

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار – إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال
تخصص: إدارة الأعمال

دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات نجاح الجامعة الريادية بالجزائر "دراسة حالة"

إعداد الطالبة:
ريحانة بن قدور

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أحمد صخر	أستاذ مساعد	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان ببة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
سامي لعبيدي	لأستاذ مساعد	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار – إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال
تخصص: إدارة الأعمال

دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات نجاح الجامعة الريادية بالجزائر "دراسة حالة"

إعداد الطالبة:
ريحانة بن قدور

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أحمد صخر	أستاذ مساعد	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان ببة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
سامي لعبيدي	لأستاذ مساعد	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

أما بعد قال تعالى: {وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى}

اليوم أقف على أعتاب حلم نسجته سنوات من السعي، وعلمتني رحلته أكثر مما أخذت مني أدركت تماما أن الوصول لم يكن بطولة فردية، بل كان ثمرة أثر كل من مرّ في حياتي بلطفه، ودعائه.

إلى أبي وأمي السند الثابت خلف ظهري كلما مالت روحي، أنتما الدعاء الذي لا يُرد، والقلب الذي احتواني، والسبب بعد الله في بلوغي هذا اليوم.

إلى اخوتي ضلعي الثابت: "نور، هبة، صادق، امينو" شكرا لكل لحظة صبر ولكل دعم سبق حاجتي إليه فكنتم الأمان والسند الذي يكفيني وجوده

إلى صديقاتي وزملائي الذين شاركوني رحلتي لكم في قلبي مكانة وأثر لا يُنسى

وإلى نفسي... شكرا لأنك صبرت، وقاومت، ونهضت في كل مرة ظننت فيها أن الطريق قد انتهى لك مني كل الحب والتقدير

ريحانة

شكروعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله استطعت إنجاز و اتمام هذا العمل قال تعالى: ﴿ومن يتوكل على الله فهو حسبه﴾

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفتي الفاضلة الدكتورة إيمان ببة، التي رافقتني في جميع مراحل إنجاز هذا العمل، وساندتني بكل اهتمام وتوجيه. ولم تبخل على يوما بدعمها المعنوي والنفسي، الذي كان له الأثر الإيجابي الكبير في نفسي، ودافعا لتقديم أفضل ما لدي

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة الموقرة، الذين تكرموا بقراءة هذا العمل وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه، سعيا لإثرائه وتقديم الفائدة المرجوة منه.

كما لا يفوتني شكر كل الطاقم الإداري على مستوى المركز الجامعي إيليزي، الذين كان لهم الفضل في تسهيل الحصول على المعلومات التي تخدم الجانب التطبيقي من الدراسة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور قيادة المحيط الأزرق في دعم التحول نحو الجامعة الريادية. حيث تعتبر هذه المفاهيم من بين التوجهات الحديثة في قطاع التعليم العالي، كونها تساهم في تكيفها مع التغيرات العالمية وتعزيز قدرتها على الابتكار والتميز. لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل عرض وتحليل أهم ما ورد في الدراسات السابقة حول متغير قيادة المحيط الأزرق ومتغير الجامعة الريادية. أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أداة المقابلة، لجمع معلومات من طرف مسؤولي الإدارة العليا بالمركز الجامعي إيليزي.

بعد تحليل مضمون إجابات من تمت مقابلتهم، أظهرت النتائج المركز الجامعي إيليزي يسعى إلى تبني مجموعة من الممارسات المرتبطة بقيادة المحيط الأزرق، من خلال تشجيع الإبداع وتحسين الاتصال ودعم العمل الجماعي والانفتاح على المحيط الخارجي. وهذا ما ساهم بدرجات متفاوتة في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية خاصة فيما يتعلق بعزير ثقافة الابتكار داخل الجامعة وتطوير الكفاءات القيادية، وتوسيع الشراكات مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين بما يدعم التحول نحو جامعة ريادية قادرة على تحقيق التميز والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: قيادة؛ محيط أزرق؛ قيادة محيط أزرق؛ تعليم عالي؛ جامعة ريادية.

Abstract:

This study aims to understand the role of Blue Ocean Leadership in supporting the transformation towards an entrepreneurial university. These concepts are considered among the modern trends in the higher education sector, as they contribute to its adaptation to global changes and enhance its capacity for innovation and excellence. To achieve the study's objective, the descriptive method was relied upon in the theoretical aspect in order to present and analyze the most important points mentioned in previous studies regarding the Blue Ocean Leadership and the entrepreneurial university. As for the practical aspect, the interview tool was used to collect information from senior management officials at University Center of Illizi.

