له الدافع، فالطعام باعث يستجيب له دافع الجوع والماء باعث يستجيب له دافع العطش، فالدافع قوة داخل الفرد والباعث قوة خارجه .

¹: رابح شرقي، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التربوي، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص77.

والبواعث نوعان ايجابية وسلبية: فالإيجابية ما تجذب الفرد إليها كوجود مجال للترقية، والسلبية ما تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عن عواقبها كالقوانين الرادعة والزواج الاجتماعي وغيرها من ضروب الاستهجان أو العقاب التي تحمل الفرد على تعديل سلوكه أو كفه. إذن ما الفارق بين الباعث والمنبه الخارجي؟ إن المنبه الخارجي يثير الدافع لكنه قد لا يرضيه، فسماع دقات الساعة تعلن موعد حلول الطعام قد يجعل الشخص المنهمك في عمله يشعر بالجوع شعورا واضحا، لكنها لا ترضى فيه دافع الجوع. أما الباعث فموقف خارجي يثير الدافع ويرضيه في آن واحد كوجود طعام أمام فرد جائع أو شم رائحته.

• الرغبة (Desire):

دافع يشعر الفرد بغايته وهدفه أي يتصور أن هذا الهدف يرضى حاجة لديه كالرغبة في قراءة كتاب معين وأقوى من الرغبة « الشوق، التوق وأقوى من هذين » الكلف (Craving) وهو الغرام والحب الشديد، أما الوله (Passion) فهو رغبة تضخمت تضخما شديدا أو خبيثا بحيث برزت على غيرها من الرغبات وطبعت شخصية الفرد بطابعها. كالوله بالطعام أو بجمع السجاجيد، وكالوله الديني أو العقلي أو السياسي وكالحب الشديد والبخل الشديد.

• الهدف والغاية:

الهدف أو الغاية aim أو Goal هو ما يشبع الدافع وإليه يتجه السلوك، ويكون في العادة شيئا خارجيا. أما الغرض Purpose فهو ما يتصوره الفرد في ذهنه من غايات يقصد إلى بلوغها أو يعزم على تجنبها. ويلاحظ أن كثيرا من الناس يخلطون بين الغاية والدافع فيقولون أن الدافع إلى الجريمة كان السرقة في حين أن الدافع الفعلي كان حب الانتقام، أو دافع الأمومة أو الشعور بالنقص.... ذلك أن انتباه الناس يكون موجها في العادة إلى الغاية، ولأنهم لا يعرفون الدوافع التي تحركهم وأغلبها دوافع لا يشعرون بوجودها.¹

• الحافز:

التحفيز يطلق على التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.²

• الحاجة Need:

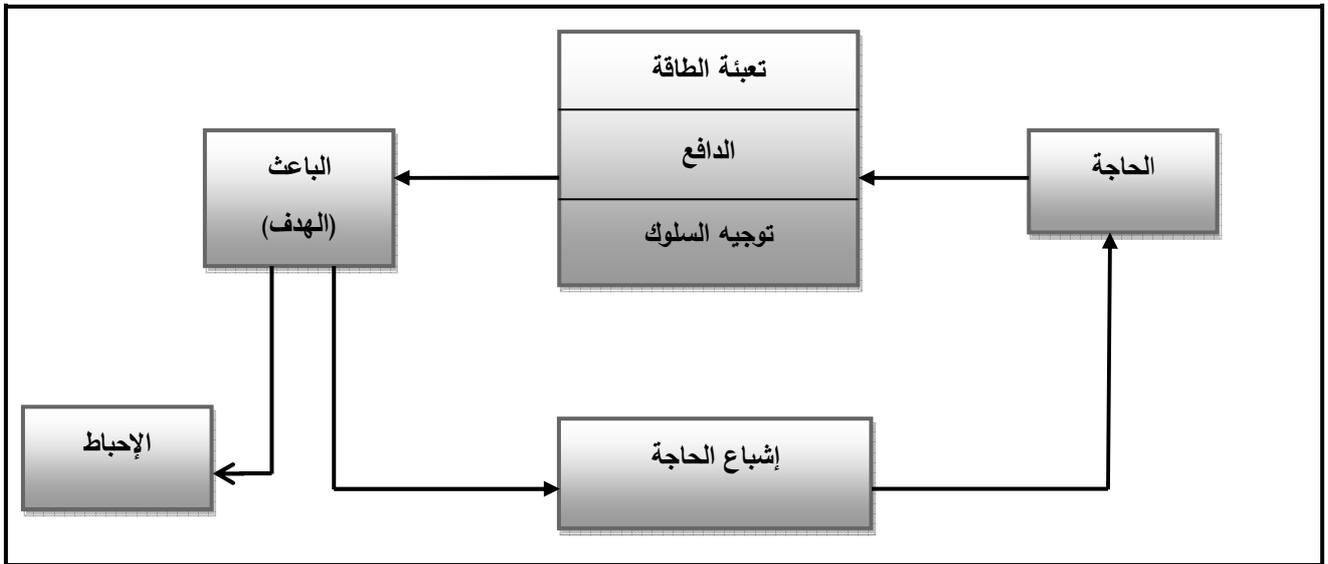
الحاجة افتقار إلى شيء ما إذا وجد حقق الإشباع والرضا والارتياح للكائن الحي، والحاجة شيء ضروري لاستقرار الحياة نفسها (حاجة فيسيولوجية)، فالحاجة إلى الأوكسجين ضرورية للحياة نفسها وبدون الأوكسجين

¹ : احمد عزت راجح، أصول علم النفس، ط/7، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1968، ص66، 68.

² : خيرى كتابته، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 174.

يموت الفرد في الحال، أما الحاجة إلى الحب والمحبة فهي ضرورية للحياة بأسلوب أفضل وبدون إشباعها يكون الفرد سيئ التوافق، والحاجات توجه سلوك الكائن الحي سعياً لإشباعها . وتتوقف كثير من خصائص الشخصية على حاجات الفرد ومدى إشباع هذه الحاجات، ولا شك أن فهم حاجات الفرد وطرق إشباعها يضيف إلى قدرتنا على مساعدته للوصول إلى أفضل مستوى للنمو النفسي والتوافق النفسي والصحة النفسية، وأهم الحاجات الفسيولوجية للفرد الحاجة إلى الهواء والغذاء والماء، ودرجة الحرارة المناسبة، والوقاية من الجروح والأمراض والسموم، والتوازن بين النشاط والراحة . ومن أمثلة الحاجات النفسية الأساسية: الحاجة إلى الحب والمحبة والحاجة إلى التقدير الاجتماعي، الحاجة إلى الحرية والاستقلال، الحاجة إلى التحصيل والنجاح، الحاجة إلى تأكيد واحترام الذات، الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى اللعب¹.

- الشكل رقم (12): العلاقة بين المفاهيم الثلاثة: الحاجة، الدافع والباعث-

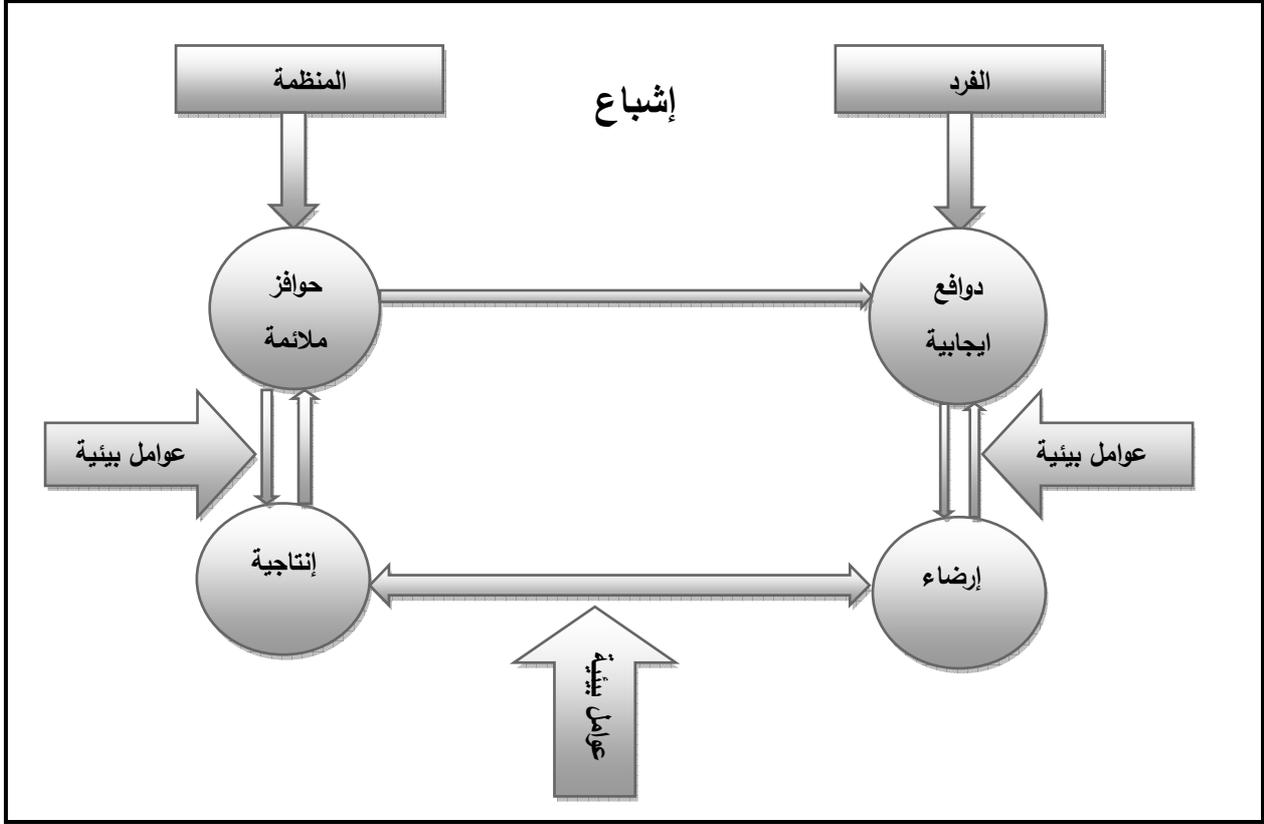


- المصدر: عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر و

التوزيع، القاهرة، 2000، ص 79.

¹ : حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط/5، عالم الكتب للنشر، 1984، ص 103.104.

- الشكل رقم (13): التفاعل بين الدافع والحاجة -



- المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، عمان، ط/1، 2010، ص412.

- الجدول رقم (04): الفروق بين الدوافع، الحاجات والحوافز -

الدافع = شعور	الحاجة = الرغبة	الحافز = تلبية رغبة	
العطش الجوع البرد الاختناق	رغبة في الشرب رغبة في الأكل رغبة في الكساء رغبة في التنفس رغبة في الإشباع بصفة عامة	تقديم الماء تقديم الطعام تقديم الملابس توفير الهواء تلبية الرغبة	حاجات فسيولوجية
شعور بالقلق والخوف من فقدان	رغبة في الاطمئنان على استمرارية الوجود	تلبية بتوفير الكم المناسب من النوعية المرغوب بها	حاجات الأمن

حاجات اجتماعية	شعور بالعزلة أو الوحدة	رغبة في الانضمام للآخرين، أسرة، عشيرة، وطن يتحدد من خلال الانتماء، الحب والتعاطف	تلبية بتوفير الصداقة أو الأسرة أو العشيرة أو الوطن.
المركز والمكانة	شعور بعدم العدالة أي شعور بالظلم النسبي	رغبة في الاعتراف بالتفوق والتقدير أو الحصول على الاحترام والمكانة	تلبية الرغبة بمنح الاعتراف والتقدير والاحترام والمكانة
تحقيق الذات	شعور بالتميز المطلق الذي يصل إلى حد التفرد في مجال ما	رغبة في إطلاق الطاقات الكامنة والابتكار الخلاق	تلبية الرغبة بإتاحة الفرصة لإثبات جدارة الذات.

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، عمان،

2010، ص411.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص دوافع الأفراد

شانها شأن مختلف المفاهيم صنف الدافعية لعدة أنواع وكذا بجملة من الخصائص، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولاً: أنواع دوافع الأفراد

تخضع تصنيفات الدوافع لاعتبارات عدة أهمها التصنيف من حيث المصدر فتصنف إلى دوافع داخلية ودوافع خارجية، من حيث المنشأ تصنف إلى فطرية أو مكتسبة، كما تصنف من حيث النتيجة: فتكون اتجاه حافز لتأخذ منحى إيجابي، أو تحد من سلوك معين فتأخذ المنحى السلبي، وقد تصنف الدوافع من حيث الهدف المقصود بالإشباع إلى دوافع غريزية، وأخرى سيكولوجية وثلاثة ذات بعد اجتماعي، وبصعب إيجاد تصنيف واحد لها لتعقد صلتها ونوعها مع السلوك الإنساني غير الثابت ومن بين هذه التصنيفات:¹

➤ أولاً: تصنيف الدوافع من حيث المنشأ:

- تصنيف الدوافع من حيث المنشأ إلى قسمين هما:

¹ :يلسم عبد اللطيف سعيد محمد، دوافع العمل وإثرها على إبداع العاملين بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم، 2018، ص 14.17.

• الدوافع الفطرية:

يطلق عليها العضوية أو السيسولوجيا أو الأولية ويقصد بالفطري ما يوجد لدى الإنسان ولا يحتاج إلى تعلمه، لأنه ينتقل عن طريق الوراثة، يذهب أغلب العلماء إلى أن الفطري هو كل دافع يدفع الفرد إلى التماس أهداف طبيعة مورثة بالرغم من تغيير السلوك، والدوافع الفطرية هي دوافع عامة مشتركة بين أفراد النوع الواحد مهما اختلفت بيئتهم وثقافتهم، ويتم بها المحافظة على نقاء الكائن الحي من الحاجة إلى الطعام والنوم والراحة.

• خصائص الدافع الفطري:

من خصائص الدافع الفطري ما يلي:

- ✓ ظهور الدافع منذ الميلاد أو من سن مبكرة أي قبل أن يستفيد الفرد من الخبرة والتعلم.
- ✓ اشتراك النوع كله في هذا النوع من المواقع مهما اختلفت ظروفهم ومواقعهم ومحيطهم وتركيبه شخصياتهم.
- ✓ دوافع كالحفاظ على حياة الفرد الواحد وتسم بالواقع البيولوجية ويجب إشباعها بصورة فورية نسبية ومنها دافع الجوع والعطش.
- ✓ دوافع تشغل المحافظة على بقاء النوع من الدافع الجنسي واقع الأمومة.
- ✓ دوافع دافعية ترتبط بالحفاظ على الذات مثل دافع الحب والكراهية.
- ✓ دوافع تعمل على التنسيق بين النوع وبيئته ليتم إشباع الدوافع الأخرى كدافع الفضول والاطلاع وان كانت تختلف نسبة توفره والحاجة منفرد لأخر.

• الدوافع المكتسبة:

هي دوافع ثانوية يكتسبها الفرد من خلال عملية التطبيع الاجتماعي وتساعد على استمرار العلاقات الإنسانية الاجتماعية فهي التي تحيط سلوكنا الاجتماعي مثل دافع الانتماء إلى الجماعة ودافع المشاركة الوجدانية ودافع الأمن وعدم إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى القلق واحتقار الذات، ولا تنشأ الدوافع المكتسبة عن العدم بل تستند أساساً إلى الواقع والاستعدادات الفطرية التي تثبت تحت تأثير العوامل البيئية والاجتماعية.

• أنواع الدوافع المكتسبة :

- ✓ الدوافع الذاتية (الشخصية): وهي تختلف باختلاف الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع واحد إلا أنها باختلافها تشكل الاختلاف الاجتماعي كدوافع العمل والوظائف المختلفة ودوافع النشاطات الترويحية المثمرة.
- ✓ الدوافع الاجتماعية العامة: والتي لا بد لكل شخص من اكتسابها خلال خبرته اليومية بغض النظر عن اختلاف المجتمعات والنقاشات وتمثل الدافع إلى الاجتماع والانتماء والمشاركة الوجدانية والاجتماعية.

✓ **الدوافع القومية:** هي دوافع تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر إلا أن القومية العرفية واللغوية والدينية تجمع بينهما في كامل كدافع العبادة والدين ونشر اللغة والحضارة.

➤ ثانيا: تصنيف الدوافع من حيث الشعور

و تصنف إلى قسمين هما:

• **الدوافع الشعورية:** وهي التي يكون الفرد على وعي بها وإدراك لها عن نشاطها وتوجيها وهي نتاج نشاط عقلي لأن الفرد أثناءها يقوم باختيار الدافع المناسب للموقف الذي يسعى لتحقيقه، والمعروف أن الدوافع الأولية تكون دوما ذات أولوية في عملية الإشباع كدافع الطعام على دافع العبادة الصلاة في حال حضور الاثنين معا.

• **الدوافع اللاشعورية:** لا يشعر بها الفرد أثناء قيامه بالسلوك أيا كان السبب، وتقسم مدرسة التحليل النفسي هذه الدوافع إلي مؤقتة يمكن أن يدركها الفرد بتمحيص أو مراقبة سلوكه، وأخرى دائمة يصعب على الفرد معرفتها إلا بطرق علاجية خاصة نظريات علم النفس خاصة التحليل النفسي، ومن أمثلة النوع الأول الرغبة في شيء معين، فلهولة الأولى تنشئ لدى الفرد المدمن المقلع رغبة معينة نحو التدخين لكن بعد فحصها وإدراكها يلقيها من قائمة الإشباع.

➤ ثالثا: تصنيف الدوافع من حيث النتيجة:

تظهر الدوافع من خلال تتابع سلوكيات الأفراد وعلى ضوء هذا يمكن تقسيم الدوافع إلي قسمين:

• دوافع ايجابية :

ويقصد بها الدوافع المثيرة للسلوك والمحرك لنشاط الكائن الحي، فهي التي تخلق روح الحركة في المجتمع والفرد مثل تأدية العمل والعبادة والمشاركة والتعارف وغيرها من ديناميكيات الحياة.

• الدوافع السلبية:

وهي الدوافع التي تؤدي إلى الحد من بعض السلوكيات والحركات في سبيل البقاء أو الراحة أو غيرها من الأهداف، وقد يكون الدافع في بعض الحالات إيجابيا مثيرا فاعلا محركا للسلوكيات وفي حالات أخرى يكون مثبطا سلبيا مانعا موقفا للسلوكيات.

➤ رابعا: تصنيف الدوافع من حيث الهدف:

يرى بعض العلماء أن الهدف المقصود بالإشباع كأساس لتصنيف الدوافع وتقسيمها ومن هؤلاء العالم النفساني مستاجير حيث قسم دوافع السلوك إلى ثلاثة أقسام هي:

• **الدوافع البيولوجية (الغريزية):** وتنشأ نتيجة حاجة عضوية كالجوع والعطش .

• **الدوافع الانفعالية (العاطفية):** هذه الدوافع تشير إلى حاجة داخلية تدفع الفرد إلى أن يسلك سلوك معين، وأهم هذه الدوافع (الخوف، الغضب، الفرح، الحب، الكراهية) وتختلف هذه الدوافع البيولوجية من حيث ارتباطها بالميزات الخارجية كما أنها أكثر مرونة وتنوعا من الدوافع البيولوجية .

• **القيم والميول كدوافع:** تعمل قيم وميول الأفراد كدوافع اجتماعية بيئية حضارية تحرك سلوك الفرد في إطار ما يتناسب مع قيم وعادات وأخلاقيات مجتمعه.

ثانياً : خصائص دافعية الأفراد:

يمكن أن نتطرق إلى أهم الخصائص:¹

✓ **الترابط مع المشركات والاتجاهات والخبرات:**

من أبرز الأمثلة على سيطرة الدوافع على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها العالمان المختصين في علم النفس بجامعة منسوتا الأمريكية، حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة 6 أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام (تحدد كمية السعرات للفرد في اليوم خلال تلك الفترة بـ 2500 سعر، وهي أقل من الحد الأدنى اللازم والذي قدره 12500 سعر يومياً) ونتيجة للحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم، حيث أصبح التفكير في الطعام هو شغلهم الشاغل، كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت أو سيطرت عليهم الكتابة والتهجم، لكن لا يمكن القول أن السلوك يتحدد فقط بالحاجات ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى عوامل مثل الشخصية، الإدراك والتعلم... الخ، لذلك لفهم الدوافع وتأثيرها في تشكيل السلوك لا يتم إلا بأخذ باقي عناصر التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد في الاعتبار.

✓ **الدوافع الإنسانية متغيرة:**

حاجات الإنسان تتغير وتتطور وهي ليست جامدة وثابتة، وذلك كجزء من التغير في الإنسان بيولوجي فسيولوجي، سيكولوجي، اجتماعي... الخ .وبإشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد يتولد لديه حاجات جديدة عن الطريق التعلم واكتساب.

✓ **يتم استدلالها من السلوك:**

نستطيع أن نلتمسها ونحصرها بدقة ونستدل عليها من السلوك مثلاً إذا وجد شخص يشعر بالتوتر ويقوم بسلوك معين، ثم يصدر عنه الارتياح بعد أن وجد الطعام نقول إذن بأنه يحتاج الطعام. ولأننا نستدل على حاجات الإنسان من السلوك فقد يحدث خطأ في الاستدلال مثل: إذا وجد شخص هدأ عندما شرب مادة سامة فقد نستدل على أنه بحاجة إلى هذه المادة في حين الهدوء حصل بسبب تأثير السم وليس بسبب الإشباع.

¹ : عبد الوهاب مبروح، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال دراسة ميدانية بالمنظمة الوطنية السوناريك وحدة فرجوة ميله، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 102، 103.

إن مدة الإشباع يمكن أن تتحول إلى حاجة:

يمكن أن تفهم هذه الخاصية من معرفة حالة الإدمان، فالإنسان لا يولد وهو بحاجة للتدخين، مع ذلك يمكن أن يصبح التدخين حاجة أكثر من الحاجة إلى الطعام للمدخن، والشيء ذاته ينطبق على أية حالة إدمان أخرى.

- ✓ يمكن التعبير عن بعض الدوافع المختلفة من خلال الأشكال المتشابهة من السلوك.
- ✓ تظهر الدوافع أحيانا في أشكال مستترة، أي يظهر دافع معين ليحقق وراءه واقع آخر، فبعض الأشخاص يقوم بالسرقه ليس بدافع مادي ولكن بدافع الانتقام من الأشخاص السارقين.
- ✓ يمكن التعبير عن بعض الدوافع المتشابهة من خلال أشكال مختلفة من السلوك، فدافع الكراهية عند شخص يعبر عنه بالعدوان الجسدي كالضرب والانسحاب من المكان الذي يوجد فيه.
- ✓ قد تكون الدافعية داخلية بحيث تعتبر المحرك الذي يدفع الشخص من الداخل نحو نشاط معين، وقد تكون خارجية وبذلك تحفيز أو إثارة خارجية تدفع الفرد للحصول على عنصر خارجي أو عمل مثل الترقية، مكانة اجتماعية وإلى غير ذلك من الحاجات.
- ✓ يمكن التعبير عن بعض الدوافع المختلفة من خلال أشكال متشابهة من السلوك.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد

قدم بورتر ومايلز (Milis&Porter) نموذجا نظريا لدراسة الدافعية خلال السبعينات، ويعتبر هذا النموذج من أوائل المحاولات المتكاملة لتحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في دافعية الأفراد في أداء العمل في المنظمات، وهذه المتغيرات هي:¹

✓ **متغيرات متعلقة بالفرد:** وهي عوامل تتعلق باتجاهات الفرد واهتماماته وحاجاته، وقد أسفرت نتائج البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال إلى أن لهذه المتغيرات تأثير بالغ على دافعية الفرد وسلوكه أي أن سلوك الفرد داخل المنظمة يعتمد على دافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته واتجاهاته. وإذا كانت الحوافز تعمل كمؤثر خارجي، فإن الحاجات غير المشبعة هي المحرك الداخلي لسلوك الفرد.