After analyzing the content of the responses from the interviewees, the results showed that the University Center of Illizi seeks to adopt a set of practices associated with Blue Ocean leadership, by encouraging creativity, improving communication, supporting teamwork, and being open to the external environment. This has contributed to varying degrees in enhancing the university's entrepreneurial requirements, especially regarding instilling a culture of innovation within the university, developing leadership competencies, and expanding partnerships with various economic and social actors to support the transition towards an entrepreneurial university capable of achieving excellence and competitiveness.

KeyWords: Leadership; Blue Ocean; Blue Ocean Leadership; Higher Education; Entrepreneurial University.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ-ت	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات التحول الى الجامعة بالجزائر
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لقيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية
03	المطلب الأول: ماهية قيادة المحيط الأزرق
03	الفرع الأول: نشأة وتطور قيادة المحيط الأزرق
04	الفرع الثاني: تعريف قيادة المحيط الأزرق
05	الفرع الثالث: مرتكزات قيادة المحيط الأزرق
06	الفرع الرابع: ابعاد وأدوات قيادة المحيط الأزرق
07	الفرع الخامس: الفرق بين المحيط الأزرق والقيادة التقليدية
09	الفرع السادس: العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وقيادة المحيط الأزرق
09	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للجامعة الريادية
09	الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للجامعة الريادية
10	الفرع الثاني: خصائص الجامعة الريادية
11	الفرع الثالث: متطلبات نجاح الجامعة الريادية
11	الفرع الرابع: تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعة الجزائرية
18	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية
18	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية باللغة العربية
18	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق باللغة العربية
20	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الجامعة الريادية باللغة العربية

21	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية باللغة الأجنبية
21	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة حول المحيط الأزرق باللغة الأجنبية
22	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة لجامعة الريادية باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
32	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق نجاح الجامعة الريادية "دراسة حالة المركز الجامعي إيليزي"
33	تمهيد
33	المبحث الأول: لمحة حول المركز الجامعي إيليزي
33	المطلب الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي وهيكله التنظيمي ومهامه
33	الفرع الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي
33	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي إيليزي ومهامه.
41	المطلب الثاني: تشخيص وتحليل واقع القيادة في المركز الجامعي إيليزي
43	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
43	المطلب الأول: أداة المقابلة
43	الفرع الأول: مفهوم المقابلة
43	الفرع الثاني: خطوات إجراء المقابلة
45	المطلب الثاني: عرض نتائج بطاقة المقابلة ونموذج الخاص بالدراسة
45	الفرع الأول: عرض تحليل نتائج المقابلة
55	الفرع الثاني: النموذج الخاص بالدراسة
56	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة
62	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين قيادة المحيط الأزرق والقيادة التقليدية	07
2-1	الفجوة العلمية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	24
1-2	أبعاد قيادة المحيط الأزرق	49
2-2	أبعاد الجامعة الريادية	52

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الخريطة الذهنية لفهم الاختلافات بين القيادة التقليدية وقيادة المحيط الأزرق.	08
1-2	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ايليزي	40
2-2	نموذج الدراسة	55

مقدمة

● توطئة:

يشهد العالم اليوم تسارعاً غير مسبوق في التحول نحو الاعتماد على المعرفة الخلاقة بوصفها مصدراً أساسياً لصناعة القيمة في مختلف المجالات، كما أصبحت البيئة العلمية والتكنولوجية تفرض شروطها على مختلف المؤسسات بفعل ثورة المعلومات والذكاء الاصطناعي، والتقنيات الحديثة المتسارعة. وفي ظل هذه المتغيرات برزت مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي كقطب من اقطاب الفاعلين في إنتاج المعرفة وتحفيز على الابتكار، وقيادة مختلف قطاعاتها نحو الريادة. فلم تعد الجامعة مؤسسة تقليدية فقط يقتصر دورها على التعليم والتلقين، بل تحولت إلى حاضنة للعلوم والأعمال، تسهم في تهيئة الظروف والإمكانات اللازمة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع اقتصادية ناجحة، وقيم إنسانية نافعة ومؤسسات ناشئة قادرة على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذلك اتجهت العديد من السياسات الحكومية إلى الارتقاء بكفاءة الجامعات، وتحسين جودة مخرجاتها وخدماتها، مع تكليفها دور المحرك الأساسي للإبداع والابتكار.

لا شك أن التحول نحو الجامعة الريادية يتطلب جهوداً كبيرة وتوفير متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية متعددة، إلى جانب تبني استراتيجيات إدارية حديثة وفعالة. ومن بين أهم المداخل المعاصرة التي يمكن أن تسهم في إنجاح هذا التحول هي قيادة المحيط الأزرق، والتي تعتبر نمطاً قيادياً حديثاً يقوم على تحفيز الموارد البشرية وإشراك العاملين في التفكير وصنع القرارات، وتعزيز روح المبادرة كما تخلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتجديد.

في هذا السياق أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر خلال السنوات الأخيرة مبادرات كثيرة وقرارات عديدة متمثلة في اجراءات واصلاحات تهدف إلى تسريع تحول الجامعة الجزائرية نحو الجامعة الريادية، بما يتناسب مع التوجهات العالمية الحديثة نحو الاقتصاد المعرفي والابتكار. ومن هنا تبرز أهمية دراسة قيادة المحيط الأزرق في نجاح هذا التحول نحو الجامعة الريادية.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية كما يلي:

"كيف تساهم قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات نجاح الجامعة الريادية في الجزائر"

للإجابة على هذه الاشكالية الرئيسية للدراسة، تم تقسيمها للتساؤلات الفرعية التالية:

- ما النمط القيادي الممارس من طرف الإدارة العليا بالمركز الجامعي إيليزي؟
- هل توجد مؤشرات لتطبيق مفهوم قيادة المحيط الأزرق داخل المركز الجامعي إيليزي؟
- ما دور قيادة المحيط الأزرق في تعزيز الابتكار والإبداع وبناء الشراكات مع فواعل البيئة الخارجية للمركز الجامعي إيليزي؟
- هل تتوفر متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية في المركز الجامعي إيليزي؟

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم تقديم إجابة مبدئية تعتبر كفرضية رئيسية للدراسة،

تتمثل فيما يلي:

■ تبني مختلف مبادئ وممارسات قيادة المحيط الأزرق من شأنه أن يدعم تحقيق متطلبات التحول نحو مفهوم الجامعة الريادية وتعزيز المنافسة؛ كما تساهم قيادة المحيط الأزرق في نشر ثقافة الابتكار والإبداع وتحسين اتخاذ القرارات وإقامة شراكات فعالة داخل مع المجتمع والمؤسسات الاقتصادية.

● هدف الدراسة:

الهدف من اجراء هذه الدراسة بيان مدى توفر ابعاد قيادة المحيط الأزرق بالمركز الجامعي ايليزي وكذا توفر متطلبات التحول الى الجامعة الريادية بالمركز مع الحث والسعي الى تبني هذا النوع من القيادات.

● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة أسلوب القيادة المعتمدة من طرف الهيئة الإدارية العليا ومتخذي القرارات في المركز الجامعي ايليزي والدعوة لتبني أسلوب قيادة جديدة تتمثل في "قيادة المحيط الأزرق" الذي يعتمد على الابداع والابتكار وخلق فرص جديد في السوق بعيدا عن المنافسة العادية ،وتتجلى أيضا أهمية الدراسة كذلك في كونها تسلط الضوء على متطلبات نجاح الجامعة الريادية المتمثلة في: الشراكة مع المحيط الاقتصادي، والاستثمار البحث العلمي، وتنمية روح المبادرة بما يدعم جهود الإصلاح في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي .

● مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- تساعد قيادة المحيط الأزرق على معرفة مفهوم الابتكار الاستراتيجي من خلال تقديم قيمة جديدة ومختلفة تجعل المؤسسة متميزة عن المنافسين؛
- تشجع على الهروب من المنافسة المباشرة من خلال فتح أسواق جديدة وتبني أفكار مستدامة تساعد على التميز؛
- الخروج من الفكر التقليدي والسعي إلى الربحية والاستثمار من خلال تسويق البحث العلمي والمعرفي بأساليب وتقنيات حديثة.

● منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل الإلمام بجوانب هذا الموضوع، قمنا بالاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، القائم على أساس وصف أحداث معينة وتحليل مختلف المواقف المرتبطة بها، وذلك بالرجوع إلى مختلف الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بقيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث تم استخدام أداة المقابلة من أجل جمع معلومات من مختلف مسؤولي الإدارة العليا على مستوى المركز الجامعي ايليزي.

● حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: من بداية شهر ديسمبر 2025 إلى غاية منتصف شهر ماي 2026.
- الحدود المكانية: المركز الجامعي ايليزي _الجزائر.
- الحدود البشرية: متخذي القرار على المستوى الإداري بالمركز الجامعي ايليزي.

• صعوبات الدراسة:

- واجهت هذه الدراسة خلال مراحل إنجازها بعض التحديات الميدانية:
- تمثلت في صعوبة جمع البيانات من أفراد العينة
- قلة المراجع المتخصصة التي تجمع بين المتغيرين (المحيط الأزرق والريادية الجامعية)
- صعوبة تطبيق أداة المقابلة وتحليل المحتوى بشكل معمق
- صعوبة تنسيق المواعيد مع أفراد العينة بسبب انشغالهم
- اختلاف مستوى الفهم والتفاعل لدى أفراد العينة أثناء المقابلة
- صعوبة تسجيل وتوثيق بعض الإجابات أثناء الحوار المباشر

• هيكل الدراسة

لتحقيق الغرض من الدراسة تم تقسيمها الى فصلين وفق منهجية IMRAD، حيث تم تخصيص الفصل الأول للإطار النظري والمفاهيمي لقيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية إضافة إلى عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين هما حيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، إذ خصص المطلب الأول للإطار النظري لقيادة المحيط الأزرق من حيث المفهوم، الأبعاد، والفروق، في حين تناول المطلب الثاني الإطار المفاهيمي للجامعة الريادية من حيث خصائصها، أهدافها، ومتطلبات تجسيدها.

أما المبحث الثاني فقد خُصص لعرض وتحليل مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء باللغة العربية أو الأجنبية. حيث تناول المطلب الأول عرضاً ومناقشةً للدراسات السابقة باللغة العربية التي تطرقت إلى قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية، بينما خُصص المطلب الثاني لعرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، بهدف الاستفادة من نتائجها وتحديد موقع الدراسة الحالية والمقارنة معها، ومن ثم خلاصة الفصل.

في حين خصص الفصل الثاني لدراسة الميدانية التي تمت بالمركز الجامعي ايليبي الشيوخ أمود بن مختار، حيث تم التطرق في المبحث الأول للمحة حول المركز الجامعي كمؤسسة محل الدراسة. أما المبحث الثاني فتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة والاجابة على الفرضيات من ثم انشاء نموذج الدراسة حول قيادة المحيط الأزرق بالمركز الجامعي ايليبي وفي الأخير خلاصة الفصل.

الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات
السابقة حول قيادة المحيط
الأزرق والجامعة الريادية

تمهيد

يشهد قطاع التعليم العالي في الوقت الراهن تحولات عميقة فرضتها متغيرات البيئة العالمية، أبرزها اشتداد المنافسة بين الجامعات وتسارع التطور التكنولوجي، وتزايد متطلبات سوق العمل القائم على المعرفة والابتكار. وأمام هذه التحديات، لم يعد النموذج التقليدي للجامعة كافياً لضمان الاستمرارية والتميز. مما استدعى البحث عن مداخل قيادية واستراتيجية حديثة قادرة على خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد برز مفهوم قيادة المحيط الأزرق كمدخل استراتيجي يهدف إلى تجاوز منطق المنافسة التقليدية، من خلال الابتكار في القيمة وخلق فضاءات جديدة غير متنازع عليها ويهدف هذا الفصل لتعرف على هذه القيادة وإبرازها كأسلوب قيادي جديد يعيد صياغة أدوار القيادة بما يتلائم مع متطلبات الابتكار وخلق قيمة مضافة للجامعة أو التعليم العالي بصفة عامة واستحداث مصادر تمويل جديدة. لهذا السبب فقط خصص الفصل الأول من الدراسة الحالية لعرض المحتوى النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية ومختلف المفاهيم المرتبطة بهما.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لقيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية

إن المفاهيم التقليدية الشائعة عن القيادة عادةً ما تركز على السمات الشخصية للقائد، غير أن هذه الرؤية رغم أهميتها تبقى محدودة لأنها تختزل القيادة في صفات فردية دون النظر إلى بعدها الاستراتيجي ودورها في إحداث التحول داخل المنظمات. وفي هذا السياق نحاول تحديد ماهية قيادة المحيط الأزرق من حيث المفهوم، والجذور الفكرية، وبيان مدى أهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة، مع توضيح العلاقة بينها وبين استراتيجية المحيط الأزرق. ودورها في تحقيق نجاح الجامعة الريادية.