✓ **متغيرات متعلقة بطبيعة العمل:** في هذا السياق أكد العديد من الكتاب والباحثين على إثراء الوظيفة بما يتضمنه من زيادة درجة الحريات والصلاحيات والسيطرة المتاحة للفرد في أدائه لعمله تؤثر بشكل واضح على مستويات الدافعية لدى الفرد.

✓ **متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية:** هي عوامل تتعلق بالتنظيم نفسه، وما يسود داخله من أوضاع وعلاقات وظيفية، ولقد أكدت العديد من التجارب على غرار تجارب الهاوثورن على أن متغيرات البيئة التنظيمية مثل نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد وجماعة العمل التي ينتمي إليها لها تأثير

¹: مريم عثمان، الدافعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، مجلد ب، 2014، ص 386.387.

على دافعية الفرد، وهناك العديد من العوامل التي يمكن من خلالها التأثير في دافعية الأفراد العاملين، وإن اختلفت الأهمية النسبية لكل منها، ويمكن تقسيمها إلى ¹:

1. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين

هناك العديد من الأسباب الشخصية، تتعلق بالسمات الفردية للأفراد العاملين أنفسهم ولها تأثير على درجة دافعتهم للعمل، يمكن أن نوجزها في العناصر التالية :

- **الجنس**: إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجل أو امرأة وبين دافعيته للعمل ليست علاقة ثابتة، ويمكن التطرق إلى هذه العلاقة من حيث طبيعة المرأة ونظرتها للعمل، أو من حيث تعامل إدارة المنظمة مع خصوصية المرأة، خاصة في ظل عوامل قد تحيط ببيئة المنظمة والمتمثلة في قيم وعادات المجتمع حيث وجد في بعض الدراسات التي تطرقت إلى المقارنة ما بين دافعية الرجل والمرأة في مجال العمل، أن المرأة عادة ما تفصل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل، وبالتالي فإن دافعيته تنخفض حينما يحدث تعارض بين النجاح في العمل والمسؤوليات الأسرية. كما أن التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل، على أساس الجنس، وليس الأداء يكون لها أثر جد كبير على دافعية الأفراد العاملين.

- **العمر**: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الدافعية، حيث توصل تيرنر إلى أن الدافعية للعمل تزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم تبدأ في الانحدار في سن 60. بمعنى أن مستوى الدافعية يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الـ 60 حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع انحدار مستوى الدافعية في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن. كما أثبتت دراسات أخرى أن الأفراد العاملين الأكبر سناً أكثر إماماً بالعمل من الأصغر سناً، ولكن الأصغر سناً أسرع في الأداء من الأكبر سناً خاصة في الأعمال الروتينية المتكررة ومن حيث الشخصية وجد أن صغار السن أكثر إخلاصاً وتقانياً في العمل، بينما كبار السن أكثر قدرة على التعامل مع البشر في بيئة العمل، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً.

¹: هاجر بوتيقار، الدافعية لدى عمال المنظمة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي -الميلية -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المنظمة المركز الجامعي العربي بن مهيدي -أم بواقي، 2008، ص 33-37.

- **عنصر الأقدمية في العمل والخبرة العملية:** إن طول فترة الخدمة تسمح للفرد العامل باكتساب جملة من المهارات والخبرات، تسهم في جعله أكثر مرونة وتكيفاً مع ظروف العمل المختلفة، وبالتالي إعطائه دافعا أكبر للعمل، إلا أن هذه المواهب والخبرات إذا لم تكافأ فإن ذلك من شأنه أن يكون له أثرا عكسيا على دافعية الأفراد.
- **عنصر التعليم أو التأهيل العلمي:** يعتبر المستوى التعليمي عامل مؤثر وهام في الرفع من دافعية الأفراد العاملين، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه، ومن تم تزداد دافعتهم، إلا أن هذه الحالة مرهونة بعوامل عديدة منها عدالة العائد، والظروف البيئية للمؤسسة... إلخ، وتشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي تكون نسب دافعتهم منخفضة نتيجة عدم رضاهم عن مرتباتهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا. وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، ونتيجة تباين بين الحقيقة ما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا.

2. عوامل بيئة العمل الداخلية

وهي العوامل التي تكون مرتبطة بالعمل الذي يقوم به الفرد، وبالظروف الداخلية للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

- **الحوافز المادية :** على الرغم من أن البحوث الحديثة أثبتت أن المال ليس هو الدافع الوحيد للعمل، إلا أنه لا يمكن إنكار أن المال يعتبر من أكثر الحوافز جذبا، حيث أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والدافعية للعمل. يأتي الراتب أو الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختبار الوظيفة، الاستقرار فيها، ورضاه عنها ومن ثم التقاضي في أدائها، ذلك أن الراتب يعتبر المورد الرئيسي للموظفين في تلبية حاجياتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية، فمن خلال قيمة الأجر يتحدد:
- مستواهم ومستوى من هم في نفقتهم من حيث مختلف متطلبات الحياة الأخرى.
- قدرتهم الشرائية.
- مدى تقيدهم بقواعد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، حيث أكدت الدراسات أن الرشوة والفساد واستغلال الوظيفة وغيرها من مظاهر الانحراف الوظيفي تنفشي بصورة ملحوظة بين صفوف الموظفين الذين يتقاضون رواتب ضعيفة لا تكفيهم لتلبية حاجياتهم.
- مدى ولائهم للمؤسسة أو الدولة التي يعملون فيها، ذلك أن الولاء لمؤسسة يتطلب تلبية الحاجات الأساسية كحد أدنى.¹

¹ : نفس المرجع السابق

- مدى نسبة إنتاجهم في العمل لأن المرتب من أهم الحوافز الوظيفية، حيث كلما كان المرتب عادلا وكافيا، زادت جهود الموظف وارتفعت نسبة إنتاجيته.
- مدى ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها، حيث أثبتت الدراسات العديدة التي قام بها مكتب العمل الدولي بأن التسرب الوظيفي يعود في معظمه إلى هروب الموظفين من الرواتب القليلة التي يتقاضونها، وكذلك فإن هجرة العمال بصورة عامة من وطنهم الأم إلى دول أخرى تعود أسبابها إلى قلة الأجور التي يتقاضونها في أوطانهم، وبالتالي فإنهم في هجرتهم يسعون إلى كسب المزيد من الدخل لأنظمة الأجور التشجيعية التي تربط الأجور بطريقة مباشرة مع الإنتاج تعتبر فعالة في الحث على الإنتاج إذا ما تم وضع معايير ملائمة مع وجود أنظمة جيدة لإدارتها. وخطط المشاركة في الربح وما شابه ذلك، تعتبر فعالة كحافز لمزيد من الإنتاج وذات تأثير إيجابي على دافعية الأفراد العاملين.
- **الأمن والاستقرار في العمل:** إن إحساس الأفراد العاملين بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل وبالتالي الدخول المتولدة عنها، واطمئنانهم إلى مستقبلهم عند بلوغ سن المعاش، يجعلهم يشعرون بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، مما يحفزهم على تخصيص المزيد من الجهد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بدل تخصيصه لتحقيق الأمن الشخصي.
- **فرص الترقية النمو الوظيفي:** إن استناد نظم الترقية إلى أسس موضوعية يساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى زيادة دافعية العمال، وإحساسهم بالعدالة في المعاملة، مما تزيد من تماسك جماعة العمل، فالترقية فرصة ينتظرها الفرد العامل لما تقدمه له من امتيازات مادية ومعنوية. فكلما وفرت الإدارة لعمالها فرصا للترقية والنمو الوظيفي كلما حققت لهم عاملا لزيادة دافعتهم للعمل.
- **نمط الإشراف:** من الأمور المساعدة على دعم معنويات الأفراد العاملين وبالتالي الرفع من دافعتهم، الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية بالمنظمة، فاتجاهات وسلوك مديرو القمة له تأثير على النماذج الدافعة للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية ونتيجة لذلك فإن أي محاولة لتحسين أداء العاملين يتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم ذاته، ومن خلاله أولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل. فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته، تفويض السلطة والطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة فالمشرف الذي يجعل من رؤوسيه محور اهتمامه، وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، وسعة صدره عن وقوع أخطاء من جانبهم، يسهم بذلك في زيادة دافعية العمال اتجاه عملهم. بينما المشرف الذي يركز اهتمامه على الإنتاج ويعتبر الرؤوسيين مجرد آلات لتحقيق الإنتاج، ولا يحاول تفهم مشاعر رؤوسيه ولا يشعرهم بالاحترام والتقدير، فإن ذلك يخلق لديهم مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

- **جماعة العمل** : تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلبا أو إيجابا على دافعية العامل لعمله حيث أنه للعوامل النفسية والعلائقية التي تظهر من خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل وزملائه أو تلك التفاعلات التي تظهر من خلال عملية العمل أو بمناسبة العمل يعتبر عاملا هاما في تحديد سلوكه اتجاه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور للعمل. إلا أن تأثير الجماعة على دافعية الفرد العامل تتوقف على مدى حاجته لها، فدافعية الفرد للعمل تزداد كلما كان تفاعله مع الآخرين كبيرا، بحيث يكون ملازما لهم وفي حاجة دائمة لهم، وبالمقابل ينقص تأثير الجماعة، إذا لم تكن حاجته إليها قوية.
- **جاذبية العمل** : يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل، فبدلا من تقييد الفرد في أعمال روتينية ومتكررة، يتم تصميم العمل بالطريقة التي تعطي للفرد حرية أكثر من حيث المسؤولية والصلاحيات في إنجاز الأعمال مما يسمح له بإبراز مختلف قدراته ومعارفه ومهاراته، وهذا ما يؤثر على درجة دافعيته للعمل، كما أنه بقدر ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، مع ضرورة توافر ظروف وبيئة عمل مناسبة.

3. ظروف العمل الفيزيائية

- وهي كل ما يحيط بالفرد من عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله واتجاه المجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد وتؤثر عليه سلبا أو إيجابا وينعكس ذلك على سلوكه وأدائه وعلى دافعيته أثناء أدائه عمله، ويمكن للعوامل الفيزيائية إذا لم يتحكم فيها بشكل جيد أن تؤثر على الحالة الجسدية والنفسية للفرد العامل وتعيقه عن أداء مهامه، بل قد تؤدي به إلى حالة من المرض أو الإعاقة.
- **المعرفة بالنتائج وعدالة العائد** : إن المعرفة بالنتائج المترتبة عن الأداء ووجود العدالة في توزيع الأجر والمكافآت والترقية بين الأفراد العاملين، تساهم بشكل كبير في زيادة دافعية الأفراد اتجاه العمل.¹

¹ : نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: تفسير نظريات المحتوى لدافعية الأفراد

سننتظر في هذا المبحث إلى أهم نظريات المحتوى لدافعية الأفراد حيث تركز هذه المجموعة على دراسة العوامل الداخلية كالحاجات والغرائز والرضا.

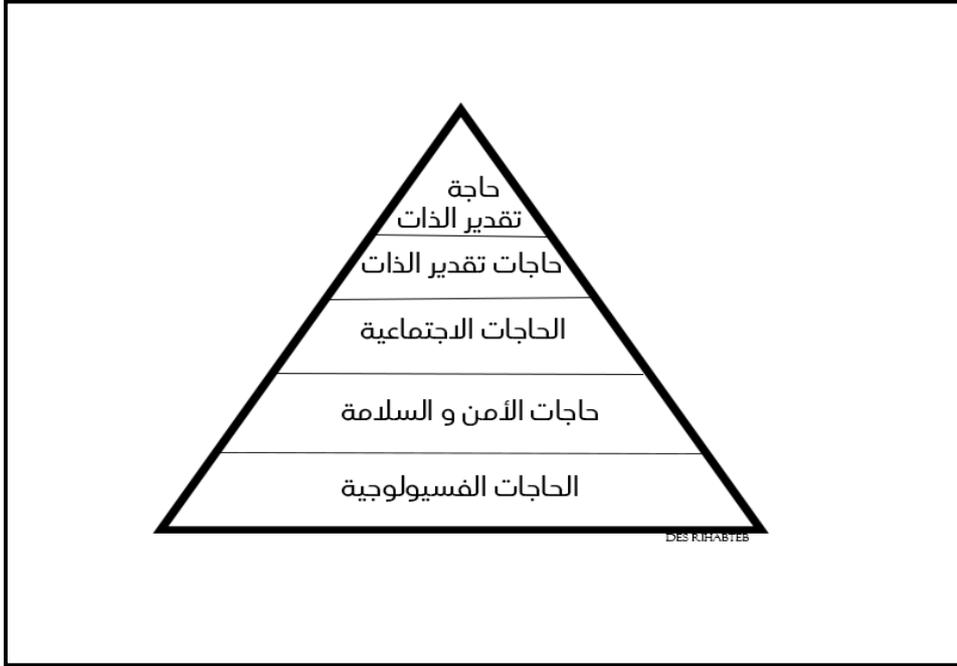
المطلب الأول: نظرية هرم الحاجات لماسلو

أخذت هذه النظرية عدة تسميات، نظرية الدافعية الإنسانية، نظرية سلم الحاجات ونظرية التدرج الهرمي، حيث تعتبر من أقدم النظريات التي سعت لتفسير حاجات الفرد، وقد بدأ ماسلو سنة 1934 كعالم سلوكي، مقتنع بأن السلوك يمكن فهمه في ضوء علاقته بالثواب والعقاب، دون الاهتمام بالخبرة الواعية، ولكنه مع ميلاد طفله ومن خلال ملاحظته له ينمو، شعر أن السلوكية تبدو حمقاء، وقضى معظم حياته في تنمية نظرية جديدة تؤكد على افتراض أننا جميعا لدينا حاجات بيولوجية أساسية وحاجات اجتماعية توجه أفعالنا، ولكنه شعر أن هذه الحاجات تنمو من خلال هرم يبدأ بالحاجات الأساسية وعندما تشبع يصل الفرد إلى الحاجة إلى تحقيق الذات، ويرى أن الكثير من نظريات الشخصية قد اشتقت من دراسة المرضى العصبيين، وأنه بدلا من ذلك يتعين أن نصف الأشخاص الأصحاء محققين لذاتهم، فمن خلال ملاحظاته العلمية التي قام بها توصل إلى اعتقاده بوجود هرمية من الحاجات الإنسانية، وقد رتبها ترتيبا تسلسليا لكي تصبح بعد ذلك أشهر نظرية لإشباع الحاجات سنة 1954، حيث يرى أن الفرد يصبح راضيا عند أي نقطة معينة إذا ما تم الوفاء باحتياجاته واعتبر قاعدة الهرم هي الأساس، فمن دون إشباع الحاجات الفيزيولوجية لا يستطيع الإنسان أن يفكر بأي شيء إلا بعد أن يطمئن على الحاجات المتصلة ببقائه حيا، ولا يستطيع التفكير في القيم الجمالية إلا بعد إشباع الحاجات المتصلة بالمعرفة والفهم، وهكذا حسب الأهمية، وثم يمكننا أن نعرف طبيعة الدوافع السائدة لدى كل جماعة وكل فرد، وذلك من خلال معرفة الظروف التي يعيشها الفرد أو الجماعة.¹

و حسب نظرية ماسلو يوجد خمسة مجموعات من الحاجات تتدرج حسب الهرم التالي :

¹: شريفة جنان، عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو دراسة ميدانية ببعض المنظمات الخدمانية والتربوية بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 74.75.

- الشكل رقم (14): سلم الحاجات لماسلو-



المصدر: عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الاساسيات في الإدارة المعاصرة (منحى نظامي)، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، 2010، ص236.

و يمكن التفصيل في هذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو كما يلي:¹

• الحاجات الفسيولوجية:

تتمثل تلك الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل المأكل والملبس، الشرب، السكن، الجنس، الراحة... الخ ويمكن القول بأن الفرد الذي عانى من عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل في المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة، لذا نجد أن الفئات التي عانت من الفقر لفترات طويلة إذا ما ازدادت غنى فإننا سنجد أن إنفاقهم سيكون غير رشيد وموجه أساسا إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج مرة أخرى، والاتجاه إلى المكيفات والإدمان.

• الحاجة إلى الأمان:

تظهر تلك الحاجة بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهي تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي فالإنسان في حاجة إلى الشعور بالأمان من زاوية استمراره في وظيفته وتأمين مركزه الحالي.

• الحاجة إلى الانتماء:

حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضوا في الجماعة التي ينتمي إليها وإن هناك نوع من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته، يعطي ويأخذ وهي تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين

¹: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص246.

الحاجات التي يسبقها والحاجات التي تليها، هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات.... الخ يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

• الحاجة إلى الاحترام:

حيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي وكذا يحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس القوة والمقدرة والكفاءة، هذا وتلعب الحوافز والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع هذه الحاجات.

• الحاجة إلى تقدير الذات :

حيث يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدرته الإبداعية بالشكل الذي يحقق إنجازا عاليا .

➤ فرضيات ماسلو عن علاقة الحاجات بالدافعية :

يمكن تلخيص الفروض التي قدمها ماسلو حول علاقة هذه الحاجات بالدافعية والسلوك كالاتي: ¹

- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولوية فالحاجات الفسيولوجية تجيء أولا في أولوية الإشباع، تليها حاجات الأمن فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام، فحاجات تحقيق الذات. وينتج سلوك الفرد إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الدنيا (الفسيولوجية) في سلم الحاجات، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية (حاجات الأمن، وهكذا يتم التدرج سلم الحاجات. على أنه قد يكون ثمة تداخل بين هذه الحاجات فيما يتعلق بإشباعها، فقد يسعى الإنسان إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة، أو قد يحدث أن درجة إشباع مستوى معين من الحاجات لم تصل بعد إلى حد معقول، ومع ذلك يسعى الإنسان إلى إشباع حاجة من مستوى آخر.
- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التي تليها في الأولوية.
- لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك، فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.
- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبيا.

¹: نادر احمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط/2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص213، 212.

- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى (أكثر أساسية) بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة.
- تتوقف سعادة الفرد على مستوى إشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد.

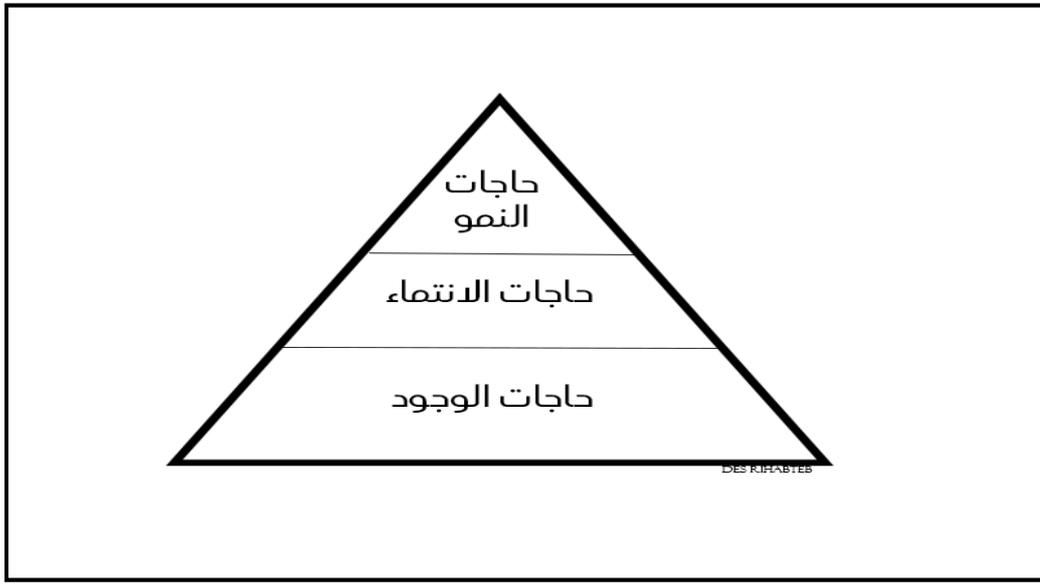
➤ الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

- لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيماً منسقاً ومنطقياً للحاجات الأساسية للفرد.
- لم تعط إجابة قطعية عن جوهر الدافعية فقد اقترحت وجود علاقة بين الإشباع والدافعية ولكنها لم توضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها.
- يعني التسلسل للحاجات ضمن أن الأفراد يدركون هذه الحاجات والأهمية لكل منها.¹

المطلب الثاني: الحاجات الثلاث للدرفير

قدم الدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي البقاء والانتماء والنمو. وقد طرح الدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلاً من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاث.²

- الشكل رقم (15): الحاجات الإنسانية في نظر الدرفير -



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 122.

¹: محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 154.

²: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 121-122.

➤ افتراضات نظرية أديفير للحاجات الثلاث :

تقوم نظرية أديفير حول حاجات العمل على الافتراضات التالية:¹

- تنتظم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاث وليس خمس مجاميع وتتمثل في :

✓ حاجات الوجود (existence) : وأساسها الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو .

✓ حاجات الانتماء (relatedness): والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو .

✓ حاجات النمو (growth): والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

و لهذا تسمى بنظرية و.ا.ن (وجود/انتماء/نمو) (existence/ relatedness/ growth) اختصارا (e.r.g).

تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف وأساليب إشباعها:

فالفردي يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها. ويشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين ومن خلال التعاون وليس التنافس، أما حاجات النمو فيشبعها بالتعلم واقتناء أشياء غير مادية والتميز على الآخرين (وهذا يختلف عن التنافس والتعاون).

يحصل ترتيب الحاجات وأولوياتها بالنسبة لفردي معين نتيجة عملية التعلم والتنشئة الاجتماعية، فمثال يمكن لفردي ما، كما يحصل في المجتمعات التقليدية، أن يتعلم أن يعطي المرتبة الأعلى لحاجات الانتماء والأدنى لحاجات النمو أو حتى حاجات البقاء، فإذا تعلم أن يعطي الأولوية لحاجات النمو مثلا سيعطي كل جهده للنمو وستكون هذه الحاجة ملحة له حتى إذا كانت حاجاته للبقاء والانتماء غير مشبعة كفاية.

إذا اشبع الفردي مجموعة من الحاجات، قد يجد صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثانية لأنه لا يعرف كيف ولا يملك المهارات والتعلم الضروري لإشباعها، فمثلا يشبع فرد ما حاجاته للوجود فيحاول إشباع حاجته للانتماء ولكنه يستمر بالتنافس لأنه لا يعرف كيف يتعامل مع الآخرين، في هذه الحالة سيفشل وهذا يجعله يعوض الفشل بمواصلة إشباع الحاجات التي يملك المهارات لإشباعها، أي يستمر بإشباع حاجاته المادية التي يعرف كيف يشبعها فيصبح الإشباع نوعا من الجشع أو الإشباع الضار المبالغ فيه.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية:²

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟
- ما هي الحاجات المشبعة؟
- كيف تم إشباعها؟

¹: سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 364، 363.

²: زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 303 .

- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

المطلب الثالث: نظرية العاملين لهيرزبرغ

قدم هذه النظرية العالم فردريك هرزبرج كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جهده لأداء الأعمال التي يكلف بها، ولهذا تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع والإنتاجية.

فبعد التجارب التي قام بها هوثورن ساند الشعور لدى المختصين في الإدارة بأن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين يؤدي إلى الرضا وإلى الإنتاجية العالية، ولكن وبعد فترة بدأت تظهر نتائج تبين بأن الرضا لا يؤدي إلى الإنتاجية العالية دائماً، ونظرية هرزبرج تفسر هذه العلاقة.

وترى هذه النظرية بأن بإمكان المنظمة توفير عدة عوامل تؤثر في العاملين من الامتيازات المادية وفرص الترقى وفرص الإبداع والبيئة المناسبة والمكانة الاجتماعية البارزة، ويرى هرزبرج بأن أثر هذه العوامل على العاملين معقد، فهي لا تؤثر فيهم بطريقة واحدة، فبعضها يمكن أن يدفعهم للإنتاج والإبداع وتطوير أنفسهم، في حين البعض الآخر يؤدي إلى تجنب الشكوى والتذمر، ولهذا يشير إليها كعوامل وليس كحوافز.¹ و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:²

أ. أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي تنتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى **عوامل عدم الرضا**، وتشمل:

- الأمان الوظيفي.
- الراتب.
- ظروف العمل.
- المركز.
- سياسات المنظمة.
- نوعية الإشراف الفني.
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

¹: نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي، دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2009، ص18.

²: مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص126.

ب. هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضي إلى مستوى جيد من الأداء. فإذا لم تتوفر هذه الظروف فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

- الإنجاز.
- التقدير .
- مهام العمل نفسه.
- المسؤولية
- التقدم في الوظيفة .
- النمو والتطور الذاتي.

- الجدول رقم (05):العوامل الدافعة والعوامل الوقائية-

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
النمو الذاتي	التوقع
الاعتراف (الإقرار)	الاستقرار الوظيفي
الانجاز	السياسة العامة للمنظمة
الاستقلال الذاتي	علاقات العمل
المسؤولية: فرص الإثراء في العمل المساهمة الأجر (عامل دوحدين) نظام الترقية (ترقية داخل المنظمة) نظام يعتمد على الاقتراحات (تطبيق الأفكار المقترحة من طرف العاملين) الحركة الجانبية	الأجر (عامل ذو حدين)

المصدر: كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيراتهما على أداء الإطارات في المنظمة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص44.

ولقد ميز هرزبرغ بين ثلاثة أساليب للتحفيز والزيادة من فعالية العاملين هي:¹

1. توسيع العمل **Job Enlargement**:

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات أخرى للوظيفة الأساسية التي يقوم بها الفرد (التوسع الأفقي) بدلا من أن يقتصر على القيام بواجبات ومسؤوليات محددة، وكان هذا الأسلوب رجوعا عن مبدأ التخصص في العمل أن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى الوظيفة الأساسية يقضي على الملل فيها، وبالتالي يزيد حفز الأفراد على أداء الواجبات والمسؤوليات .

2. إثراء العمل **Job Enrichment**:

يقصد بمصلح إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الوظيفة في حين يعني أسلوب توسيع العمل زيادة التوسع الأفقي فيها، ويقوم أسلوب إثراء العمل على إعطاء المرؤوس بعض الواجبات التي يقدم به رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بها بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى الوظيفة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى زياد ارتباط المرؤوس وولائه لوظيفته، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي تحسين إنتاجيته.

ويؤكد أنصار إثراء العمل بأنه يعمل على:

- زيادة دافعية ورضا الموظف وزيادة اقتناعه بوظيفته.
- زيادة الإنتاجية بسبب الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

• تحسين الجودة **Quality Improvement**

• تخفيض معدلات الغياب **Absenteeism Rates**

• تحسين عملية اتخاذ القرارات **Descion Making Process Improvement**

3. التدوير الوظيفي **Job Rotation**:

بموجب هذا الأسلوب يتاح المجال للموظف ليعمل في وظيفة أخرى في المنظمة التي يعمل فيها، بهدف اكتسابه مهارات جديدة تساعده على أداء وظيفته بشكل أفضل أو اكتساب طرق أداء جديدة يمكن تبيينها لتطوير العمل في وحدته التنظيمية. كذلك من أهداف هذا الأسلوب مساعدة الموظف على إدراك العلاقة بين مختلف الوحدات التنظيمية مما يعمل بالتالي على اتسام نظرتة بالشمول والتكامل.

¹: نادر احمد ابو شيخة، مصدر سبق ذكره، ص220، 221.

- الشكل رقم(16): مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ونظرية العوامل المزدوجة-

نظرية ماسلو	نظرية هيرزبرغ
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة الاعتراف- الانجاز- النمو الوظيفي- المسؤولية- العمل نفسه-التقدم - المركز
حاجات تقدير الذات	العوامل الصحية سياسة المنظمة- طبيعة الإشراف- العلاقات بين الأفراد- طبيعة العمل- الآجر - علاقة المشرف مع الأفراد.
حاجات السلامة	
الحاجات الاجتماعية	
الحاجات الطبيعية	

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، ع/15، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، جوان 2001، ص142.

➤ الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين :

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:¹

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم .
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا عدم إشباعها يؤدي إلى عدم .

¹ : جمال مراد، تحفي العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011، ص25.

المبحث الثالث: تفسير نظريات النسق لدافعية الأفراد

سننتظر في هذا المبحث إلى أهم نظريات النسق لدافعية الأفراد حيث تركز هذه المجموعة على دراسة وتحليل العوامل الداخلية وآلية حدوثها حتى نحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك.

المطلب الأول: نظرية التوقع ل فروم

فيما يخص التوقع فهو عبارة عن عملية تقييم يقوم بها الفرد لقدرته على إنجاز أو إتمام عمل ما، يعتبر مفهوم التوقع مفهوماً مشتركاً في العديد من النظريات، ويعتبر ضرورياً في آلية الدافعية رغم أنه غير كافٍ وحده.

يعرفه فروم (Vroom) على أنه اعتقاد مؤقت حول احتمالية ظهور نتيجة معينة جراء فعل أو سلوك معين، هذا يعني أن هناك علاقة مدركة بين السلوك ونتائجه من طرف الفرد، وبذلك لا يكون الفرد مدفوعاً لإنجاز الفعل إلا إذا أدرك أنه قادر على إنجازه في الظروف الراهنة التي يتواجد فيها، لذلك نقول عن الشخص الذي يعتقد أنه قادر على بلوغ مستوى مقبول من الأداء بتوظيف جهد معقول أنه يملك توقع عالي أو قوي، في حين نقول عن الشخص الذي يعتقد أنه لن يبلغ إلا مستوى ضئيلاً ومتواضعاً من الأداء بتوظيف جهد كبير أنه يملك توقعاً ضعيفاً.¹

➤ وترتكز النظرية إجمالاً على ثلاث عناصر أساسية حيث يرى فروم " أن الدفع الفعال لا يكون من خلال مجموعة ثابتة من الحاجات، أو من خلال مجموعة من الدوافع الخارجية، وإنما يكون من خلال عوامل معينة تنتج من الجهد والأهداف الشخصية للفرد والحافز المقابل للأداء، ويظهر ذلك كما يلي:

- **النتائج :** هو النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين وهناك مستويين من النتائج، نتائج المستوى الأول التي تشير إلى نتائج أداء المهمة التي يعهد بها الفرد وتقاس بالإنتاجية، معدل دوران العمل، الغياب، وتأخر العاملين ونوعية العمل وغيرها، ويمكن أن نقول عنها أنها ناتجة عن التوقع الأول، أما نتائج المستوى الثاني الإيجابية أو السلبية، هي التي يتوقع أن تؤدي إليها نتائج المستوى الأول وتتمثل في الأجور، الترقية أمن العامل وغيرها.

- **التوقع: expectation** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله الفرد وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، أي احتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء. فإذا شعر الفرد أن مجهوده ونشاطه سيضيع سدى، التوقع سيميل إلى صفر، فإن العلاقة بين

¹: فريد بوقريش، ديناميكية الدافعية للتعليم عبر المسار التعليمي المتوسط والثانوي من منظور سوسيو معرفي دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ التعليم المتوسط والثانوي بمدينة معسكر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، 2014.

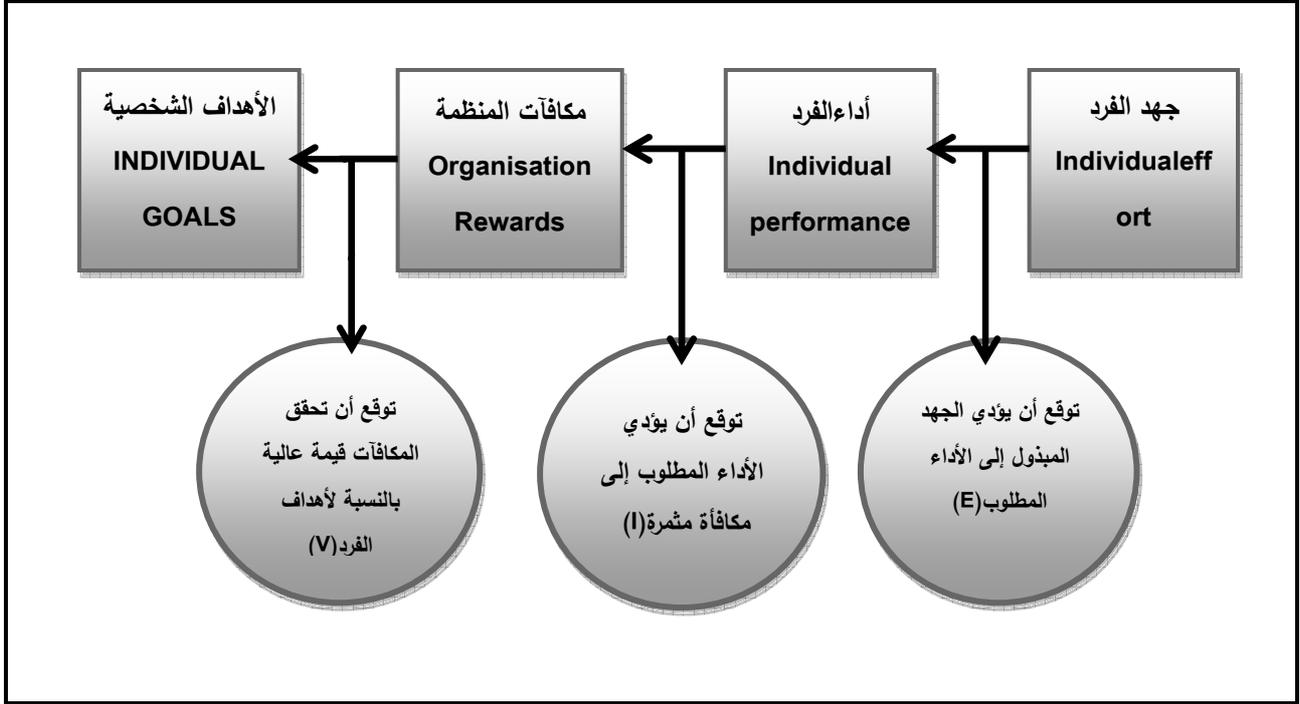
الجهد والأداء ستكون ضعيفة، أما إذا أحسن أن مجهوده سيؤدي إلى أداء مرتفع، فهذا العلاقة ستكون قوية بينهما، أي أن التوقع يقترب إلى الواحد.

- **الروابط الوسيطة ' L ' instrumentalité**: هي مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه مع إمكانية الحصول على حوافز معينة، فمثلا قد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على حوافز مالية عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الاثنين ويستوي بذلك من يعمل ومن لا يعمل، وبهذا فكلما كان هناك تأكيد بوجود علاقة بين الأداء والعوائد، كلما زادت دافعية الفرد للأداء، فالروابط الوسيطة تعرف العلاقة بين الجهد المبذول ونتائج المستوى الثاني، ويتضح أنها عبارة عن احتمال يتراوح بين الصفر والواحد، ومن أجل أن تكون العلاقة قوية يجب على الفرد أن يربط بين العمل والحوافز التي يمكن الحصول عليها مقابل ذلك، وأن يكون قادرا على تقديم الأداء الناجح الذي حققه ليحصل على المكافأة المستحقة، ومن أجل ذلك فعلى المشرف توضيح هذه العلاقة للمرؤوسين من أجل تمكنهم من رفع دافعتهم نحو الأداء.

- **جانبية وقوة العوائد La Valence**: تدعى كذلك بمتغيرة التكافؤ، ونعني بها التفصيل الذي يظهره الفرد حول بعض نتائج المستوى الثاني ويشير هذا العنصر إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحرص عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه لها مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها دافع للأفراد، وبهذا نجد أن بعض الأفراد يعتبرون الأجر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لهم عن باقي العوائد الأخرى، والبعض الآخر يهتمون بالترقيات، وهناك من يهتم بالتقدير وتحقيق الذات في العمل أكثر من العوامل الأخرى، وبالتالي درجة جاذبية العوائد تتحدد من خلال مدى منفعة هذه العوائد للفرد، فكلما لبت المنظمة حاجات هامة أكثر للفرد كلما زادت قيمتها، وتتحد كذلك من خلال احتمال تحقيق تلك العوائد، حيث تزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول عليها . وتعطى لجاذبية العوائد قيمة محددة بين (1-) و(1+).¹

¹: وهيبية مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة المنظمة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2008، ص43.42.

- الشكل رقم (17): مضمون نظرية التوقع -



- المصدر: عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص244.

المطلب الثاني: نظرية العدالة لادرمز

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم ستيسي آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.

ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

➤ افتراضات نظرية العدالة:

وللنظرية عدة افتراضات استندت عليها كالاتي:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
 - عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
 - كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيف حالة التوتر.
 - ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.
- وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:
- نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته = نتائج الأخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.

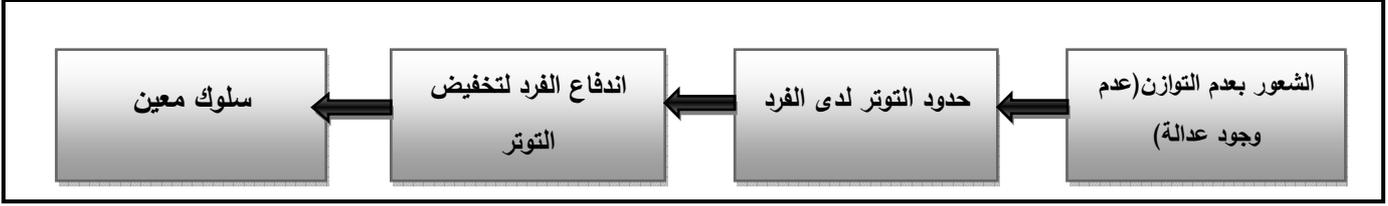
- إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها (Adams) الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبن حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم.¹
- #### ➤ نموذج نظرية العدالة والدافعية:

يترتب على المقارنة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت مقارنة ذاتية أو مقارنة مع الغير، حكمه أن النسبتين متكافئتان أو مختلفتان، فإذا حكم عليهما أنهما متكافئتان سيشعر بالعدالة، وبهذا لن تتوفر له دافعية التغيير سلوكه وأوضاعه في المنظمة، أما إذا كان تقديره هو شعور بعدم التوازن بين النسبتين، فهذا سيؤدي لشعوره بالتوتر نتيجة غياب العدالة، ففي حالة عدم وجود عدالة هناك احتمالين، إما أن يقدر أن وضعه أسوأ من وضع الغير أو أن وضعيته الحالية أسوأ من السابق، وإما أن يقدر أن وضعه أحسن من وضع الغير وأن وضعيته الحالية أحسن من وضعيته في السابق والتوتر سيدفعه لتغيير سلوكه داخل المنظمة لإزالة عدم وجود عدالة،

¹: سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص46.

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:¹

- الشكل رقم (18): الدافعية من خلال عدم وجود عدالة-



- المصدر: وهيبة مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة المنظمة

الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2008، ص53.

المطلب الثالث: نظرية الأهداف للوك

وضع هذه النظرية العالم إدوين لوك في سبعينات القرن الماضي، وتتص النظرية على أن أهداف الفرد تلعب دورا رئيسا في تحديد السلوك، وأن تحديد الأهداف يزيد من مستوى الدافعية للعمل، وقد افترضت النظرية أن الأهداف الطموحة والمحددة، تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء، وأن المشاركة في تحديد الأهداف يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال زيادة الالتزام بتلك الأهداف، بالإضافة إلى ضرورة معرفة نتائج الأداء باعتبارها أداة محفزة.²

ووفقا لنموذج لوك فإن عملية وضع الأهداف لها أربعة آليات للدافعية:

• الأهداف توجه الانتباه والاهتمام :

تقوم الأهداف بتوجيه اهتمام الفرد وجهوده نحو الأنشطة المتعلقة بالأهداف والابتعاد عن الأنشطة التي لا علاقة لها بالأهداف. فإذا كان لديك مشروع يجب أن يتم تسليمه خلال أيام، فإن كل الأفكار والأفعال تتوجه نحو انجاز المشروع.

• الأهداف تنظم الجهود :

الأهداف تدفع الأفراد إلى العمل، فتحدد موعد أخير لتسليم مشروع التخرج للطالب يتطلب منه تنظيم الجهود للعمل على إنجائه، بدلا من إضاعة الوقت ومشاهدة التلفزيون أو غير ذلك الأساسيات في المال.

¹: وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص52.

²: عبد الله علي يوسف اليعقوبي، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال التكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، بحث استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص15.

• الأهداف تزيد من المثابرة :

تعنى المثابرة استمرار الجهد المبذول في مهمة معينة على امتداد الوقت، إن الأفراد المثابرين يميلون إلى أن ينظروا إلى العوائق والصعوبات على أنها تحديات يجب التغلب عليها بدلا من النظر إليها على أنها مبررات للفشل في تحقيق الأهداف .

• الأهداف تشجع على وضع الاستراتيجيات :

هناك العديد من الأنشطة والقرارات والمهام المطلوب القيام بها في أي من المنظمات فعلية وضع الأهداف هنا تساعد وتشجع المدراء على وضع الاستراتيجيات للوصول إلى هذه الأهداف وكذلك تشجع على وضع خطط عمل تفصيلية لأداء الهام والأنشطة المطلوبة.¹

¹: عبد الباري درة ومحفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 245.246.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل اتضح لنا أن الدافعية تختلف من فرد لآخر وأنها تنتج عن تفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية تؤدي في الأخير إلى سلوك يحقق هدف معين، فالوصول لنتائجها يتطلب توفير الأسباب اللازمة والتي من بينها الإلمام بمختلف النظريات المفسرة لها، ونظرا لكونها ترتبط بالطبيعة البشرية فدراستها وتفسيرها يعتبران أمرا معقدا، إذ انه ليس هنالك نظرية واحدة تفسر الدافعية بصورة كاملة، حيث تعددت الآراء والأفكار واختلفت التفسيرات حسب كل باحث وحسب كل مجموعة حيث انقسمت هذه النظريات إلى نظريات المحتوى التي توفر للمدراء معرفة أفضل للعوامل التي تدفع الفرد للسلوك المطلوب ونظريات النسق التي اتجهت إلى تحديد الأسلوب الذي تتخذه المنظمة لتحفيز الفرد، وكما سلف الذكر خلال الفصل فان على المنظمة فهم وتفسير دافعية الأفراد من اجل تحريكها نحو تحقيق الأهداف المسطرة التي تخدم إستراتيجية المنظمة .

الفصل الثالث:

دور قيادة المحيط

الأزرق في الرفع من

دافعية أساتذة المركز

الجامعي

تمهيد الفصل :

تعد الجامعة مؤسسة خدماتية تهدف لتقديم تكوين متخصص في جميع المجالات، كما تساهم في تأهيل الخريجين لسوق العمل، ونظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه المؤسسة فهي بحاجة إلى نوع خاص من التسيير يتلاءم وتنظيمها المكون من الأسرة الجامعية والتي يعتبر الأستاذ فردا فاعلا فيها بالتركيز على رفع دافعيته وتحسين انخراطه في العمل.

وبعد الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري لقيادة المحيط الأزرق ودافعية الأفراد من خلال الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل مقارنة ما هو نظري إلى ما هو فعلي في الميدان حيث سنقدم صورة عن واقع القيادة الحالية المطبقة في المعاهد الثلاثة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وأثرها على الأفراد، مستنديين في دراستنا على مقابلات مع فئة محددة من الأساتذة بصفتهم لازبائن للقيادة الحالية لديهم خيار شراء خدمة القيادة التي يقدمها لهم قادتهم ورفض شرائها، مدعمين ذلك بالملاحظات والتحليلات اللازمة لتقديم جملة من النتائج والتوصيات أي أننا سنكون بمثابة فريق قيادة المحيط الأزرق الافتراضي بالنسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.

و بناء على ذلك جاء هذا الفصل في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

المبحث الثاني : تشخيص القيادة والدافعية بالمركز الجامعي ميلة وفق خطوات B.O.L .

المبحث الثالث : أشرة B.O.L المقترحة لرفع دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

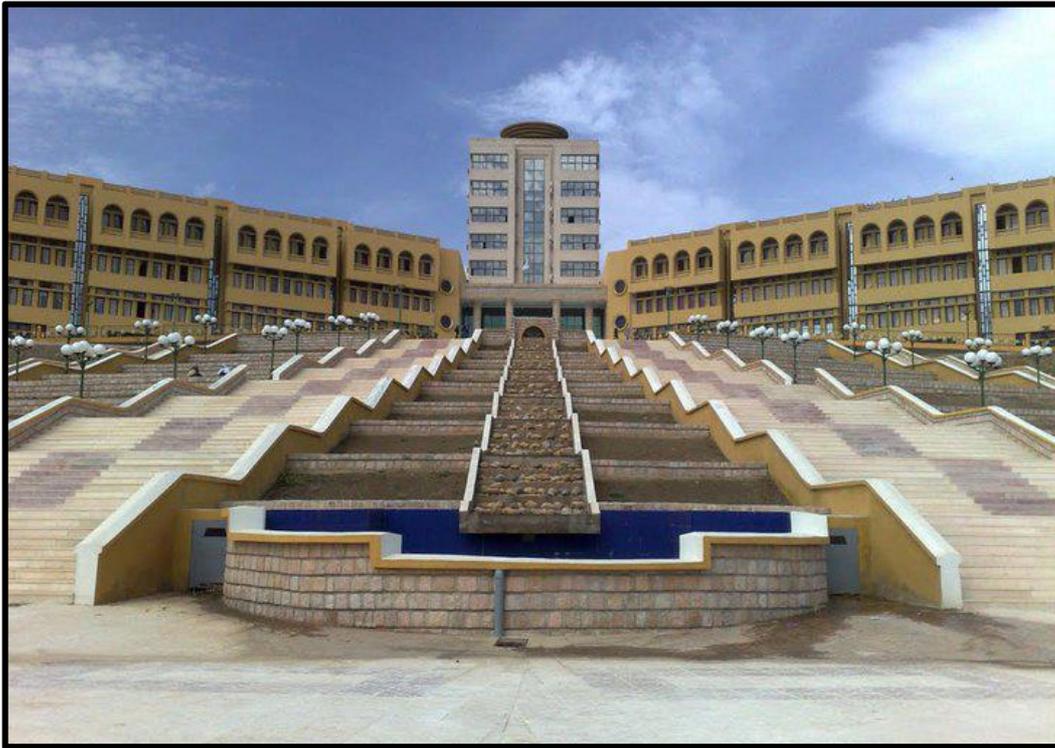
تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية مكرسة للتعليم العالي والبحث العلمي، كما أنها مخولة بتقديم درجات أكاديمية ودرجات مهنية. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة- من حيث التعريف والموقع وكذا مختلف الهياكل.