المطلب الأول: ماهية قيادة المحيط الأزرق

يهدف هذا المطلب إلى تتبع الجذور الفكرية لقيادة المحيط الأزرق كما بلورها كيم تشان وموبورن، من خلال استعراض مسار تطور هذا الفكر القيادي والأسس النظرية التي أسهمت في تشكيله.

الفرع الأول: نشأة وتطور قيادة المحيط الأزرق

تعود نشأة مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق إلى الباحثين كيم تشان و. كيم (W. Chan Kim) ورنيه موبورن (Renée Mauborgne)، حيث قدّمَا أفكارهما لأول مرة في مقالات علمية نُشرت في مجلة Harvard Business Review، ثم قاما بتطويرها بشكل موسع في كتابهما الشهير "Blue Ocean Strategy" الصادر سنة 2005. وقد حقق الكتاب انتشاراً واسعاً، إذ تُرجم إلى عشرات اللغات، وبيع منه أكثر من ثلاثة ملايين نسخة، كما حصد العديد من الجوائز العالمية في مجال الإدارة والاستراتيجية. اعتمد الباحثان في دراستهما على تحليل منهجي لعدد كبير من الشركات عبر أكثر من مئة عام، من خلال دراسة التجارب الاستراتيجية الناجحة التي مكّنت المؤسسات من تحقيق نمو مرتفع وأداء متميز بعيداً عن المنافسة التقليدية. ومن خلال هذا التحليل توصلا إلى أن النجاح لا يتحقق دائماً عبر التفوق على المنافسين، بل عبر خلق فضاءات سوقية جديدة غير متنازع عليها.¹ وقد استُوحى مصطلح المحيط الأزرق من صور المحيطات ذات المياه الزرقاء الصافية الواسعة للدلالة على الأسواق الجديدة التي لم يتم استغلالها بعد. وفي المقابل، شبه الباحثان الأسواق التقليدية المشبعة بالمنافسة الشديدة بـ"المحيطات الحمراء"، حيث تحتدم المنافسة وتتنازع المؤسسات على نفس الطلب. وفي سياق التطور الاقتصادي، أشار الباحثان إلى أن العديد من الصناعات الحالية لم تكن موجودة قبل مئة عام، مثل صناعة السيارات والطيران والطاقة الكهربائية، بل إن بعض الصناعات الحديثة – كصناعة الهواتف المحمولة، والحواسيب، وخدمات البريد السريع – لم تكن معروفة قبل بضعة عقود فقط. وهذا يؤكد أن خلق أسواق جديدة ممكن دائماً، وأن الابتكار في القيمة هو الأساس في الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.² ولتحديد الإطار النظري لهذا المفهوم بصورة أدق، لا بد من العودة إلى مرتكزاته الفكرية التي أسهمت في بلورته.

¹ ناجي عبد الستار وآخرون، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق و اثرها في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية لشركة أسيا سيل وزين للاتصالات العراق، مجلة التنمية البشرية، المجلد 9، العدد 3، 2023، ص 70.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمودا لبناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحمد، عمان، الأردن، 2012، ص 30.

استراتيجية المحيط الأزرق لم تظهر من فراغ، بل تأسست على مجموعة من المرتكزات الفكرية في مجالات الاستراتيجية والابتكار والاقتصاد الصناعي من بينها:

- نظرية مايكل بورتر 1980 "الميزة التنافسية":

تأثرت نظرية المحيط الأزرق بأعمال مايكل بورتر من بينها نموذج القوى الخمس ونظرية الميزة التنافسية التي تقوم على فكرة مفادها تقوم على فكرة أساسية أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على تحقيق ميزة تفوق عن منافسيها بطريقة مستدامة من خلال على ثلاثة عناصر رئيسية هي: القيادة في التكلفة، التميز، التركيز. كما يعتمد نموذج القوى الخمس على التحليل التنافسي الاستراتيجي بما يتماشى مع رؤية كل مؤسسة.¹