المطلب الأول: نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

سنقف في هذا المطلب على تعريف المركز الجامعي وموقعه الجغرافي ومهامه.

أولاً: تعريف المركز الجامعي ميلة

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008.



فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي لميلة

و بموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.



يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة، وتتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد:

▪ معهد العلوم والتكنولوجيا :

يضم ثلاث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، وقسم العلوم والتقنيات.

▪ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

يتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، وقسم علوم التسيير.

▪ معهد الآداب واللغات:

ويتكون من قسمين: قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية.

▪ مخابر البحث :

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها،
- مخبر العلوم الطبيعية والمواد،
- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.¹

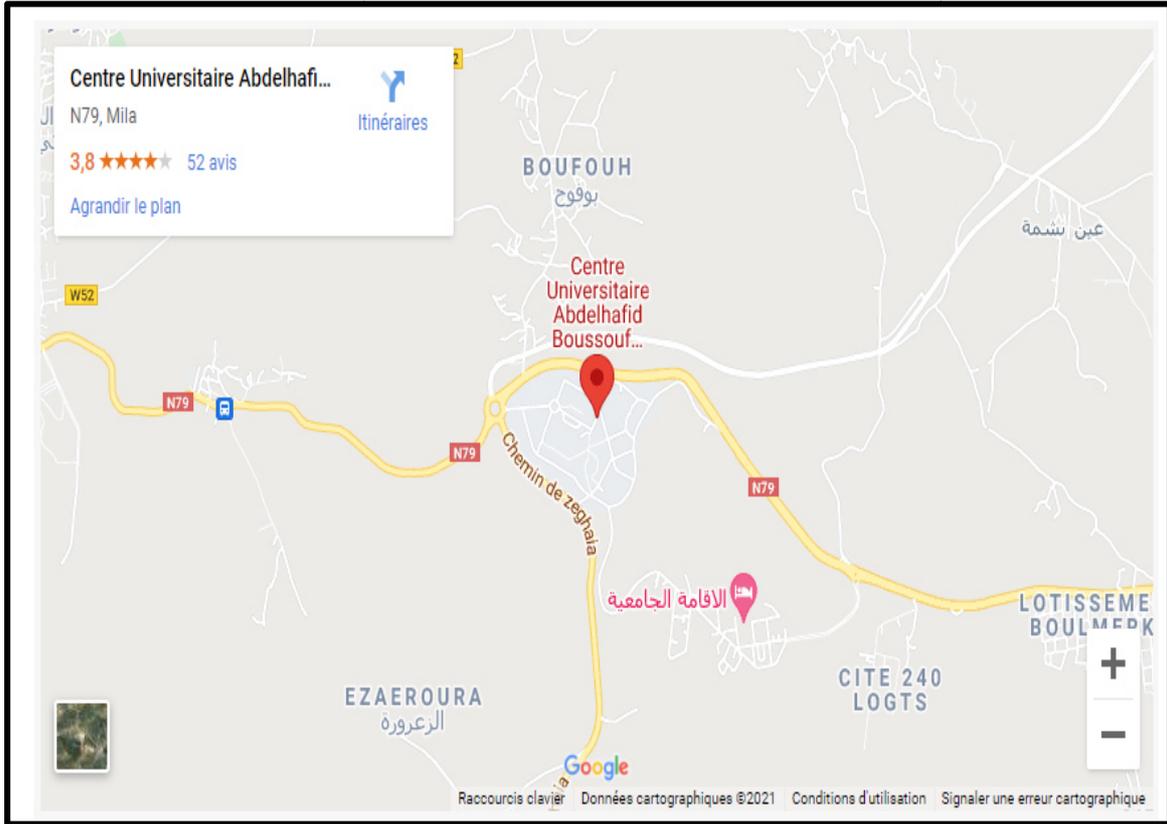
¹ http://www.centre.univ.mila.dz/?page_id=29، 14.00، 2021/06/06.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

ثانيا: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على بعد خمس كيلومترات عن وسط مدينة ميلة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار.

- الشكل رقم (19): الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة -



- المصدر: (http://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29)، 14:00،

- (2021/06/06).

ثالثا : مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص، فيما يأتي:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث،
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها،
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها ؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.¹

المطلب الثاني: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

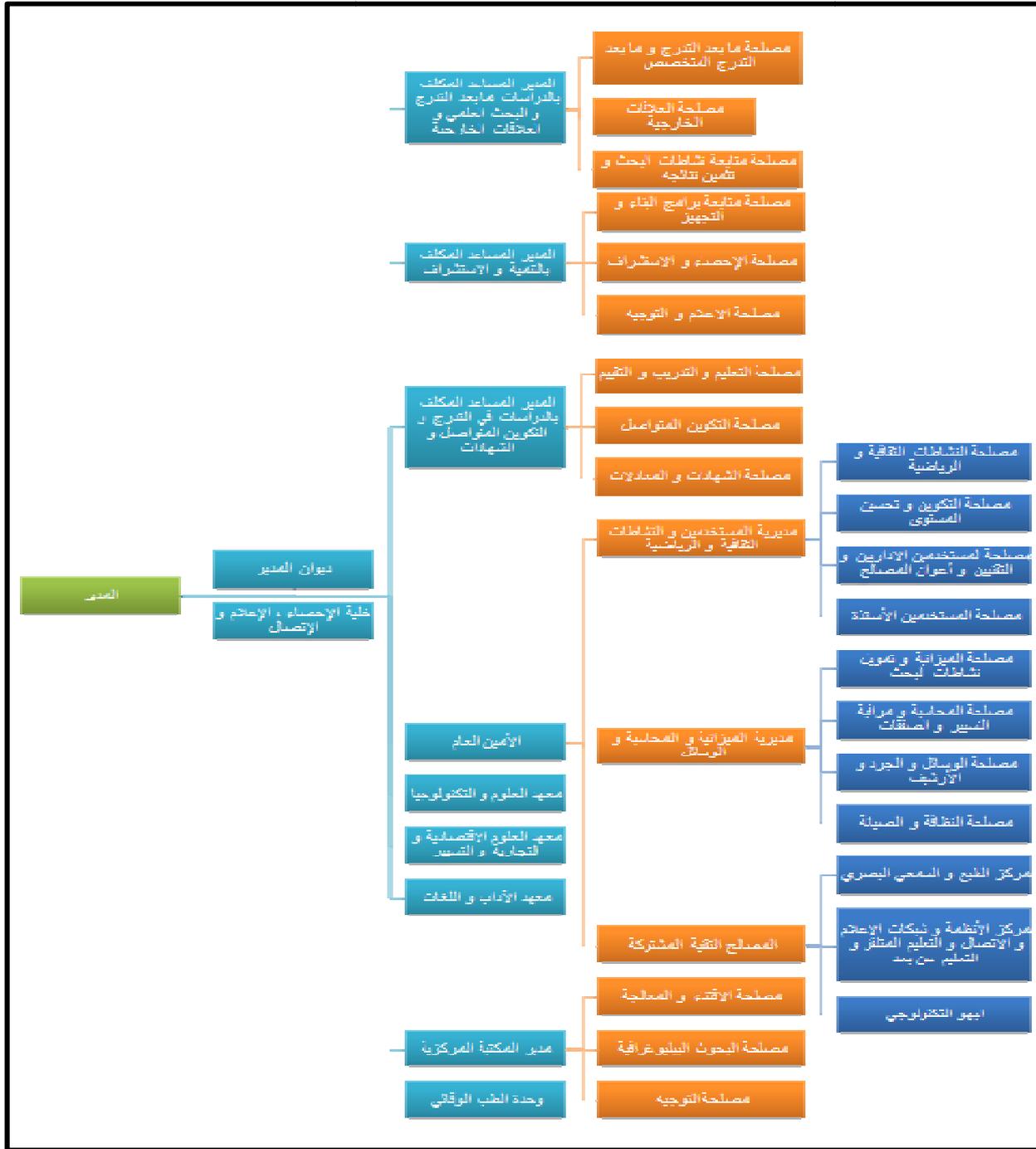
سننظر فيما يلي إلى تقديم للهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بالإضافة إلى شرح مفصل له.

و نوضح الهيكل الإداري للمركز الجامعي من خلال الشكل التالي :

¹:المرسوم التنفيذي رقم 05-299، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد58، 2005، ص5.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

- الشكل رقم (20): الهيكل الإداري لجامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلة -



المصدر: (http://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=34، 14:30، 2021/06/06).

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

حيث كما هو موضح في الشكل أعلاه يتكون الهيكل الإداري من :

1. مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون

من:

أ. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: وتتكون من أربع

مصالح:

▪ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛

▪ مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛

▪ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

▪ مصلحة المستخدمين الأساتذة.

ب. المصالح التقنية المشتركة: تتكون من أربعة مراكز هامة هي:

▪ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والإنسان والتعليم المتلفز عن بعد ؛

▪ مركز الطبع السمعي البصري ؛

▪ مركز التعليم المكثف للغات ؛

▪ مكتب الأمن الداخلي.

ج. المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل: لتكون من أربع مصالح هي:

▪ مصلحة النظافة والصيانة

▪ مصلحة المحاسبة ومرافقة السير والصفقات

▪ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث

▪ مصلحة الوسائل والبرد والأرشيف

2. المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف: ويتكون من مصالح هي:

▪ مصلحة الإحصاء والاستشراف

▪ مصلحة الإعلام والتوجيه

▪ مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه.

3. المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون من ثلاث

مصالح هي:

▪ مصلحة الشهادات ؛

▪ مصلحة التكوين المتواصل ؛

▪ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

4. المعاهد: توجد ثلاثة معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة :

- معهد العلوم والتكنولوجيا ؛
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛
- معهد الآداب واللغات.

و نأتي على ذكرها بالتفصيل وما تقدمه من عروض تكوين فيما يلي :

أ. معهد العلوم والتكنولوجيا:

تأسس معهد العلوم والتكنولوجيا في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، تتمثل مهمته في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات الرياضيات والإعلام الآلي والتكنولوجيا، بما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا.

• الأقسام:

يضم المعهد ثلاثة أقسام:

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- قسم العلوم والتقنيات.

✓ عروض التكوين:

يقدم معهد العلوم والتكنولوجيا تكوينا بيداغوجي في ليسانس والماستر، في جميع اختصاصات ميادين الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، والعلوم والتقنيات.

▪ التكوين في الليسانس:

- الجدول رقم (06) : ميادين التكوين في الليسانس لمعهد العلوم والتكنولوجيا -

الميادين	الشعب	التخصصات
الرياضيات والإعلام الآلي	إعلام آلي	نظم معلوماتية
	رياضيات	رياضيات
علوم الطبيعة والحياة	علوم بيولوجية	بيوكيمياء
	بيوتكنولوجيا	بيوتكنولوجيا نباتية وتحسين النبات
	بيئة ومحيط	حماية الأنظمة البيئية

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

ري	ري	العلوم والتقنيات
كهروميكانيك	كهروميكانيك	
هندسة مدنية	هندسة مدنية	
طاقوية	هندسة ميكانيكية	

▪ التكوين في الماستر

- الجدول رقم (07) : ميادين التكوين في الماستر لمعهد العلوم والتكنولوجيا-

الميادين	الشعب	التخصصات
الرياضيات والإعلام الآلي	إعلام آلي	علوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
	رياضيات	رياضيات أساسية رياضيات تطبيقية
علوم الطبيعة والحياة	علوم بيولوجية	بيوكيمياء تطبيقية
	بيوتكنولوجيا	بيوتكنولوجيا النبات
	بيئة ومحيط	حماية الأنظمة البيئية
العلوم والتقنيات	ري	الري الحضري
	كهروميكانيك	كهروميكانيك
	هندسة مدنية	هياكل
	هندسة ميكانيكية	طاقوية

▪ التكوين في الدكتوراه:

يتوفر المعهد على برنامج دكتوراه في مجالات الرياضيات وعلوم الطبيعة والحياة.

▪ البحث العلمي:

الأنشطة البحثية للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في المعهد، يتم تنظيمها ودعمها من قبل مخبرين:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها،
- مخبر العلوم الطبيعية والمواد.¹

¹ http://www.centre_univ_mila.dz/?page_id=1144، 16.00، 2021/06/06.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

ب. معهد اللغات والآداب:

تم إنشاء معهد اللغات والآداب في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ 9 يوليو 2008، وكان المعهد في بدايته يتألف من قسمين: قسم اللغة والأدب العربي، وقسم اللغة الإنجليزية. مهمة المعهد هي تزويد الطلاب بتكوين نوعي ومعرفة قوية في اللغة العربية واللغات الأجنبية، وخاصة الإنجليزية والفرنسية، وفي الأدب والإبداع الأدبي، بلغ عدد طلاب المعهد 3827 طالبًا خلال موسم 2019/2018، يشرف عليهم 111 أستاذًا.

• الأقسام:

يتألف معهد اللغات والآداب اليوم من قسمين:

- قسم الأدب واللغة العربية.
- قسم اللغات الأجنبية.

✓ عروض التكوين:

يقدم معهد الأدب واللغات عروض تكوين تغطي الدورات الثلاث: الليسانس والماستر والدكتوراه.

▪ التكوين في الليسانس:

- الجدول رقم (08) : ميادين التكوين في الليسانس لمعهد الآداب واللغات-

الميادين	الشعب	التخصصات
الأدب العربي	دراسات أدبية	أدب عربي
	دراسات لغوية	لسانيات تطبيقية
آداب ولغات أجنبية	لغة فرنسية	
	لغة انجليزية	

▪ التكوين في الماستر:

- الجدول رقم (09) : ميادين التكوين في الماستر لمعهد الآداب واللغات-

الميادين	الشعب	التخصصات
الأدب العربي	دراسات أدبية	أدب جزائري
		أدب عربي قديم أدب عربي حديث ومعاصر
	دراسات لغوية	لسانيات تطبيقية

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

لسانيات عربية		
علوم اللغة	لغة فرنسية	آداب ولغات أجنبية
تعليمية اللغات الأجنبية	لغة انجليزية	

▪ التكوين في الدكتوراه:

تم تنظيم أول مسابقة للدكتوراه في موسم 2016/2015 تخصص أدب حديث ومعاصر، وفي الوقت الحالي يضم المعهد 31 طالب دكتوراه.¹

ج. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية. بلغ عدد طلبة المعهد 2816 طالب في الموسم الحالي 2019/2018 يؤطّره 86 أستاذ.

• الأقسام:

يضم المعهد قسمين هما:

- قسم علوم التسيير
- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

✓ عروض التكوين:

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث تزاول الدراسة في المعهد في ميدان واحد - ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشتركا بقسم الجذع المشترك والذي يضم (915 طالب) لسداسيين (السداسي 1، السداسي 2) وابتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

▪ التكوين في الليسانس:

- الجدول رقم (10) : ميادين التكوين في الليسانس لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير -

الميادين	الشعب	التخصصات
علوم التسيير	علوم التسيير	إدارة الأعمال إدارة مالية

¹: http://www.centre.univ_mila.dz/?page_id=1148.2021/06/16.15.06.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

محاسبة وجباية	علوم مالية ومحاسبة	
اقتصاد نقدي وبنكي	علوم اقتصادية	العلوم الاقتصادية والتجارية
تسويق	علوم تجارية	

▪ التكوين في الماستر:

- الجدول رقم (11) : ميادين التكوين في الماستر لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -

الميادين	الشعب	التخصصات
علوم التسيير	علوم التسيير	إدارة الأعمال إدارة مالية
	علوم مالية ومحاسبة	مالية المؤسسة
العلوم الاقتصادية والتجارية	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي
	علوم تجارية	تسويق الخدمات

▪ التكوين في الدكتوراه:

في الموسم الجامعي 2018/2017 تم فتح تسع (09) مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية.

في الموسم الجامعي 2019/2018 تم فتح تسع (09) مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصصات (إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية، إدارة أعمال).

▪ البحث علمي:

الأنشطة البحثية للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في المعهد يتم تنظيمها ودعمها من قبل مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.¹

1. المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع ل 100 مقعد.
2. العيادة: هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

¹: http://www.centre.univ.mila.dz/?page_id=360.2021/06/16.30.06.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

المطلب الثالث: احتياجات الهياكل والمشاريع المستقبلية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-

كل جامعة لها أهداف ومشاريع مستقبلية وكذلك رغم كفاءتها تبقى هناك احتياجات لازمة لتقديم الأفضل.

أولاً: احتياجات الهياكل: و تتمثل في :

▪ انجاز 06 مخابر للبحث العلمي:

من اجل مواكبة التطور العلمي العالمي، تحيين المعارف النظرية والتطبيقية لأستاذ الباحث وكذا تحسين نوعية تكوين طلبة الدكتوراه، تم تسجيل العملية بتاريخ 2015/02/16 ورفع التجميد عنها سنة 2018، في انتظار اعتمادات الدفع من مديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

▪ انجاز 3000 مقعد بيداغوجي:

من اجل فتح معهد الحقوق وتدعيما لمعهد العلوم والتكنولوجيا، تم تسجيل مشروع 3000 مقعد بيداغوجي جديد سنة 2015 ورفع التجميد عنها سنة 2018. وتم ارسال التقييم المالي الى الوزارة من اجل التسجيل في مشروع قانون المالية لسنة 2021، حيث مديرية التجهيزات العمومية لولاية ميلة مفوضة بإنجاز هذا المشروع.

▪ انجاز مسمع (auditorium) :

من اجل خلق مناخ مناسب للنشاط الثقافي والعلمي تم تسجيل المشروع في سنة 2015 ورفع التجميد عنه سنة 2018. تم ارسال التقييم المالي الى الوزارة من اجل التسجيل في مشروع قانون المالية لسنة 2021، حيث مديرية التجهيزات العمومية لولاية ميلة مفوضة بإنجاز هذا المشروع.

ثانياً: المشاريع المستقبلية:

▪ انجاز 3000 مقعد بيداغوجي:

في إطار التخطيط لاستقبال عدد اكبر من الناجحين في البكالوريا بولاية ميلة فإننا نسعى إلى تسجيل مشروع 3000 مقعد بيداغوجي من اجل فتح اختصاصات جديدة تتوافق مع رغبات الناجحين في البكالوريا، تراعي خصوصية المنطقة، متطلبات الشغل وتحديات التنمية المحلية مع الإشارة إلى توفر القطعة الأرضية لإنجازه.

▪ انجاز قاعة متعددة الرياضات:

لخلق جو من التنافس والنشاط الرياضي البدني وتحفيزا للطلبة لممارسة مختلف الرياضات في الوسط الجامعي نسعى لتسجيل مشروع قاعة متعددة الرياضات، أين قام المركز الجامعي بإرسال الوثائق التقنية الى الوزارة الوصية من اجل تسجيل المشروع.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

▪ انجاز مخزن للمواد الكيميائية:

من اجل انجاز الأعمال التطبيقية في ظروف حسنة من ناحية امن وسلامة الطلبة، المستخدمين والمحيط، نسعى لتسجيل مشروع مخزن للمواد الكيميائية، اين قمنا بإرسال الوثائق التقنية إلى الوزارة الوصية من اجل تسجيل المشروع.

▪ انجاز البهو التكنولوجي:

قصد سد العجز المعترف في المخابر البيداغوجية خاصة بالنسبة للميادين التقنية فإننا نسعى إلى إنشاء بهو تكنولوجي يسمح لنا بتغطية الأعمال التطبيقية للطلبة، حيث يتم حاليا إعداد الوثائق التقنية من اجل تسجيل المشروع.¹

¹: وثائق مقدمة من المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف

المبحث الثاني : تشخيص القيادة والدافعية بالمركز الجامعي ميلة وفق خطوات .BOL

تمر قيادة المحيط الأزرق بعدة خطوات بدءا من تقييم واقع القيادة إلى جعل هذا الأسلوب من القيادة جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المبحث مقارنة الأفكار النظرية إلى الواقع الحقيقي لقيادات المعاهد الثلاثة للمركز الجامعي أي سنقوم بدراسة مستوى الإدارة الوسطى.

المطلب الأول : اختيار الأساتذة المؤثرين

من خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على أهم الأسباب التي جعلتنا نختار بعض الأشخاص لنقوم معهم بمقابلات دون استخدام أسلوب الاستبيان أو مقابلة جميع الأساتذة كل على حدا. من وجهة نظرنا والتي نتفق فيها مع كيم تشان ورينيه موبورغن التي تطرقا إليها من خلال جميع كتبهم ومقالاتهم عن إستراتيجية المحيط الأزرق وقيادة المحيط الأزرق، أننا دائما نحاول ربح الوقت من خلال إلغاء وتقليص كل ما هو غير ضروري مقابل رفعنا وإنشائنا لما نراه بأنه يخلق قيمة حقيقية بالنسبة للمؤسسة.

✓ أسباب اختيار الأساتذة المؤثرين :

إن تبريرنا لأسباب اختيارنا للأساتذة مبني على مبدئين أساسيين ذكر كل منهما في كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق 2005 المذكورين تحديدا في الفصل المتعلق بتجاوز العقبات المنظماتية الأربع حيث :

- **المبدأ الأول : مبدأ الاحتكاك بالعملاء الساخطين،** المتعلق بالإدراك الحقيقي لواقع الخدمة التي يقدمه القائد، حيث وجب الاستماع لانشغالات بعملاء القيادة الذين يعترضون على شكل الخدمة التي يقدمها قادتهم والتعامل معهم مباشرة.
- **المبدأ الثاني : مبدأ كرات البولينغ،** حيث تم تشبيه الشخص المؤثر بالقطعة الخشبية الرئيسية التي عندما تسقط تكون سببا في جعل القطع الأخرى تسقط هي الأخرى تلقائيا. و يمثل الشكل التالي شرح بسيط لآلية عمل مبدأ كرات البولينغ :

- الشكل رقم (21) : مبدأ كرات البولينغ -



- المصدر : من إعداد الطالبتين -

إذا يمكننا تلخيص دوافعنا في النقاط التالية:

- يعتبر الأشخاص المختارون قادة بطبيعتهم كما يحظون بثقة واحترام من قبل الأساتذة الآخرين ويمتلكون قدرة جيدة على الإقناع.
 - الأكثر احتكاكا بالأساتذة ووعيا بمشاكلهم وبمشاكل معاهدهم.
 - الأكثر فهما لواقع قيادة معاهدهم.
- ✓ سبب الاستعانة بالمقابلات :

إن الغرض من استخدام المقابلة مع فئة معينة من الأشخاص هو الحصول على المعلومات بطريقة فعالة تعكس الواقع الحقيقي الذي لا تظهره لغة الأرقام الناتجة عن استخدام الاستبيان (عرض الصورة الكبيرة)، في محاولة منا لتحقيق أكبر قدر من القيمة مقابل ضيق الوقت وهو ذات الأمر بالنسبة لمنهجية العمل المتبعة في المحيط الأزرق، و بالتالي تم استخدام المقابلات لمقابلة الأساتذة و الاحتكاك المباشر معهم من أجل محاولة معرفة واقع سوق القيادة في معاهد المركز الجامعي.

المطلب الثاني : تقييم واقع القيادة الحالية ودافعية الأساتذة في المعاهد الثلاثة

القيادة هي عبارة خدمة يقدمها القائد للتابعين، إما تقابل بالقبول فتكون دافعا للأساتذة من أجل الإضافة وتقديم الأفضل أو الرفض فتخلق لديهم حالة من عدم الإنخراط، إذ سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على واقع القيادة الموجودة على مستوى كل معهد والإشارة إلى أهم المشاكل الملاحظة فيه.

أولا : تقييم واقع القيادة الحالية

إن أول خطوة من خطوات منهجية عمل قيادة المحيط الأزرق هي النظر إلى واقع القيادة الحالية من خلال إجابات الأفراد الذين تمت مقابلتهم، لذا ومن أجل الوصول إلى صورة واضحة عن واقع القيادة على مستوى كل معهد قمنا بعمل مقابلات تتمثل في جلسة تتراوح مدتها بين 10 دقائق إلى 30 دقيقة تم فيها النقاش مع الأساتذة الذين تم انتقاؤهم من كل معهد على النقاط التالية:

- ✓ احترام تخصصات الأساتذة وخبرتهم في إسناد المواد التدريسية ؛
- ✓ توقيت وبرمجة التدريس والحراسة في الامتحانات؛
- ✓ مرونة ومراعاة للظروف الاجتماعية والنفسية في حالات الغياب والتقصير ؛
- ✓ استشارة الأساتذة واحترام آرائهم من خلال تشجيع المبادرة والالتزام بالأفكار المقترحة؛
- ✓ الطريقة الحالية المتبعة للتواصل بين الأستاذ وبين الإدارة ؛
- ✓ الاحترام الشخصي والمعاملة الجيدة من قبل الإدارة ؛
- ✓ ترك الإدارة هامش لحرية التقييم في أعمال الطلبة ؛
- ✓ إشراك الأساتذة في الأعمال البيداغوجية والعلمية ؛
- ✓ تدخل أو ضغط على الأستاذ عند تضارب المصالح مع الإدارة ؛
- ✓ توفر الوسائل وجو العمل المناسب لأداء المهام ؛
- ✓ سرعة الاستجابة في حالة أي طارئ ؛
- ✓ التنسيق بين الإدارات ؛
- ✓ تقدير للمجهود المبذول من قبل الأساتذة في الأعمال التطوعية ؛
- ✓ وجود ممارسات تمييزية قائمة على الجنس أو العرق أو المنطقة ؛
- ✓ عدد المرات التي قامت بها الإدارة بمبادرات تظهر نيتها لتحسين الأوضاع ؛
- ✓ تضييع الإدارة الكثير من الوقت في بعض الإجراءات والممارسات غير الضرورية ؛
- ✓ تدخل المنظمات الطلابية.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

و لعرض أهم الإجابات التي كانت نتاج للنقاش عن النقاط السابقة الذكر، نقوم بتصنيفها إلى نقاط ساخنة ونقاط باردة وذلك لحاجتنا إليها لاحقاً في الخطوات المقبلة المتعلقة بتطوير ملفات تعريف القيادة ورسم شبكات القيادة لكل معهد حيث :

تمثل **النقاط الساخنة**: وهي النقاط التي تدفع الأساتذة وتلهمهم ليطلقوا مواهبهم ولكن لا يتم استثمارها حالياً. أما **النقاط الباردة**: وهي النقاط التي تقضي الإدارة وقتها في القيام بها لكنها لا تعزز الدافع لدى الأساتذة. أ. معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير :

- الجدول رقم (12): عرض إجابات أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -

النقاط الباردة	النقاط الساخنة
- توزيع غير موضوعي أحيانا للحصص	- الحاجة إلى التقدير والتحفيز
- توزيع غير عادل نوعا ما لتوقيت الحراسة في الامتحانات	- وضع ظروف الأساتذة في الحسبان (الاجتماعات مثلا والبعد الجغرافي لبعض الأساتذة)
- إعلانات الأساتذة شديدة اللهجة مع استعمال نبرة التهديد	- وسائل وإمكانيات غير متاحة خاصة في المواد التطبيقية
- عدم استماع الإدارة للاقتراحات ومقاومتها للتغيير	- استخدام واستغلال التكنولوجيا بشكل أفضل
- اجتماعات شكلية وروتينية	- وجود احترام نسبي
- قرارات الإدارة أحيانا غير تشاورية	- وضع قانون داخلي يحدد حقوق وواجبات كل أفراد الأسرة الجامعية
- ضغوطات المنظمات الطلابية على الإدارة وهي بدورها تضغط على الأساتذة	- تنظيم أفضل لانطلاق الدخول الجامعي
- القيام ببعض الممارسات الردعية لجعل الأستاذ يتجاوب مع الإدارة مما يكون لدى الأساتذة شعور بعدم الراحة.	- وجود حرية في اختيار طريقة التدريس
- أحيانا لا يتم احترام القوانين في إسناد المواد التدريسية	- التسيير الإلكتروني
- نقص في الاتصال بين إدارة قسم الحقوق وإدارة معهد العلوم الاقتصادية.	- فصل المصالح التي تتعامل مع الطلبة عن المصالح الأخرى من أجل تنظيم أفضل.
- نقص في التنسيق بين الأقسام في توزيع الهياكل	- العمل باجتماعات عن بعد.
	- توضيح الأهداف المستقبلية.
	- انتهاج الإدارة بالمشاركة والزام الأستاذ

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

<ul style="list-style-type: none"> - تركيز الإدارة على الإجراءات الإدارية أكثر من التركيز على الجانب البيداغوجي - كثرة الاستفسارات - إجراءات بيروقراطية كثيرة - تبني طرق جديدة للعمل دون تكوين الأساتذة عليها كمنصة Progress - عدم معالجة المشاكل بسرعة 	<ul style="list-style-type: none"> - بأعمال بحثية إضافة على مهامهم كأساتذة - تغيير نظرة الإدارة حول الأستاذ من نظرة تشاؤمية إلى تفاؤلية - تفعيل التواصل المباشر - تطبيق القانون على الجميع - توفير تدفق انترنت جيد
--	---

- المصدر : من إعداد الطالبتين -

ب. معهد الآداب واللغات

- الجدول رقم (13): عرض إجابات أساتذة معهد الآداب واللغات -

النقاط الباردة	النقاط الساخنة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تسهيل عمل الأستاذ و الرقابة عليه. - انعدام مبادرات الإدارة اتجاه الأستاذ. - إجحاف في توزيع للخصص. - عدم مراعاة لظروف الأساتذة وتطبيق القانون مباشرة. - عدم تفعيل التواصل بسبب خدمة الانترنت - تدخل كبير التنظيمات الطلابية - قرارات مجلس التكوين غير تشاورية خاصة فيما يتعلق باختيار الإشراف - إجراءات بيروقراطية - مركزية القرارات وعدم حرية إدارة المعهد أصلا لأنه مرتبطة بإدارة الجامعة - اقتناء آلات وتقنيات واستخدامها مرة واحدة رغم الحاجة إليها والقدرة على استغلالها - كثرة الاستفسارات - عدم التنظيم يعرقل سير العمل خاصة فيما 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب تام للتسيير الالكتروني. - المرونة في التعامل. - تشجيع الأفكار الجديدة في التدريس. - توفير الوسائل اللازمة للتدريس. - تشجيع طرح المبادرات لأن طرحها يكون فردي غالبا. - الاهتمام بالجانب التنظيمي لصب النقاط. - توفير ظروف عمل أحسن لأن الإدارة تعمل بطريقة تقليدية. - نقص في التقدير عند القيام بالأعمال التطوعية. - توفير الانترنت. - منح حرية اكبر للأستاذ ومعاملته كباحث. - احترام نسبي للتخصصات الأساتذة وخبرتهم في إسناد المواد التدريسية.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

<p>يخص الامتحانات والمداولات والإجراءات الكثيرة المتعلقة بالمداولات</p> <p>- إجبار الأستاذ على الحضور في أول السداسي مع علم الإدارة بان الطلبة لن يحضروا</p> <p>- تقسيم الطلبة على أفواج مكتظة</p>	
--	--

- المصدر : من إعداد الطالبتين -

ج. معهد العلوم والتكنولوجيا

- الجدول رقم (14): عرض إجابات أساتذة معهد العلوم والتكنولوجيا -

النقاط الباردة	النقاط الساخنة
<p>- تساهل في التعامل مع الأساتذة ومراعاة لظروفهم مما أدى إلى نوع من الإهمال.</p> <p>- تدخل المنظمات الطلابية التي تضغط على الإدارة وبالتالي تضغط الإدارة على الأستاذ وأحيانا يكون تعاملها سيء مع الأستاذ.</p> <p>- عدم التعامل المباشر مع المشاكل وتأجيلها مما يؤدي إلى تكرار المشاكل كل عام.</p> <p>- التعامل مع المشاكل يكون نسبي بسبب الضغوطات التي تواجهها الإدارة.</p> <p>- التساهل مع الطلبة</p>	<p>- تقسيم المواد يكون وفقا للأقدمية</p> <p>- تقسيم أساتذة التخصص لحراسة امتحانات تخصصهم</p> <p>- تشجيع استخدام تكنولوجيا</p> <p>- إضافة هياكل جديدة للمعهد من أجل قدرة استيعاب أفضل والحاجة إلى مخابر وقاعات أكثر</p> <p>- تقدير معنوي للجهود</p> <p>- وجود احترام ومعاملة جيدة واحتكاك جيد بين الأساتذة والإدارة</p> <p>- نقص في الهياكل من مخابر وقاعات</p> <p>- فرض الصرامة في التعامل</p> <p>- نقص في الوسائل خاصة المتطورة منها وقد يعود السبب لذلك كون المركز لم يرتقي إلى جامعة بعد.</p> <p>- فصل الميادين إلى معاهد مستقلة.</p>

- المصدر : من إعداد الطالبتين -

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

❖ نقاط الاختلافات الجوهرية:

من خلال الإجابات السابقة سيتم عرض أهم المشاكل الملاحظة على مستوى كل معهد مع محاولة تحديد نمط القيادة السائد في كل معهد من خلال الجدول التالي :

- الجدول رقم (15): تشخيص القيادة الحالية لمعاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -

المعاهد	النمط القيادي الحالي	أهم الملاحظات
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	موقفي حسب انخراط الأساتذة.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود عدالة في تقسيم الحراسة وفي توزيع جداول الحصص. ▪ عدم تقدير كاف للجهود. ▪ تنسيق اقل بين الأقسام. ▪ وجود مبادرات من بعض الأساتذة. ▪ تعامل أكثر مرونة مع تطبيق القانون غالباً.
معهد الآداب واللغات	نوع من الصرامة في الإدارة.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم تقبل للأفكار الجديدة والمبتكرة في جانب التدريس، بحكم طبيعة المواد المدرسة التي يريد الأساتذة تقديمها بشكل مختلف. ▪ بداية الإصغاء للانشغالات وهذا راجع إلى انه تم الوصول إلى فض للصراعات التي كانت قائمة بين الإدارة والأساتذة في السنوات الأخيرة. ▪ نسبياً توجد هنالك عدالة في تقسيم الحراسة وفي توزيع جداول الحصص ▪ عدم وجود مبادرات وإن وجدت تكون فردية. ▪ عدم تقدير كاف للجهود. ▪ تعامل صارم بتطبيق القانون.
معهد العلوم والتكنولوجيا	نوع من التساهل في الإدارة.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ انخراط ضعيف للأساتذة. ▪ إدارة تحت الضغط. ▪ تصادم بين الطلبة والأساتذة. ▪ نقص في الوسائل الحديثة والمتطورة.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

<ul style="list-style-type: none"> ▪ نقص في الهياكل الضرورية مقارنة بعدد الطلبة. ▪ تعامل مرن مع الأساتذة ومراعاة للظروف الاجتماعية. 		
---	--	--

- المصدر : من إعداد الطالبتين -

❖ الملاحظات :

بالنسبة لمعهد الأدب والاقتصاد :

- ✓ التركيز على إتمام المهام أكثر من تركيزها على من سينفذ تلك المهام.
- ✓ عدم منح الحرية الكافية في وسط جامعي يتطلب الاتصال الحقيقي والدائم بين كافة الأسرة الجامعية.
- ✓ مراعاة أقل لظروف الأساتذة و تطبيق القوانين فيما يخص هذه النقطة.
- ✓ تنسيق بين الأقسام أقل بالنسبة لمعهد الاقتصاد خاصة فيما يتعلق بتوزيع قاعات التدريس بسبب عدم استخدام المعهد للبرنامج المخصص لذلك.
- ✓ مرونة أقل بالنسبة لمعهد الأدب.

بالنسبة لمعهد العلوم والتكنولوجيا :

- ✓ مشكلة الصدمات المتكررة بين الطلبة والأساتذة والضغط الذي تشهده الإدارة بسبب تحميل المسؤولية لشخص واحد للتعامل مع المشكلة.
- ✓ مراعاة أكثر لظروف الأساتذة.
- ✓ نقص انخراط الأساتذة وقد يعود السبب لذلك هو نقص الوسائل الضرورية للعمل.

❖ نقاط التشابه الجوهرية :

- ✓ نقص الوسائل الضرورية للعمل، ضعف شبكة الإنترنت في الجامعة مما يعرقل التواصل قليلا؛
- ✓ مركزية القرارات؛
- ✓ نقص في الهياكل مع زيادة عدد الطلبة في المعاهد الثلاثة.

ثانيا : تقييم دافعية الأساتذة

إن إدارة المعاهد الثلاثة تقوم بالتركيز على الممارسات التي لا تعزز الدافع لدى الأساتذة، فهي تميل نحو إدارة الأفراد بحكم استخدام السلطة المتاحة لديها بدل قيادتهم من الأصل، أي أن هنالك اتجاه نحو الإدارة أكثر من القيادة بالنسبة للمعاهد الثلاثة، الأمر الذي ينعكس على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة ويقال من

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي

مبادراتهم نحو الاقتراح والإضافة، فمن خلال مقابلاتنا مع الفئة المختارة لاحظنا أنه كان لديهم تصورات عن المركز بالإضافة إلى أن بعضهم كان يضع أهداف يرغب بتحقيقها كالإنجاز وتحقيق الذات ولكن في نهاية المطاف يجد الأساتذة أنفسهم يركزون على أداء المهام المطلوبة منهم فقط وبطريقة جامدة وروتينية لا تدفع إلى الإبداع ولا تساهم في تحقيقهم للحاجات الأخرى التي من البديهي أن يعملوا على تحقيقها إضافة إلى الحاجات الضرورية الواجب توفير الجو الملائم لسدها.

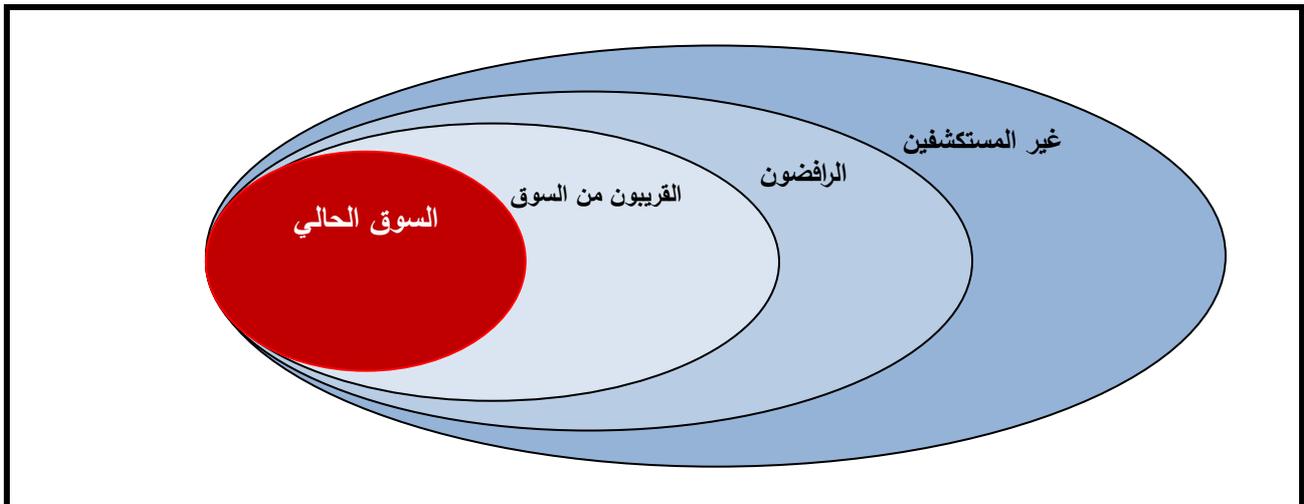
- من خلال تقييم دافعية الأساتذة نصل إلى نقطة مهمة، ألا وهي زبائن ولازبائن القيادة، من خلال المقابلات وملاحظتنا الشخصية رأينا أن أساتذة المركز الجامعي لهم آراء مختلفة اتجاه قياداتهم، أي أن هنالك فئة يمكننا اعتبارها ضمن الزبائن وهي الفئة التي تلتزم بما هو مطلوب ولا ترغب بالتغيير وتشعر بالراحة في الوضع الحالي وهم الفئة التي يمكن اعتبار أن لديهم دافعية نسبية، وفئة أخرى ترغب بتغيير الوضع وهي الفئة التي تحتاج إدارة المعاهد التركيز عليهم من أجل دفعهم للالتحاق بركب الأساتذة ضمن فئة الزبائن.

■ فئات لازبائن القيادة في المركز الجامعي :

تجدر الإشارة إلى أننا لا نتحدث هنا على فئة الأساتذة الذين نعتبرهم زبائن للنمط القيادي الحالي، إنما نتكلم عن فئة اللازبائن التي على المسير أن يضعها هي الأخرى بعين الاعتبار من أجل ضمهم إلى فئة الزبائن المنخرطين من خلال تغييره للنمط التقليدي والانتقالات إلى خطوات قيادة المحيط الأزرق كطريقة عملية تسرع من كسبه لهذه الفئة.

يمكننا توضيح الفكرة من خلال الشكل التالي :

- الشكل رقم (22): فئات لازبائن القيادة -



Source :On Website <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/three-tiers-of-noncustomers/> / Accessed On 15/06/2021 At 19:15

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

من خلال التحليل والمقابلات التي قمنا بإجرائها والشكل السابق نجد أنفسنا أمام 3 فئات من الأساتذة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف تتمثل في :

الفئة الأولى : الأساتذة غير المنخرطين لكنهم يرغبون بالانخراط ولا يجدون الظروف الملائمة لذلك. (القريبون من السوق)

الفئة الثانية : الفئة التي لا تفكر أساسا في الانخراط مع نمط القيادة الحالي. (الرافضون)

الفئة الثالثة : الأساتذة غير المنخرطين من الأساس ولا يرغبون بالانخراط لكنهم يتمتعون بتفكير إبداعي وقدرة على حل المشاكل. (غير المستكشفين)

كل هذه الفئات تعتبر فئة لازيائن للأسلوب القيادي المتبع في كل معهد لأنهم في الحقيقة غير مدفوعين كما يجب من أجل شراء خدمة القيادة التي تقدمها لهم إدارة معاهدهم .

إذا فنحن نحاول من خلال إدراكنا لواقع القيادة إيجاد النقاط المحورية التي ستساعدنا لاحقا في بناء ملفات تعريفية للقيادة التي من المفترض أن تكون حسب وجهة نظر الطرف الذي سيقوم بالتنفيذ أي القيام بإشراكه فعليا في اختيار الأنشطة والممارسات الإدارية التي تعزز الدافع لديه.

المطلب الثالث : اقتراحات تطوير ملفات تعريف القيادة البديلة

سنحاول من خلال هذا المطلب استخدام الإجابات التي تم الحصول عليها والمرتبطة في الجداول السابقة من أجل وضع شبكات القيادة لكل معهد، ووضع اقتراحات من أجل تطوير ملفات تعريف القيادة لكل معهد من المعاهد الثلاثة والتي ستساعدنا لاحقا في اختيار أسرع القيادة التي ستساهم في رفع دافعية أساتذة المركز.

أولا: شبكات القيادة

سيتم عرض لشبكات القيادة الخاصة بكل معهد من المعاهد الثلاثة وذلك بالتطرق لأهم المعايير التي يجب على الإدارة تخفيضها وإلغاؤها أو بالمقابل رفعها وإنشائها من أجل رفع الدافع لدى الأساتذة.