- نظرية الابتكار في القيمة:

يُعد مفهوم الابتكار في القيمة الأساس المباشر للمحيط الأزرق، وقد طرحه كيم وموبورن قبل صدور الكتاب في مقالاتهم "1997-2004" (Harvard Business Review) الفكرة الجوهرية: لا يتم تحقيق التفوق عبر خفض التكلفة فقط أو التمايز فقط، بل عبر الجمع بين الاثنين في آنٍ واحد.²

- مدرسة الابتكار والتدمير الخلاق (جوزيف شومبيتر):

تتلاقى فكرة خلق أسواق جديدة مع مفهوم التدمير الخلاق الذي طرحه الاقتصادي جوزيف شومبيتر، والذي يرى أن النمو الاقتصادي يتحقق عبر الابتكار الذي يخلق صناعات جديدة ويُزيح أخرى قديمة.³

الفرع الثاني: تعريف قيادة المحيط الأزرق

يُنظر إلى قيادة المحيط الأزرق بوصفها نمطاً من القيادة الاستراتيجية يهدف إلى تحقيق أداء مرتفع بتكلفة منخفضة، من خلال إعادة تصميم أنشطة القيادة والتركيز على ما يفعله القادة فعلياً داخل المنظمة، بعيداً عن التركيز التقليدي على السمات الشخصية أو القيم الفردية. فهي قيادة عملية تركز على الابتكار وخلق القيمة بدل الاكتفاء بإضافتها أو تحسينها بشكل تدريجي.

كما تناول بعض الباحثين مفهوم قيادة المحيط الأزرق من زاوية تحليل الأنشطة القيادية ذاتها، مؤكدين أن فعالية القيادة لا تتحقق عبر تكثيف الجهد أو زيادة الموارد، بل عبر إعادة النظر في طبيعة الأنشطة التي يمارسها القائد؛ من خلال:⁴

✓ إزالة الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف قيمة حقيقية للأداء

¹ مايكل بورتر (Michael Porter)، Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors، Free Press، الطبعة الأولى، سنة 1980.

² W. Chan Kim & Renée Mauborgne، Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth، Harvard Business School، Press 2005.

³ Schumpeter, J., Capitalism, Socialism and Democracy, Harper & Brothers, 1942 .

⁴ W. Chan Kim & Renée Mauborgne، Developing Item for Blue Ocean Leadership in Vocational College، International Journal of Academic Research in Business and Social Science، Vol 10، N° 04، 2020، P268.

- ✓ تقليص الأنشطة التي تستهلك الوقت والموارد دون مردود فعال
- ✓ زيادة الأنشطة ذات الأثر العالي في تحفيز العاملين وتحقيق النتائج
- ✓ ابتكار أنشطة وأساليب قيادية جديدة تسهم في رفع مستوى الأداء والتميز

وعليه ويستند هذا الطرح إلى الأساس الفكري الذي قدمه W. Chan Kim و Renée Mauborgne في كتاب Blue Ocean Strategy والذي طوّر لاحقاً في إطار مفهوم قيادة المحيط الأزرق حيث تم نقل التركيز من المنافسة في الأسواق إلى إعادة ابتكار فعلياً، من أجل خلق مساحة أداء جديدة تحقق التميز المؤسسي بطريقة مبتكرة ومستدامة.

الفرع الثالث: مرتكزات قيادة المحيط الأزرق

تمثل قيادة المحيط الأزرق نموذجاً استراتيجياً للقيادة حيث تركز على تحسين الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من الركائز هي:¹

1. التركيز على الأعمال والأنشطة التي يجب على القائد القيام بها

تهدف هذه الركيزة إلى تحديد أولويات القائد والموظفين بحيث تركز جهودهم على الأنشطة التي تؤثر مباشرة على تحقيق أهداف المنظمة، وتجنب الانشغال بالمهام غير الضرورية. ويُنصح القادة بإلغاء أو تقليل الأعمال والأنشطة غير المنتجة لضمان فعالية عالية بتكلفة منخفضة.

2. الارتباط بواقع السوق

يطلب القائد من الموظفين المشاركة وإبداء الرأي في القرارات المرتبطة بالسوق، مما يعزز شعورهم بالتقدير والتحفيز لتقديم أفضل أداء لديهم. كما تساعد هذه الممارسة على جعل القيادة أكثر انسجاماً مع احتياجات السوق ومتغيراته، وتبسيط الضوء على ممارسات القيادة المرتبطة بالسوق.