1. شبكة القيادة لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

- الشكل رقم (23): شبكة قيادة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -

الرفع	التقليص
<ul style="list-style-type: none">توفير وسائل العمل والبحثالتنسيق بين إدارات الأقسام في توزيع الهياكلاستشارة وإشراك الأساتذة في القرارات	<ul style="list-style-type: none">الإجراءات التقليدية في المداولاتالاستفساراتالاجتماعات والإجراءات الحضورية الشكلية

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

	<p>البيداغوجية</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ المعالجة السريعة للمشاكل والإصغاء للاشغلات ▪ احترام المعايير الوزارية في توزيع المواد ▪ العدالة في توزيع جداول الحراسة في الامتحانات ▪ احترام المهام والواجبات والحقوق حسب القوانين والمراسيم ▪ التنظيم المحكم للدخول الجامعي ▪ موازنة الجانب البيداغوجي مع العملية الإدارية
الإلغاء	الإنشاء
<ul style="list-style-type: none"> ▪ العشوائية في القرارات الإدارية ▪ الحدة في المراسلات الإدارية ▪ تدخل المنظمات الطلابية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكريمات خاصة للباحثين ▪ آليات للإدارة عن بعد ▪ توضيح الأهداف المستقبلية ▪ الاهتمام للاقتراحات ▪ التواصل ▪ رقمنة المعلومات المتعلقة بالعملية البيداغوجية ▪ العلاقة بين الأستاذ والطالب

- المصدر : من إعداد الطالبتين -

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

2. شبكة القيادة لمعهد الآداب واللغات

- الشكل رقم (24): شبكة قيادة معهد الآداب واللغات -

التقليص	الرفع
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الرقابة الوصائية على الأستاذ ▪ مركزية القرارات ▪ التعامل بالأفواج المكتظة ▪ الاجتماعات والإجراءات الحضورية الشكلية ▪ الاستفسارات ▪ الإجراءات التقليدية في المداولات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التسيير الإلكتروني ▪ منح حرية أكبر للأستاذ ▪ توفير وسائل العمل والبحث ▪ مراعاة الجانب الإنساني ▪ استشارة وإشراك الأساتذة في القرارات ▪ البيداغوجية ▪ التواصل ▪ التنظيم المحكم للدخول الجامعي ▪ العمل بتنظيم أكبر
الإلغاء	الإنشاء
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدخل المنظمات الطلابية ▪ العشوائية في القرارات الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشجيع المبادرات للابتكار في طرق التدريس وتمييزها ▪ العلاقة بين الأستاذ والطالب ▪ تكريمات خاصة للباحثين

- المصدر : من إعداد الطالبتين -

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

3. شبكة القيادة لمعهد العلوم والتكنولوجيا

- الشكل رقم (25): شبكة قيادة معهد العلوم والتكنولوجيا -

الرفع	التقليص
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراعاة الجانب الإنساني ▪ المعالجة السريعة للمشاكل والإصغاء للإنشغلات ▪ احترام المعايير الوزارية في توزيع المواد ▪ الإصغاء للاقتراحات والمبادرات ▪ توفير وسائل العمل والبحث ▪ التواصل ▪ التسيير الإلكتروني 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الرقابة الوصائية على الأستاذ
الإثراء	الإلغاء
<ul style="list-style-type: none"> ▪ العلاقة بين الأستاذ والطالب ▪ تعيين إدارة ملمة بالتخصصات الأخرى (لاستيعاب الاقتراحات المطروحة أحيانا) ▪ معاهد وهيكل جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدخل المنظمات الطلابية ▪ التساهل في تطبيق القوانين والإجراءات

- المصدر : من إعداد الطالبتين -

ثانيا : تطوير ملفات تعريف القيادة البديلة

من خلال شبكات القيادة الموضحة في العنصر السابق وبالإستعانة بجداول النقاط الساخنة والباردة، قمنا بعمل محاولات لرسم ملفات تعريف القيادة الخاصة بقيادة المحيط الأزرق لكل معهد باستخدام المعايير المقدمة، بإمكاننا رسم الكثير من الأشعة بتغيير المعايير على اللوحة والذي عادة يتراوح عددها من 10 إلى 15 معيار لكل معهد للملف الواحد، ولأن تطوير الملفات يحتاج إلى الكثير من الوقت من أجل الخلوص بنتيجة حول الملف المختار الذي سيعمل لرسم الأشعة لاحقا، قمنا برسم اقتراحين لكل حالة حيث تمثل الأشكال التالية المحاولات التي قمنا بها كفريق المحيط الأزرق الافتراضي من أجل استخدامها في رسم الأشعة المقترحة ورسمها على نفس الشكل وملفات تعريف القيادة الحالية (القيادة كما هي) في المعاهد، وتعتبر مجرد مقترحات فقط على أن يتم اختيار الملف النهائي والذي سيكون أشمل من الملفات

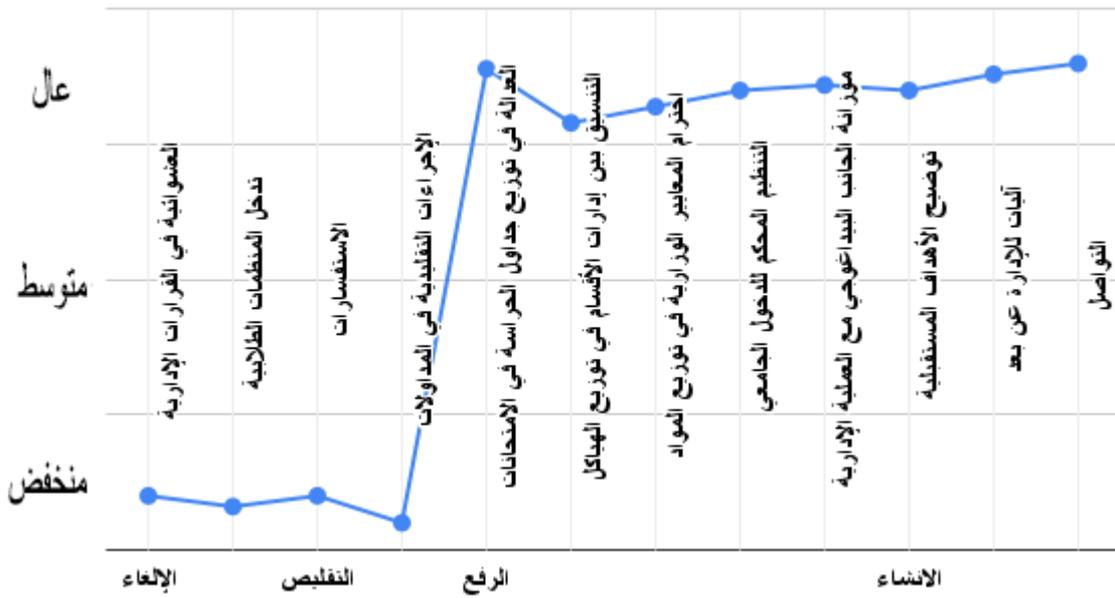
الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

المقدمة كونه يحتوي على المعايير الأهم التي ترفع الدافعية لدى الأساتذة من وجهة نظرنا، ونوضح الملفات المقترحة من خلال الأشكال التالية :

أ. الملفات المقترحة لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير :

تم الاعتماد على المعايير الموضحة في شبكة قيادة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، حيث تم استخدام 12 معيارا في الشكل الأول و15 معيارا في الشكل الثاني وتقدير مدى أهميتها حسب تأكيدها وكثرة ترددها من طرف الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم.

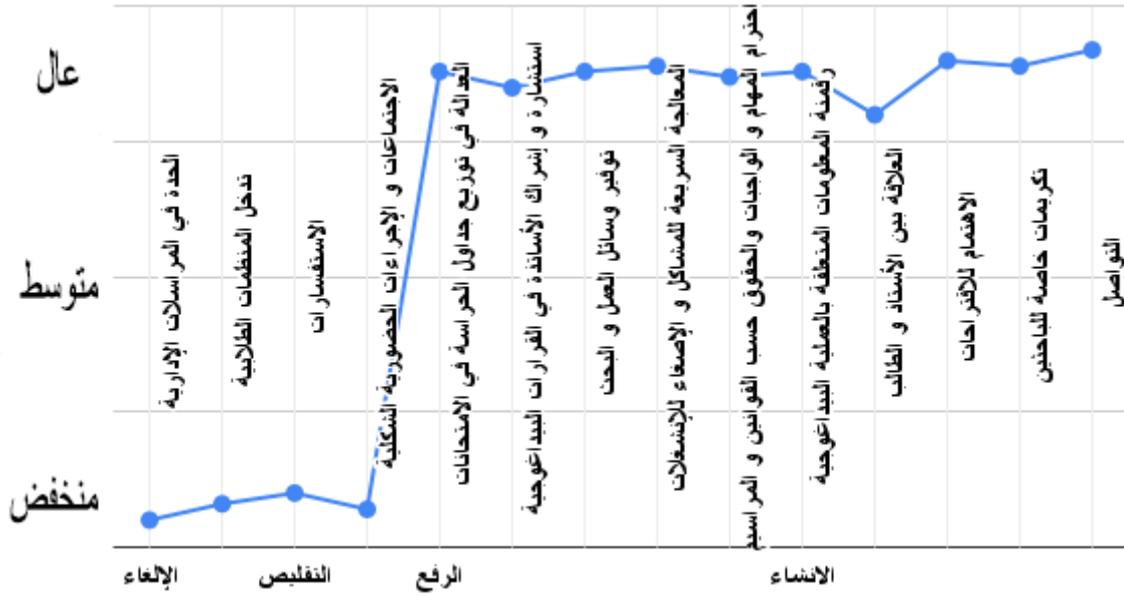
- الشكل رقم (26) : اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 01 لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -



- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعايير المقدمة في شبكة القيادة لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

- الشكل رقم (27) : اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 02 لمعهد العلوم الاقتصادية،
التجارية وعلوم التسيير -



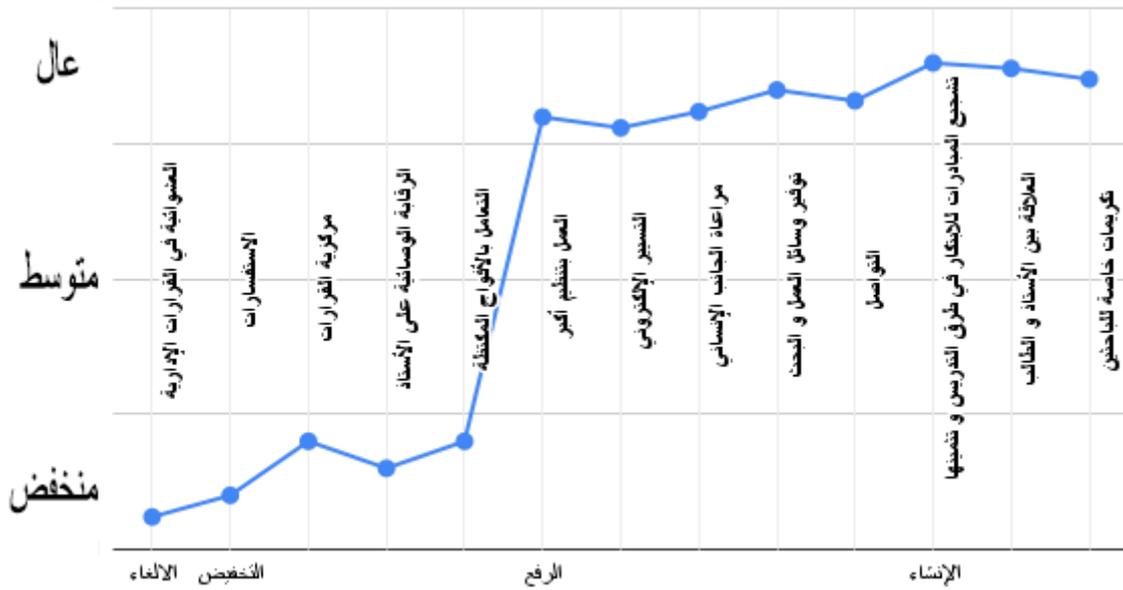
- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعايير المقدمة في شبكة القيادة لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -

ب. الملفات المقترحة لمعهد الآداب واللغات :

تم الاعتماد على المعايير الموضحة في شبكة قيادة معهد الآداب واللغات، حيث تم استخدام 13 معيارا في الشكلين الأول والثاني وتقدير مدى أهميتها حسب تأكديها وكثرة ترددها من طرف الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم.

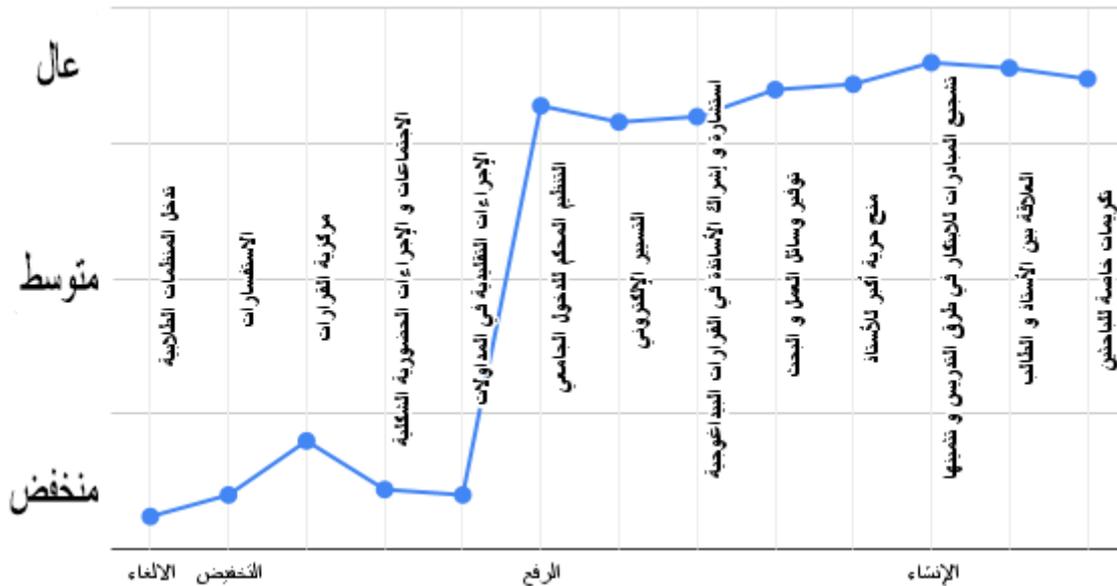
الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

- الشكل رقم (28) : اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 01 لمعهد الآداب واللغات -



- المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعايير المقدمة في شبكة القيادة لمعهد الآداب واللغات -

- الشكل رقم (29) : اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 02 لمعهد الآداب واللغات -



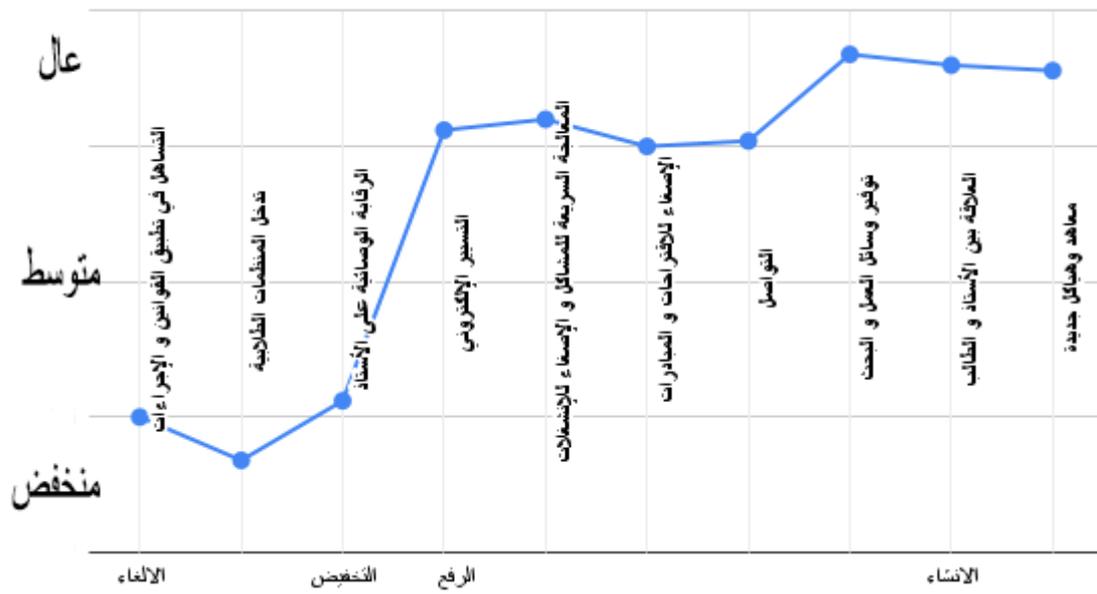
- المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعايير المقدمة في شبكة القيادة لمعهد الآداب واللغات -

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

ج. الملفات المقترحة لمعهد العلوم والتكنولوجيا :

تم الاعتماد على المعايير الموضحة في شبكة قيادة معهد العلوم والتكنولوجيا، حيث تم استخدام 10 معايير في الشكلين الأول والثاني وتقدير مدى أهميتها حسب تأكدها وكثرة ترددها من طرف الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم.

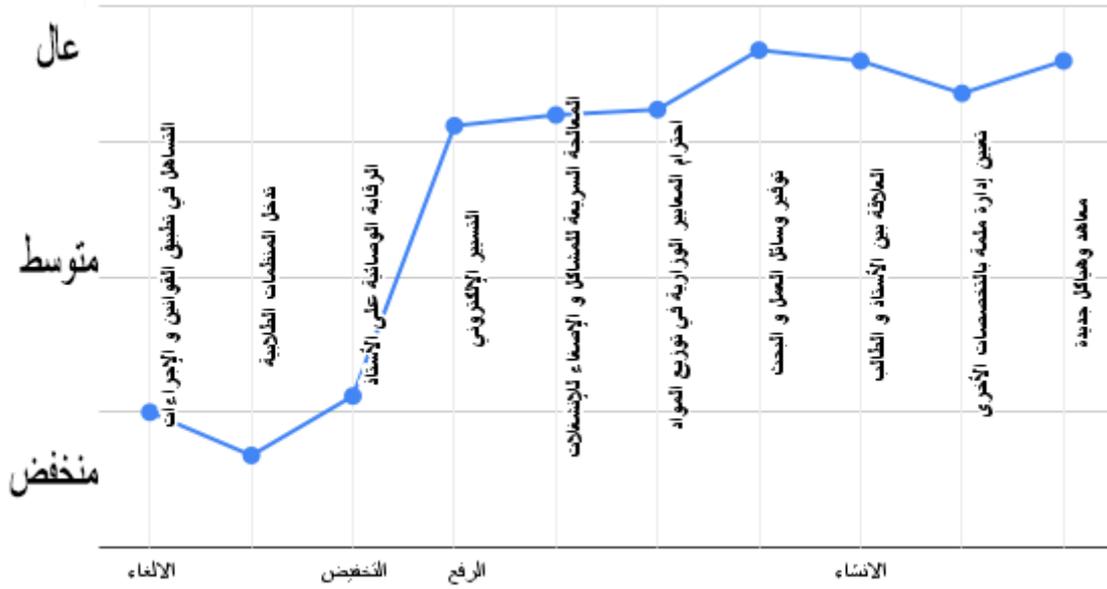
- الشكل رقم (30) : اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 01 لمعهد العلوم والتكنولوجيا -



- المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعايير المقدمة في شبكة القيادة لمعهد العلوم والتكنولوجيا -

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

- الشكل رقم (31) : اقتراح ملف تعريف قيادة المحيط الأزرق رقم 02 لمعهد العلوم والتكنولوجيا -



- المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعايير المقدمة في شبكة القيادة لمعهد العلوم والتكنولوجيا -

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

المبحث الثالث : أشرة B.O.L المقترحة لرفع دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة.

بعد قيامنا بتطوير ملفات تعريف القيادة البديلة الخاصة بكل معهد من خلال الاستعانة بشبكات القيادة وجداول النقاط الساخنة والباردة لكل معهد، سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد شرع واحد مقترح لكل معهد يكون الهدف من المعايير الموضحة فيه هو الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي.

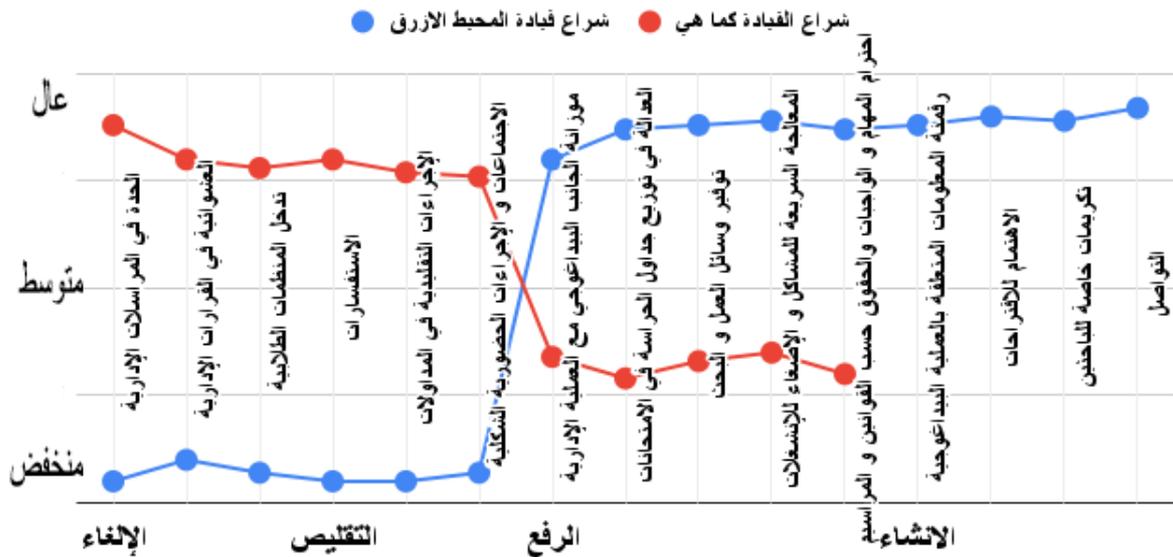
من خلال المطالب التالية نود أن نوضح أولاً أن بعض المعايير التي تم ذكرها في ملفات تعريف القيادة في المبحث الثاني قد تم التخلي عنها في الأشرة التالية وذلك إما لتداخلها مع معايير أخرى ، أو كون الأساتذة لم ينتبهوا لوجودها من الأصل، أي هي عبارة عن ملاحظاتنا الشخصية في كل معهد.

المطلب الأول : شرع معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

من خلال شبكة قيادة المعهد، قمنا باختيار أهم المعايير التي لاحظنا أنها تتكرر من أجل رسم شرع قيادة المحيط الأزرق مقابل القيادة الحالية والذي يتكون من 15 معياراً كما هي موضحة من خلال الشكل التالي:

- الشكل رقم (32) : شرع قيادة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -

شرع قيادة المحيط الأزرق مقابل القيادة كما هي لمعهد الاقتصاد



- المصدر : من إعداد الطالبتين -

تحليل الشراع :

حسب إجابات الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم في هذا المعهد، فإن المعايير الممثلة من خلال الشراع أعلاه هي أكثر ما لاحظنا تكراره بصفة كبيرة، حيث يمكن اعتبارها أهم النقاط التي سترفع من الدافعية لدى الأساتذة في معهد العلوم الاقتصادية، ويمكن شرحها كالاتي :

أ. **أنشطة الإلغاء** : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد التوقف عن القيام بها لأنها تحبط من معنويات الأساتذة ولا ترفع الدافعية لديهم.

1. **الحدة في المراسلات الإدارية** : والمقصود بها حسب الأساتذة استعمال لهجة حادة وخشنة من خلال الإعلانات الموجهة لهم، ظنا من الإدارة أنها الطريقة التي ستجعلهم ينفذون ما تريده منهم، ولكن في حقيقة الأمر، تزج هذه النقطة أساتذة المعهد خاصة عندما تقوم الإدارة بمراسلة جميع الأساتذة وتوجيهها التهديد والإنذار للجميع رغم عدم أحقيتهم له.

2. **العشوائية في القرارات الإدارية** : هنالك العديد من القرارات التي قد تتخذها الإدارة بشكل غير مدروس ودون استشارة المعنيين بالقرار من الأساس، كمثل على ذلك نظام PROGRESS حيث من ملاحظتنا للأساتذة أنهم لم يكونوا على استعداد كاف للعمل بهذا النظام حيث كانوا بحاجة إلى المزيد من التكوين في هذا المجال، هذا ما يمكن اعتباره قرارا غير مدروس، بالإضافة مثلا إلى بعض القرارات المتعلقة بتحديد تواريخ تسليم مذكرات التخرج والتي تخص الأساتذة أيضا لكنهم يتلقون القرار مثلهم مثل الطلبة.

➤ هنا بإمكاننا اقتراح نقطة إشراك واستشارة الأساتذة والتي يمكن دمجها من خلال هذا المعيار، حيث عندما تلغي الإدارة العشوائية وتتجه نحو إشراك الأساتذة أكثر في القرارات التي تعينهم تزيد بذلك من دافعتهم.

3. **تدخل المنظمات الطلابية** : ونعني بهذا المعيار تدخلهم في صنع القرارات غير المعنويون بها، فعندما تقوم المنظمات بالضغط على الإدارة بطريقة أو بأخرى تقوم الإدارة بالضغط على الأساتذة من جهة أخرى و بالتالي بالضغط غير ضروري وعلى الإدارة التفكير في إلغائه.

ب. **أنشطة التقليل (التخفيض)** : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد تخفيضها لأنها تتسبب في تخفيض الدافعية لدى الأساتذة.

4. **الاستفسارات** : تكرر هذه النقطة في العديد من المقابلات، حيث تقوم الإدارة بالكثير من الاستفسارات التي يراها الأساتذة أحيانا دون سبب حقيقي وراءها، ويتم تفسيرها أحيانا على أنه عدم مراعاة للظروف الاجتماعية لدى الأساتذة.

5. **الإجراءات التقليدية في المداولات :** وهي الإجراءات الروتينية المتعلقة بفترة المداولات والتي يراها الأساتذة أحيانا بأنها تضيع الوقت أكثر من كونها ضرورية فعلا.
6. **الاجتماعات والإجراءات الحضورية الشكلية :** ونعني بها بعض الاجتماعات والإجراءات التي تستدعي حضور الأساتذة شخصيا وتتطلب قطعهم لمسافة كبيرة من مقر سكنهم في مناطق بعيدة من أجل الوصول إلى المركز لإجراء اجتماع مدته ربع ساعة مثلا لتقديم نسبة التقدم في الدروس. ➤ **و يمكن حل هذه النقطة من خلال التوجه نحو آليات للإدارة عن بعد كاستخدام مواقع التواصل أو اجتماعات**
- ج. **أنشطة الرفع :** وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد رفع القيام بها لأنها تساهم في الرفع من دافعية الأساتذة.
7. **موازنة الجانب البيداغوجي مع العملية الإدارية :** هذه النقطة تمثل رغبة الأساتذة في تغيير تفكير الإدارة اتجاههم، حيث تدعوهم لرفع الاهتمام بالجانب البيداغوجي، ولا يكون تركيزهم الدائم على الجانب الإداري فقط، وذلك من أجل كسر الجمود والروتين داخل المعهد.
8. **العدالة في توزيع جداول الحراسة في الامتحانات :** تعتبر نقطة هامة في هذا المعهد حيث عند سؤال الأساتذة حولها كانت إجاباتهم، نعم نريد أن يتم تقسيم موضوعي لجدول الحراسة، حيث لا يعقل أن تكون ساعات الحراسة لأستاذ أكبر من أستاذ آخر، إذا فهو معيار مهم يجب على الإدارة النظر فيه و العمل على رفعه.
9. **توفير وسائل العمل والبحث :** بالنسبة لمعهد الاقتصاد، أكثر الوسائل التي طلبها الأساتذة هي توفير لبعض الوسائل الخاصة ببعض المواد التطبيقية، كذلك توفير الوسائل الضرورية للعمل، حيث تحفز هذه النقطة الأساتذة أكثر على العمل، إذا لم توفر الإدارة هذه الوسائل سيضطر الأستاذ إما للتكيف مع الوضع أو محاولة إيجاد حل لنقص بعض الوسائل بدل تركيزه على وظيفته الأساسية.
10. **المعالجة السريعة للمشاكل والإصغاء للإنشغلات :** وذلك من خلال فتح المجال للأساتذة من أجل طرح انشغالاتهم ومحاولة إيجاد حلول سريعة من طرف إدارة المعهد دون التعامل معها بتماطل أو تأجيل ، لأنه كلما تراكمت المشاكل وأجلت الإدارة التعامل معها كلما أدى ذلك إلى حالة من الانسداد، كلما أصغت الإدارة للأستاذ كلما شعر بالتقدير وبالتالي يرتفع الدافع لديه.
11. **احترام المهام والواجبات والحقوق حسب القوانين والمراسيم :** وذلك يكون من خلال التعامل بعدالة أكبر مع الأساتذة، وتطبيق القانون على الجميع دون منح امتيازات للبعض مقارنة بالبقية.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

د. أنشطة الإنشاء: وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد إنشاؤها لأنها تعتبر ضمن قائمة الأفعال التي يطلبها الأساتذة ولا تقوم بها الإدارة وتساهم في الرفع من دافعية الأساتذة.

12. رقمنة المعلومات المتعلقة بالعملية البيداغوجية : ونقصد بهذا المعيار استخدام التكنولوجيا في إتمام النشاطات البيداغوجية كاستخدام الاستمارات الالكترونية بدل الاستمارات الورقية أثناء فترات الطعون.

13. الاهتمام للاقتراحات : وهي نقطة جد مهمة للرفع من دافعية الأساتذة، حيث تشعرهم بالتقدير الفكري والعاطفي خاصة لو تم تطبيق الاقتراحات المطروحة أو حتى الإصغاء لها وتمنيها وذلك لتشجيعهم على تقديم المزيد من الاقتراحات التي قد تختصر الكثير من التكاليف.

14. تكريمات خاصة للباحثين : وتعتبر بمثابة تقدير للجهود المبذولة للأساتذة وأيضا كتشجيع لفكرة البحث إضافة إلى أداء الأساتذة مهامهم وتكون مثلا بتخصيص تكريمات للأساتذة المجتهدين في مجال البحث أكثر من غيرهم.

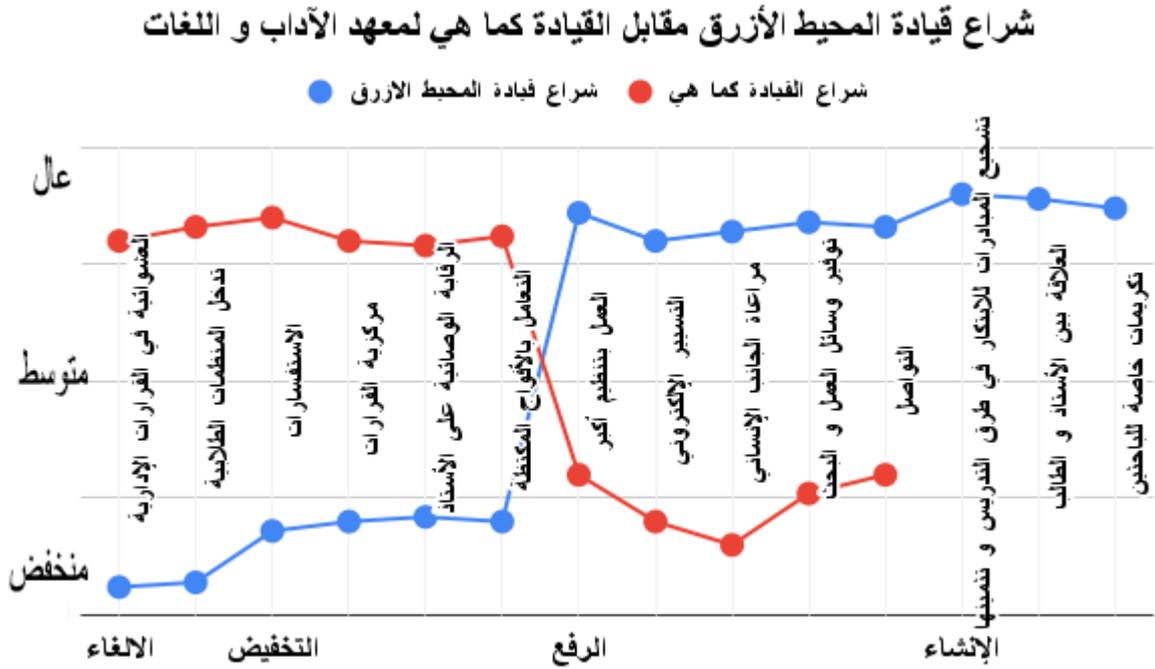
15. التواصل : من خلال تفعيله بشكل أفضل كعقد اجتماعات دورية مع الفاعلين من المعهد وذلك لتحقيق المشاركة الفعالة وطرح الأفكار بشكل مباشر مع الإدارة إضافة إلى التواصل المستخدم حاليا مع توفير خدمة الأنترنت لتحسينه.

المطلب الثاني : شراع معهد الآداب واللغات

من خلال شبكة قيادة المعهد، قمنا باختيار أهم المعايير التي لاحظنا أنها تتكرر من أجل رسم شراع قيادة المحيط الأزرق مقابل القيادة الحالية والذي يتكون من 14 معيارا كما هي موضحة من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

- الشكل رقم (33) : شراع قيادة معهد الآداب واللغات -



- المصدر : من إعداد الطالبتين -

تحليل الشراع :

حسب إجابات الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم في هذا المعهد، فإن المعايير الممثلة من خلال الشراع أعلاه هي أكثر ما لاحظنا تكراره بصفة كبيرة، حيث يمكن اعتبارها أهم النقاط التي سترفع من الدافعية لدى الأساتذة في معهد الآداب و اللغات ، ويمكن شرحها كالاتي :

أ. أنشطة الإلغاء : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد التوقف عن القيام

بها لأنها تحبط من معنويات الأساتذة ولا ترفع الدافعية لديهم

1. العشوائية في القرارات الإدارية : إضافة إلى **PROGRESS** المذكور في حالة معهد

الاقتصاد، نذكر هنا إشراك واستشارة الأساتذة في بعض القرارات مثل قرارات مجلس التكوين

التي تكون أحيانا غير تشاورية، أي كي تتفادى الإدارة العشوائية في قراراتها هي مطالبة في

الأساس بسؤال المعنيين عن رأيهم حتى لا يشعروا أن قراراتها عشوائية.

2. تدخل المنظمات الطلابية : حيث تتدخل المنظمات أحيانا في صنع بعض القرارات التي لا

تعينها وبهذا يمارسون ضغطا على الإدارة وبدورها هي تقوم برد فعل على الأساتذة وهو ما لا

يجبده الأستاذ لأنه يحد من حريته في التصرف.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

ب. أنشطة التقليل (التخفيض) : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد تخفيضها لأنها تتسبب في تخفيض الدافعية لدى الأساتذة.

3. الاستفسارات : تكررت هذه النقطة في معهد الأدب أيضا، حيث تقوم الإدارة بالكثير من الاستفسارات التي يراها الأساتذة أحيانا دون سبب حقيقي وراءها وهذا ما يعكس الصرامة الصادرة عن الإدارة بتطبيقها للقوانين، الأمر الذي يفضل الأساتذة التخفيف منه قليلا.

4. مركزية القرارات : حيث اشتكى الأساتذة من هذه النقطة، فعندما يرغبون في القيام بأمر معين أو طرح اقتراح معين يلقى بالرفض لأنه يجب على الإدارة العليا المصادقة عليه أولا، أو عندما يقومون بطلب معين ترد الإدارة " يجب أن توافق الإدارة العليا أولا " .

5. الرقابة الوصائية على الأستاذ : ونعني بهذا المعيار عدم منح الحرية الكافية للأستاذ، حسب الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم فقد شاركونا شعورهم بأنهم لا يدرسون في الجامعة بل في الثانوية لأنهم لا يشعرون بالحرية الكافية التي تسمح لهم بالتصرف كباحثين.

6. التعامل بالأفواج المكتظة : يشتكي معهد الأدب من تقسيم عدد كبير من الطلبة على الأفواج بشكل مكتظ مما يشكل ضغط كبير على الأستاذ ويؤثر على أدائه.

➤ و قد يرجع سبب ذلك لقلّة الهياكل الموجودة على مستوى المركز مقارنة بالعدد الكبير للطلبة.

ج. أنشطة الرفع : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد رفع القيام بها لأنها تساهم في الرفع من دافعية الأساتذة.

7. العمل بتنظيم أكبر: من خلال هذا المعيار بإمكان الإدارة اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية في المداورات وتنظيمها مما يسمح باختصار الوقت والجهد، بالإضافة إلى اختصار بعض الاجتماعات غير الضرورية والشكلية.

8. التسيير الإلكتروني : من خلال الإجابات التي حصلنا عليها لاحظنا أن الأساتذة يشتكون من نقطة البيروقراطية في معهد الأدب وكثرة استعمال الأوراق لذلك من الأفضل التوجه التدريجي نحو التسيير الإلكتروني.

➤ بالرغم أن الأساتذة قد اشتكوا أيضا من نقطة نقص في التمويل، أي إذا تم التوجه إلى هذا النوع من التسيير يجب توفير الوسائل اللازمة لذلك.

9. مراعاة الجانب الإنساني : مثل ما تم التطرق سابقا فإن الصرامة التي تصدر عن الإدارة تتطلب اهتمام أكبر للجانب الإنساني من أجل إحداث نوع من التوازن وذلك من خلال مراعاة أكبر للظروف الاجتماعية للأساتذة.

10. **توفير وسائل العمل والبحث :** إضافة إلى توفير الوسائل اللازمة والضرورية للعمل والبحث، لاحظنا على مستوى معهد الآداب عدم استخدام بعض التقنيات والوسائل التي من الممكن الاستفادة منها بشكل دوري، حيث لا يتم استغلالها إلا نادرا في بعض الملتقيات الدولية أو بعض المناسبات الهامة، بالرغم من أنها قد تستخدم في مناقشات التخرج وتستغل قبل اهتلاكها.

11. **التواصل :** يحتاج التواصل إلى التفعيل من خلال توفير خدمة الأنترنت، فحسب الأساتذة فإن طريقة التواصل المستخدمة مناسبة إلا أن عدم وجود تدفق عال للأنترنت يعرقلها أحيانا

د. **أنشطة الإنشاء:** وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد إنشاؤها لأنها تعتبر ضمن قائمة الأفعال التي يطلبها الأساتذة ولا تقوم بها الإدارة وتساهم في الرفع من دافعية الأساتذة.

12. **تشجيع المبادرات للابتكار في طرق التدريس وتثمينها :** إن طبيعة المواد المدرسة على مستوى معهد الآداب واللغات جعل الأساتذة يشعرون بالملل من طرق التدريس المستخدمة لذا فهم يرغبون بالابتكار في هذا المجال، لكن المشكلة هنا أن المبادرات عادة ما تكون فردية من طرف أستاذ أو اثنين وأحيانا لا تتوقف لقلة تقدير وتشجيع المبادرات الفردية من الأصل، وهناك بعض الأفكار التي قد تراها الإدارة أنها لا تتناسب مع طبيعة التخصص لكنها في الحقيقة طرق إبداعية من أجل بعث روح جديدة للتدريس.

➤ **من بين الاقتراحات في هذا المجال استغلال المسرح مثلا**

13. **العلاقة بين الأستاذ والطالب :** معظم الأساتذة شجعوا هذه النقطة فهم يرغبون بخلق تواصل مباشر مع الطلبة من خلال تسهيل الفعاليات التي يقوم الطلبة بتنظيمها وإشراك الأساتذة فيها من أجل خلق جو تفاعلي بين الأستاذ والطالب.

14. **تكريمات خاصة للباحثين :** نرجع إلى نقطة منح الحرية، حيث عندما يشعر الأستاذ بالحرية يكون قادرا على التقدم أكثر في مجال البحث وبالتالي يكون دافعه نحو هذا الأمر مرتفع، وتعتبر التكريمات بمثابة تحفيز بسيط من أجل إثارة ذلك الدافع لدى الأساتذة حتى يستمروا في تقديم الأفضل.

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

المطلب الثالث : شرع معهد العلوم والتكنولوجيا

من خلال شبكة قيادة المعهد، قمنا باختيار أهم المعايير التي لاحظنا أنها تتكرر من أجل رسم شرع قيادة المحيط الأزرق مقابل القيادة الحالية والذي يتكون من 10 معايير وذلك :

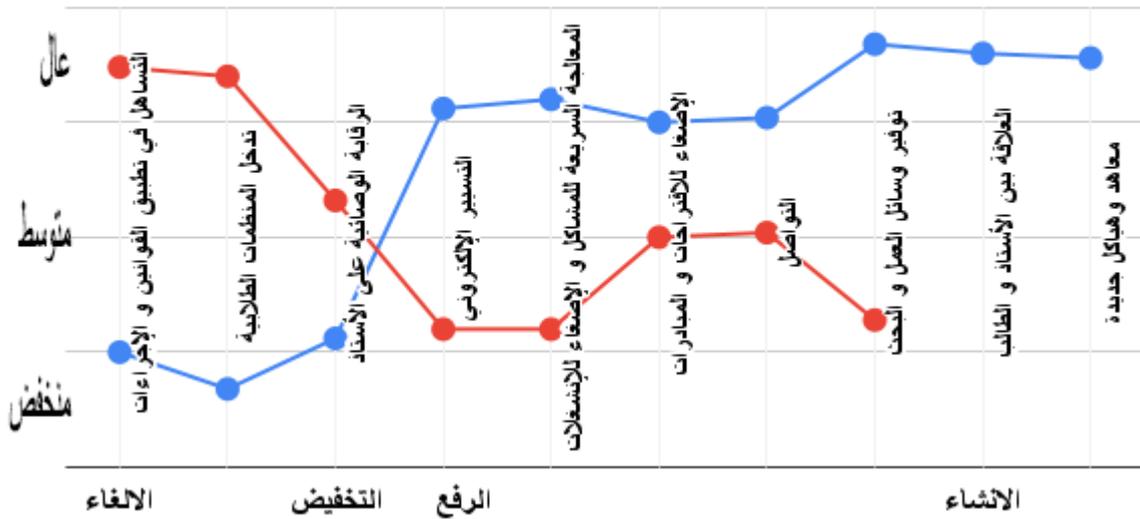
- نقلة المعلومات المتوفرة عن هذا المعهد ؛
- لبروز بعض المشاكل الواضحة عن سواها وأهمها مشكلة الطلبة والأساتذة.

و نوضح من خلال الشكل التالي شرع القيادة :

- الشكل رقم(34) : شرع قيادة معهد العلوم والتكنولوجيا -

شرع قيادة المحيط الأزرق وشرع القيادة كما هي لمعهد العلوم و التكنولوجيا

● شرع القيادة كما هي ● شرع قيادة المحيط الأزرق



- المصدر : من إعداد الطالبتين -

تحليل الشرع :

حسب إجابات الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم في هذا المعهد، فإن المعايير الممثلة من خلال الشرع أعلاه هي أكثر ما لاحظنا تكراره بصفة كبيرة، حيث يمكن اعتبارها أهم النقاط التي سترفع من الدافعية لدى الأساتذة في معهد العلوم والتكنولوجيا، ويمكن شرحها كآتي :

أ. أنشطة الإلغاء : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد التوقف عن القيام بها لأنها تحبط من معنويات الأساتذة ولا ترفع الدافعية لديهم

الفصل الثالث دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي ميلة

1. التساهل في تطبيق القوانين والإجراءات : بالنسبة لهذا المعيار هنالك تساهل بالنسبة للطلبة وأيضاً بالنسبة للأساتذة، حيث من حوارنا مع الأساتذة طلب البعض أن يكون هنالك بعض الصرامة في التعامل من أجل إحداث التوازن بين الطلبة والأساتذة.
2. تدخل المنظمات الطلابية : أحيانا تقوم بعض المنظمات الطلابية بالتدخل في صناعة القرارات التي لا تعنيها وأحيانا تظهر على أساس أنها تعنيها لكن يحدث تداخل في المواضيع ويضيع التركيز على الموضوع الأساسي الذي تدخلت من أجله، حيث أحيانا يكون تعاملها مع الأساتذة فيه نوع من قلة الاحترام، وكما تمت الإشارة في المعيار الأول يجب فرض نوع من الصرامة في التعامل مع هذه النقطة أيضاً.
- ب. أنشطة التقليل (التخفيض) : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد تخفيضها لأنها تتسبب في تخفيض الدافعية لدى الأساتذة.
3. الرقابة الوصائية على الأستاذ : ونقصد بهذا المعيار فرض مدة محددة على الأساتذة لإتمام البرامج رغم حاجتها لوقت أكبر، خاصة وأن برامج تخصصات هذا المعهد تحتاج إلى أن تدرس كاملة نظراً لطبيعتها.
- ج. أنشطة الرفع : وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد رفع القيام بها لأنها تساهم في الرفع من دافعية الأساتذة.
4. التسيير الإلكتروني : حسب الأساتذة الذين قمنا بمقابلتهم يتجه المعهد لتقليل التعامل الورقي نوعاً ما ولكن يحتاج إلى تفعيل التسيير الإلكتروني بشكل أكبر.
5. المعالجة السريعة للمشاكل والإصغاء للإنشغالات : إن تعامل إدارة معهد العلوم والتكنولوجيا مع المشاكل الإصغاء للإنشغالات يكون نسبي ولذا ندرج هذا المعيار في الرفع.
- بالنسبة لنسبية للتعامل مع المشاكل فيعود ذلك للضغوط التي تتعرض لها الإدارة من الاتجاهين وبسبب قلة عدد الأساتذة في الإدارة.
6. الإصغاء للاقتراحات والمبادرات : هنالك إصغاء للاقتراحات من طرف الأساتذة في حدود ما يسمح به القانون، لذا تم إدراج هذه النقطة في الرفع، لما لها تأثير على التقدير الذي سيشعر به الأساتذة وبالتالي رفع الدافعية لديهم.
7. التواصل : بالنسبة للتواصل والاجتماعات فمعهد العلوم والتكنولوجيا فطرق التواصل جيدة وهنالك احتكاك قوي للإدارة مع الأساتذة حيث يتم استخدام اجتماعات عن بعد مثلاً على عكس المعهدين السابقين وذلك لتفعيل التواصل تحت أي ظرف.

8. توفير وسائل العمل والبحث : يعتبر المعيار الأهم في هذا المعهد، حيث في جميع المقابلات كان هذا المطلب الأكثر تكرارا، خاصة توفير الوسائل الحديثة التي تتماشى والتطورات الحاصلة في العالم، بالإضافة إلى أن توفير الوسائل يشجع الأساتذة على تجسيد أفكارهم أو تغيير طرق تدريسهم عندما يرغبون بذلك.

د. أنشطة الإنشاء: وهي الأنشطة والممارسات الإدارية التي يجب على إدارة المعهد إنشاؤها لأنها تعتبر ضمن قائمة الأفعال التي يطلبها الأساتذة ولا تقوم بها الإدارة وتساهم في الرفع من دافعية الأساتذة.

9. العلاقة بين الأستاذ والطالب : النقطة المحورية في هذا المعهد من وجهة نظرنا، حيث تحتاج إلى دراسة حقيقية وإيجاد طريقة منهجية للتعامل مع المشاكل و التصادمات بين الطلبة والأساتذة من طرف الإدارة، أما الأساتذة فيرجحون كون تساهل الإدارة مع الطلبة يجعلهم يطالبون ببعض المطالب غير المنطقية لذلك دائما هنالك صراعات بين الطرفين.

➤ نقتح عمل اجتماعات دورية بين الأساتذة وممثلي الطلبة من كل التخصصات، الهدف منها النقاش حول أهم الانشغالات التي يمكن للإدارة التدخل في حلها في إطار ما يسمح به القانون.

10. معاهد وهيكل جديدة : بسبب قدم المعهد وكثرة عدد الطلبة فيه، يحتاج إلى المزيد من الهياكل الجديدة، حيث نجد أن الأساتذة مجبرون على التنقل إلى هياكل تخص معاهد أخرى للتدريس، بالإضافة إلى ذلك طالب الأساتذة بفصل التخصصات عن نفس المعهد وتخصيص بدل ذلك معهد مستقل لكل تخصص.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل بإمكاننا القول أن تطبيق قيادة المحيط الأزرق في مؤسسة المركز الجامعي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات أهمها هو تقبل الفكرة من الأساس للقيام بهذه المبادرة والتي تهدف إلى تحديد الممارسات الإدارية التي ترفع من دافعية الأساتذة كحالة من الأفراد العاملين بالمركز الجامعي، بالإضافة إلى متطلبات أخرى أهمها وجود استقلالية أكبر للمستويات الإدارية الثلاثة، وحتى نحصل على المعايير الخاصة بالممارسات الإدارية السابقة الذكر، قمنا بالتقرب من بعض الأساتذة المؤثرين على مستوى كل معهد من أجل مقابلتهم شخصيا والقيام بمهمة فريق BOL الافتراضي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة والمتمثلة في سؤال هذه الفئة والتي يمكن اعتبارهم لازبائن للنمط القيادي الحالي عن الممارسات الإدارية التي يتمنون أن تزول أو يتم تخفيضها بالمقابل ما يريدونه من أجل تلبية حاجاتهم ورفع دافعيتهم وهو ما تم عرضه من خلال المبحث الأخير على شكل لوحات أو أشرطة للقيادة لتكوين صورة عامة عن النمط القيادي الجديد مقابل النمط القيادي الحالي.

الخاتمة

إن القيادة بمفهومها التقليدي والذي ألفه الجميع في مجال الإدارة تنص على كونها ترتبط بصورة مباشرة بالقائد نفسه وكل ما يتعلق به، حيث تتعلق عملية تحفيز ودفع الأفراد بالدرجة الأولى بشخصية القائد وما يتمتع به من صفات قيادية مميزة جعلته يظفر بهذا اللقب مقارنة بالبقية، الأمر الذي يضعنا أمام مواجهة مع سؤال مهم حول ما الذي يريده الأفراد الذين يخضعون لنمط قيادي معين من قائدهم، هل هي مثله العليا وصفاته القيادية أم أن الأفراد في الحقيقة يريدون منه أن يقوم بسؤالهم بشكل صريح عن حاجاتهم التي يتمنون أن يتم الالتفات إليها وتلبيتها من أجل رفع الدافع لديهم وجعلهم أكثر حماسا وانخراطا في العمل لتقديم الأفضل هذا ما اعتبرته قيادة المحيط الأزرق الفكرة التقليدية التي عدلت عليها وبننت فلسفتها على نقائصها.

حيث حسب BOL القيادة هي عبارة عن خدمة لها أبعادها المتعلقة أساسا بالسوق المتواجد داخل المؤسسة، وأحد هذه الأبعاد هو الزبائن الممثلين بالأفراد الذين يوافقون على النمط القيادي المتبع، كما يتضمن فئة أخرى تسمى بلازبائن القيادة وهي الفئة الأهم لأنها غير مستكشفة ولأن أفرادها غير منخرطين كما أن لديهم تصور معين لم يتم سؤالهم عنه من قبل، ويمثل هذا التصور مجموعة الممارسات الإدارية التي يجب على المنظمة تخفيضها والغاؤها مقابل ما يجب رفعه وإنشاؤه منها، وكل هذا يتم في إطار عملية عادلة تهدف إلى جعلهم يشعرون بالتقدير العاطفي والفكري ومنه رفع الدافع لديهم، حيث يكون الهدف وراء قبول الأفراد لخدمة قادتهم هو سد حاجاتهم التي تؤدي في النهاية إلى رفع الدافعية لديهم .

من خلال ما سبق فإن تطبيق هذه المبادرة أو على الأقل العمل بمنهجيتها سيفتح المجال أمام إدارة المعاهد لمعرفة ما الذي يجب التركيز عليه فعلا في إدارتهم للموارد البشرية التابعة لمعاهدهم، فمن خلال دراستنا، حاولنا تقديم عرض لواقع القيادة الحالية مرفقة بوضعية الدافعية لدى فئة من الأساتذة في المركز الجامعي وتقييمهما، والذي نعتبر أنه سيكون بمثابة الأرضية لبناء متطلبات النمط القيادي الجديد مع حالة الأساتذة في معاهد المركز الجامعي الثلاثة، حيث قمنا باستهداف فئة اللازبائن التي تتمتع بالقدرة على رؤية المشاكل واقتراح الحلول والتي ستساعد إدارة المعاهد على خلق القيمة لدى الأفراد مقابل اختصار التكاليف والوقت عندما تقوم برفع وإنشاء الممارسات التي نصت عليه شبكات القيادة الهادفة إلى رفع دافعية الأساتذة والتي تم توضيحها من خلال الأشربة المقترحة مقابل تخفيض وإلغاء الممارسات التي لا ترفع الدافع لديهم، فطريقة العمل الممنهج لقيادة المحيط الأزرق تساهم في اكتشاف فئات الأفراد الموهوبين الذين بإمكانهم تقديم دفعة للمركز الجامعي من أجل التقدم والازدهار.

1. نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا بإمكاننا تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

أ. نتائج الجانب النظري :

ويمكن تلخيصها في ما يلي :

- ✓ تعتبر فلسفة قيادة المحيط الأزرق التركيز على القائد وصفاته الشخصية فكرة تقليدية، حيث تكلف المنظمة ضياع الكثير من الوقت والجهد، كما تحملها تكاليف أخرى تتعلق بتطوير وتنمية مهارات القيادة لدى القائد، كما وتتبنى فكرة السرعة من خلال التركيز على ما هو مهم من أجل خلق قفزة سريعة في الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة .
- ✓ إن أهم هدف تسعى له قيادة المحيط الأزرق هو خلق قيمة مقابل تخفيض التكاليف من خلال تركيز القائد على ما يجب فعله أي الرفع منه أو إنشائه، والتخفيض من ما لا يجب فعله أو إلغائه.
- ✓ من خلال نظرة الباحثين كيم تشان ورينيه موبوغن للمؤسسة، بإمكاننا القول أن تعامل قيادة المحيط الأزرق مع المتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة يكون على أساس كونها سوقا يخضع للتجزئة من خلال استخدام طريقة منهجية ومنظمة وأطر تحليلية واضحة .
- ✓ تقوم منهجية عمل قيادة المحيط الأزرق على استعمال التحليل من خلال إطار عمل واضح، إلا أن عرضها للنتائج لا يكون باستخدام الأرقام وإنما بعرضها للصور واللوحات التي تعطي الصورة الكبيرة.
- ✓ تنتظر قيادة المحيط الأزرق للأفراد داخل المنظمة على أنهم زبائن لخدمة القيادة التي يقدمها قادتهم وهم في النهاية لهم حرية شراء هذه الخدمة أو عدم شرائها .
- ✓ إن تطبيق قيادة المحيط الأزرق لمبادئ العملية العادلة والمتمثلة في : المشاركة، التفسير والتوقعات الواضحة يعزز الشعور لدى الأفراد في المنظمة بالتقدير الفكري والعاطفي وهو ما يخلق ويرفع لديهم الدافع نحو العمل، وهذا راجع لشعورهم بأن آراءهم قد تم الإصغاء إليها وأن قيادتهم تهتم لحاجاتهم فعلا .
- ✓ تعتبر الدافعية تلك القوة الداخلية النابعة من الفرد، وعلى الرغم من كونها متغير داخلي إلا أنها لا تخلق أو ترتفع من العدم فهي ترتبط بحاجات وجب تلبيتها من أجل تحريكها نحو الهدف المطلوب .
- ✓ تستمر الدراسات إلى يومنا هذا في البحث الدائم لفهم حاجات ورغبات الفرد التي لا يمكن فصلها عن حياته العملية وهذا ما يبرر وجود العديد من النظريات المفسرة لسلوك الفرد ومحاولة معرفة أسباب تركيزه على بعض الحاجات والرغبات مقارنة بغيرها.

ب. نتائج الجانب التطبيقي :

من خلال دراستنا لحالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ أن إدارات المعاهد الثلاثة تحظى بالتفويض من قبل الإدارة العليا، لكن مع ذلك لاحظنا من خلال إجابات الأساتذة أن هنالك نسبة من المركزية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بكل معهد، وهو ما يتعارض والركائز الضرورية لتطبيق قيادة المحيط الأزرق في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
 - ✓ يتكون المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من عدد كبير من الأساتذة على مستوى كل معهد، إذ يتباينون من حيث وجهات نظرهم حول واقع قياداتهم فهناك فئة تصنف ضمن الزبائن وهنالك فئة مهمة تندرج تحت فئة اللزبائن وهي الفئة التي يجب على إدارة المعاهد الالتفات إليها .
 - ✓ تقوم إدارة المعاهد الثلاثة برفع وإنشاء الأنشطة والممارسات التي لا ترفع الدافع لدى الأساتذة بدل تخفيضها أو إلغائها مثل كثرة الاستفسارات التي يتلقاها الأستاذ من الإدارة في معهدي العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير والآداب واللغات، أما معهد العلوم والتكنولوجيا فقد لاحظنا نقطة تعامل الإدارة بشكل متساهل مع الطلبة .
 - ✓ من خلال دراستنا التمسنا أن هنالك نقص نسبي في الجانب المتعلق بالتقدير والتحفيز لفئة لزبائن القيادة من الأساتذة في معهدي العلوم الاقتصادية والآداب، بالتوازي مع ذلك لاحظنا ارتفاع نسبي للمصرامة في التعامل مع الأساتذة .
 - ✓ إدارة المعاهد بحاجة إلى رفع التواصل الفعال مع الأساتذة من خلال سؤالهم عن حاجاتهم ومعرفة ما يريدونه حقا، بالإضافة إلى إنشاء إشراك واستشارة الأساتذة والاستماع إلى آرائهم حول أبسط القرارات التي تخصهم .
 - ✓ تلجأ إدارة المعاهد أحيانا لتطبيق بعض أفكار قيادة المحيط الأزرق لكن لا يتم ذلك بطريقة منهجية أي دون علم منها أنها تقوم بذلك، وهذا ما قمنا بملاحظته على مستوى معهد العلوم والتكنولوجيا حيث هنالك تقدير لظروف الأساتذة وهو ما يعتبر تفهما لحاجاتهم .
 - ✓ هنالك الكثير من الصراعات بين الأساتذة والطلبة في معهد العلوم والتكنولوجيا، مما يضع إدارتها أمام مشكلة عدم توازن في التعامل مع الطرفين، الأمر الذي ولد عدم انخراط من قبل الأساتذة.
- 2. نتائج اختبار الفرضيات :**

من خلال البحث والتحليل وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات والمراجع المعتمدة في إعداد هذا البحث وكذا الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع بحثنا والمتمثل في معرفة دور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، وبعد دراسة لمختلف المعلومات المتعلقة بالفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة :

الخاتمة

- **الفرضية الأولى :** " لا يتم إشراك أساتذة المركز الجامعي في بعض القرارات التي تخصهم وتتخذها إدارة معاهد المركز الجامعي الثلاث. "
- أكدت النتائج صحة هذه الفرضية، حيث يتم اتخاذ القرار النهائي من قبل إدارة المعاهد وهو ما ظهر في شبكات القيادة في خانة الرفع تحديدا في معيار الرفع من إشراك واستشارة الأساتذة في القرارات البيداغوجية، أي أن إدارة المعاهد بحاجة إلى النظر في هذه النقطة .
- **الفرضية الثانية :** " يتجه واقع القيادة الحالية للمركز الجامعي إلى رفع وإنشاء الممارسات التي تخفض من الدافعية لدى الأساتذة بدل خفضها وإغائها. "
- ✓ أكدت النتائج صحة هذه الفرضية، حيث تقوم إدارة المعاهد بالتركيز على توجيه الأساتذة نحو ما تريده هي وليس نحو ما يريده الأساتذة، لأنها في الأصل لم تقم بالمبادرة وسؤالهم حول ما يريدونه.
- **الفرضية الثالثة :** " هنالك ممارسات إدارية معينة يرغب الأساتذة أن تقوم بها إدارة المعاهد التي ينتمون إليها. "
- ✓ أكدت النتائج صحة هذه الفرضية، حيث تتجسد لنا هذه الممارسات من خلال الإجابات التي تم إدراجها ضمن خانتي الرفع والإنشاء ضمن شبكات القيادة لكل حالة من حالات المعاهد الثلاثة .
- **الفرضية الرئيسية :** " يمكن أن تساهم منهجية قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف من خلال إنشاء ورفع الأنشطة والممارسات الإدارية التي يطلبها الأساتذة مقابل إلغاء وتخفيض ما يرفضونه . "
- ✓ تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فانطلاقا من الفرضيات التي تم اختبارها سابقا تبين فعلا أن منهجية عمل قيادة المحيط الأزرق بإمكانها أن تظهر الممارسات التي يتمنى الأساتذة رفعها وإنشاءها حيث تمثل النقاط المفتاحية التي ترفع الدافع لديهم، وهو ما ظهر بشكل واضح من خلال عرضنا وتحليلنا لإجابات الأساتذة الذين قمنا بإجراء مقابلات معهم، الأمر الذي يثبت إمكانية مساهمة قيادة المحيط الأزرق من خلال منهجية عملها في الرفع من دافعية الأساتذة .

3. الاقتراحات والتوصيات :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، فإنه يمكننا تقديم جملة من المقترحات والتوصيات أهمها :

- ✓ القيام بمبادرة اتجاه الأساتذة حول سؤالهم عن حاجاتهم بإتباع خطوات **B.O.L** المدمجة مع مبادئ العملية العادلة المتمثل في المشاركة، التفسير والتوقعات الواضحة والتي أشرنا إليها سابقا في الجانب النظري للدراسة.

- ✓ عند القيام بالمبادرة المشار إليها في الاقتراح الأول تختار الإدارة أكثر الأساتذة المؤثرين ليكونوا بمثابة تمثيل عن الفئة غير المنخرطة للأساتذة ليشاركوها في تنفيذ الفكرة كفريق **BOL** وهذا من أجل ربح الوقت والجهد وللحصول على نتائج أكثر فاعلية.
- ✓ التطبيق المرحلي للمبادرة التي تدعو إليها **BOL** من شأنه فتح المجال على المزيد من الأفكار الإبداعية غير المكتشفة التي ربما بقيت عبارة عن أفكار فقط تدور في أذهان الأساتذة ولن تشهد النور يوماً.
- ✓ الاهتمام بفئة لازبائن القيادة من الأساتذة لأنها الفئة التي ترى وجود خلل معين لهذا لا تقوم بالانخراط ضمن النمط القيادي المتبع، فعند التفكير بهذه الطريقة ستحصل إدارة المعاهد على السبب الذي يجعل هذه الفئة لا تتخبط ضمن أسواقهم وبالتالي فهم أفضل لهذه الفئة .
- ✓ ضرورة دراسة مشكلة الصدمات المتكررة بين الأساتذة والطلبة بمعهد العلوم والتكنولوجيا .
- ✓ التركيز على ما يهم فعلا وعدم التعامل مع حاجات الأساتذة على أنها غير مهمة وذلك من خلال منح اهتمام أكبر بالبعد الإنساني والبيداغوجي بالموازاة مع العملية الإدارية.
- ✓ توفير الوسائل اللازمة للعمل والبحث لأنها من بين أحد النقاط المهمة في الرفع من دافعية الأساتذة نحو العمل .
- ✓ السعي دائما نحو رفع وإنشاء الممارسات والأنشطة التي ترفع الدافع لدى الأساتذة والتي نذكر منها : تقدير الجهود وتممينها، تشجيع طرح الأفكار والمبادرات المبتكرة وتقبلها وذلك من أجل تحسين أداء المركز الجامعي نحو الأفضل.

4. آفاق الدراسة :

بعد إتمام معالجتنا إشكالية بحثنا والمتضمنة لدور قيادة المحيط الأزرق في الرفع من دافعية الأفراد بالمؤسسة ، تبين لنا أن هنالك عديد الأفكار التي يمكن اقتراحها لتكون بمثابة أرضية لبحوث مستقبلية، حيث يرجع ذلك لتشعب الموضوع وارتباطه بالكثير من المتغيرات، نذكر منها:

- ✓ اكتشاف دور قيادة المحيط الأزرق في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة ؛
- ✓ استخدام أدوات قيادة المحيط الأزرق في تحليل أصحاب المصلحة في المركز الجامعي ؛
- ✓ العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ؛
- ✓ أثر تبني قيادة المحيط الأزرق على خلق وبناء ثقافة تنظيمية جديدة ؛
- ✓ دراسة المستويات الإدارية الأخرى في المركز الجامعي ؛
- ✓ تطبيق منهجية عمل قيادة المحيط الأزرق في إدارة التغيير الحاصل بعد أزمة كورونا؛
- ✓ إتباع قيادة المحيط الأزرق كمنهجية عمل من أجل إدارة المعارف الضمنية للأفراد داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

1. أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
2. أبو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط/2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
3. الجبوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط/3، دار المسيرة، الأردن، 2008.
4. الصائغ نبيل ذنون، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اردن، الأردن، 2011.
5. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010.
7. باهي مصطفى حسين وشلبي أمينة إبراهيم، الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
8. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001.
9. بن حمود سكيمة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
10. حلاق بطرس، القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
11. خليفة عبد اللطيف محمد، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
12. خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
13. زهران حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، ط/5، عالم الكتب للنشر، 1984.
14. دبليو كيم تشان ومويوغن ورينيه، الانتقال إلى المحيط الأزرق ما وراء التنافس، خطوات مجربة للحصول على الثقة وتحقيق نمو جديد، مكتبة جرير، السعودية، 2019.

15. دبليو كيم تشان وموبورغن رينيه، إستراتيجية المحيط الأزرق كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، مكتبة جرير، السعودية، إعادة الطبعة الأولى 2018 .
16. ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
17. راجح احمد عزت، أصول علم النفس، ط/7، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1968.
18. طالب علاء فرحان ومكي زينب محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012
19. قوراية احمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
20. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
21. عبد السميع محمد وطيبة أحمد، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
22. فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات العاملين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
23. كتانه خيربي، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
24. مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط/2، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
25. هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- II. الأطروحات والرسائل :
 - أطروحات الدكتوراه :
26. بوقريش فريد، ديناميكية الدافعية للتعلم عبر المسار التعليمي المتوسط والثانوي من منظور سوسيو معرفي دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ التعليم المتوسط والثانوي بمدينة معسكر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، 2014.

27. جنان شريفة، عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
28. دخان حسينة، أطروحة دكتوراه بعنوان استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال -دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة -، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، 2019.
29. لعلاوي عماد، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2012.
- رسائل الماجستير :
30. أبو ناموس رائدة علي عبد الكريم، رسالة ماجستير بعنوان فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، تخصص الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
31. الحلبي نادية محمود إبراهيم حسين، رسالة ماجستير دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، جامعة القدس، 2009.
32. النذير عبد الله ثاني محمد، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر-نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية وهران، الجزائر، 2010.
33. اليعقوبي عبد الله علي يوسف، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر : دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال التكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، بحث استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
34. بوتيقار هاجر، الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي -الميلية -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم بواقي، 2008.

35. جقيدل سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
36. شرقي رابح، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التربوي، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
37. صوشي كمال، مساهمة في دراسة اثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة TINDAL، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
38. محمد بلسم عبد اللطيف سعيد، دوافع العمل وإثرها على إبداع العاملين بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم، 2018.
39. مراد جمال، تحفي العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.
40. مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2008.
41. عمران فراس إبراهيم، رسالة ماجستير بعنوان أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، حمص، سوريا، 2017.
- III. المقالات العلمية :
42. الجرجري احمد سليمان محمد والجميل ريم سعد، دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج/8، ع/3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، 2016.

قائمة المراجع

43. الوقداني عبد الله بن مسفر، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع/20، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان 2018.
44. برني ميلود ومشري فريد، دور أدوات التحليل وفق مقاربة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج/06، ع/4، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2019 .
45. ب.كوتر جون، قوة للتغيير الفرق بين القيادة والإدارة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ع/10، السنة الأولى، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1994.
46. بلعباس عبد الوهاب، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ: ميشال كروزيه، مجلة العلوم الإنسانية، ع/06، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2016.
47. بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مج/12، ع/01، جامعة قسنطينة 2، ديسمبر، 2017.
48. بني عيسى إيمان متعب والعطاري عارف توفيق، أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات والتربوية والنفسية، مج/10، ع/27، جامعة القدس، فلسطين، أبريل 2019.
49. زكريا صديق وبن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمرکز الزيت، بالمنطقة الصناعية عين الصفراء الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مج/04/ع/01، جامعة بشار، الجزائر، أبريل 2018.
50. عثمان مريم، الدافعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، عدد42، جامعة منتوري قسنطينة، 2014.
51. محمد ثابت حمدي ثابت، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج/14، ج/3، جويلية 2020.
52. محمود ناجي عبد الستار وإسماعيل سيف محمد، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات في العراق دراسة تحليلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج/04، ع/44، ج/02، جامعة تكريت، العراق، 2018.

- .IV المداخلات :
- .53 واعر وسيلة وموسي عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، أبريل 2009.
- .V المحاضرات :
- .54 برني ميلود، محاضرات مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية مقدمة لطلبة ماستر 01 تخصص إدارة الأعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2020.
- .VI القوانين والمراسيم :
- .55 المرسوم التنفيذي رقم 05-299، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، 2005.
- .VII المواقع الإلكترونية:
- .56 <https://hbrarabic.com>
- .57 <http://www.centre-univ-mila.dz>
- .58 العامري محمد بن علي شيبان، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير :
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1074&SecID=39>
- .59 أيت بارة شفيعة، محاضرات على الخط بعنوان الإطار النظري للقيادة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 20 جوان 2013، :
http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/cours_24.html
- .60 كيم تشان وموبونغ رينيه، ركائز القيادة في إستراتيجية، على :
<https://knowledge-arabia.insead.edu/leadership-organisations/the-four-pillars-of-blue-ocean-leadership>، مارس 2017.

I. Books

1. W. Kim Chan and Mauborgne Renée, **Blue Ocean Leadership** ,Harvard Business Review Press ,2017.

II. Articles

2. El Rabhi Dana et al ,**The Effect of leadership styles On team Motivation**, Academy of Strategic Management Journal,Vol16,Issue 2,London,UK,2017.
3. Jian Oh Zi et al , **Developing item for Blue Ocean Leadership In Vocational College** , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol.10,No.4, April,2020
4. Joy Manu Melwin, **Blue Ocean Leadership**, Pallikkutam Magazine , November 2017.
5. Mauborgne Renée **Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership** ,Harvard Business Review,July 2014 .
6. Tosunoglu Hande and Ekmekci Ozge Tayfur , **Laissez-Faire leaders and organizations : how does Laissez-Faire leader erode the trust in organizations ?** , Press AcademiaJournal of Economics, Finance and Accounting , vol 03,Issue 01 ,Tosunoglu, Ekmekci,March2016.
7. W. Kim Chan and Mauborgne Renee , **Blue Ocean Leadership**, Harvard Business review , May 2014.
8. W. kim Chan And Mauborgne Renee , **Blue Ocean Leadership** , Harvard Business Review Press,2017.
9. Yusof Shari And LiangLoh Kok , **Blue Ocean leadership activities improve firm performance** , International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 11 No. 2, January, 2019
10. Zakaria Zaki et al ,**Blue Ocean Leadership (BOL) Practices towards Promoting Employee Engagement in Public Service** , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No 3 ,2017

III. Sites

11. <https://hbr.org>
12. <https://www.insead.edu>
13. <https://www.blueoceanstrategy.com>
14. <https://knowledge.insead.edu>