3. القيادة الموزعة:

تركز قيادة المحيط الأزرق على توزيع القيادة على المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، بحيث يكون لكل مستوى ملف قيادي متكامل يشمل المهام، درجة السلطة، وبيئة العمل. هذا النهج يعزز القيادة الشاملة ويتيح استثمار القدرات القيادية عبر جميع المستويات.

4. قيادة ذات تأثير عالٍ بتكلفة منخفضة

¹ هناء محمد جلال جمال الدين لطفي، تطوير أداء مديري مدارس الثانوية العامة بالمنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، جامعة المنوفية، مصر، المجلد 2022، 28، ص 227.

تهدف هذه الركيزة إلى رفع فعالية القائد من خلال تقليل الوقت والجهد المستهلك في الأنشطة غير المؤثرة، مع التركيز على ما يُحدث قيمة حقيقية للأداء

الفرع الرابع: أبعاد وأدوات قيادة المحيط الأزرق

تتمثل أبعاد قيادة المحيط الأزرق في ما يلي:¹

- الاستبعاد: إزالة الممارسات القيادية التي لا تضيف قيمة حقيقية للأداء، والتي تستهلك الوقت والموارد دون أثر ملموس
 - التقليص: تخفيض مستوى بعض الأنشطة القيادية التي يتم تضخيمها تقليدياً رغم محدودية تأثيرها، لإعادة توجيه الجهود نحو أولويات أكثر فاعلية
 - الزيادة: تعزيز الأنشطة والسلوكيات القيادية ذات التأثير المرتفع في تحفيز العاملين وتحسين النتائج المؤسسية
 - الابتكار: استحداث ممارسات قيادية جديدة وغير تقليدية، تُسهم في خلق بيئة عمل محفزة وتدعم تحقيق أداء متميز
- أما أدوات قيادة المحيط الأزرق فهي تستند إلى مجموعة من الأدوات التحليلية التي تهدف إلى تحسين الأداء القيادي داخل المؤسسة، من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة الحقيقية، وتطوير القدرات غير المستغلة لدى الموظفين. ومن أهم هذه الأدوات. ما يلي:²
- أولاً: شبكة القيادة

تُعد شبكة القيادة أداة تحليلية تساعد القادة على تحديد الأنشطة التي يجب عليهم القيام بها، وتلك التي يمكن تخفيفها أو الاستغناء عنها، إضافة إلى التعرف على الأنشطة الجديدة التي تضيف قيمة، تقوم هذه الأداة على تقييم الأفعال والأنشطة الحالية للقادة وتحديد قيمتها بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ثم اقتراح أنشطة جديدة لتعزيز القيمة المضافة.

عملية استخدام شبكة القيادة عادةً ما تمر بالمراحل التالية:

1. جمع المعلومات حول الأنشطة الحالية للقادة وتوثيقها.
2. تقييم كل نشاط وفق أثره على الأداء المؤسسي.
3. تحديد الأنشطة التي يجب تعزيزها أو تطويرها.
4. اقتراح أنشطة جديدة لتعزيز القيادة وتحقيق الأداء المتميز.

ثانياً: شجرة القيادة

¹ ناجي عبد الستار محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2023، ص70.

² برني ميلود، دور أدوات وأطر عمل قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين بالمؤسسة "دراسة حالة شركة، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميله، الجزائر، المجلد 8، العدد 02، 2024، ص190.

تُعد شجرة القيادة أداة تحليلية مركزية، تهدف إلى تقديم إطار عمل مرئي وواضح يوضح واقع القيادة الحالي في المؤسسة على مختلف المستويات، تتيح هذه الأداة فهم كيفية ممارسة الموظفين للقيادة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، بالإضافة إلى تمكين القادة من إطلاق المواهب والطاقات غير المستغلة. من خلال شجرة القيادة، يمكن إعادة تعريف القيادة بشكل فعال وفق استراتيجية المحيط الأزرق، بما يعزز الأداء الفردي والجماعي ويرفع من قيمة القيادة داخل المؤسسة.

الفرع الخامس: الفرق بين المحيط الأزرق والقيادة التقليدية

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

الجدول رقم (1-1): الفرق بين قيادة المحيط الأزرق والقيادة التقليدية

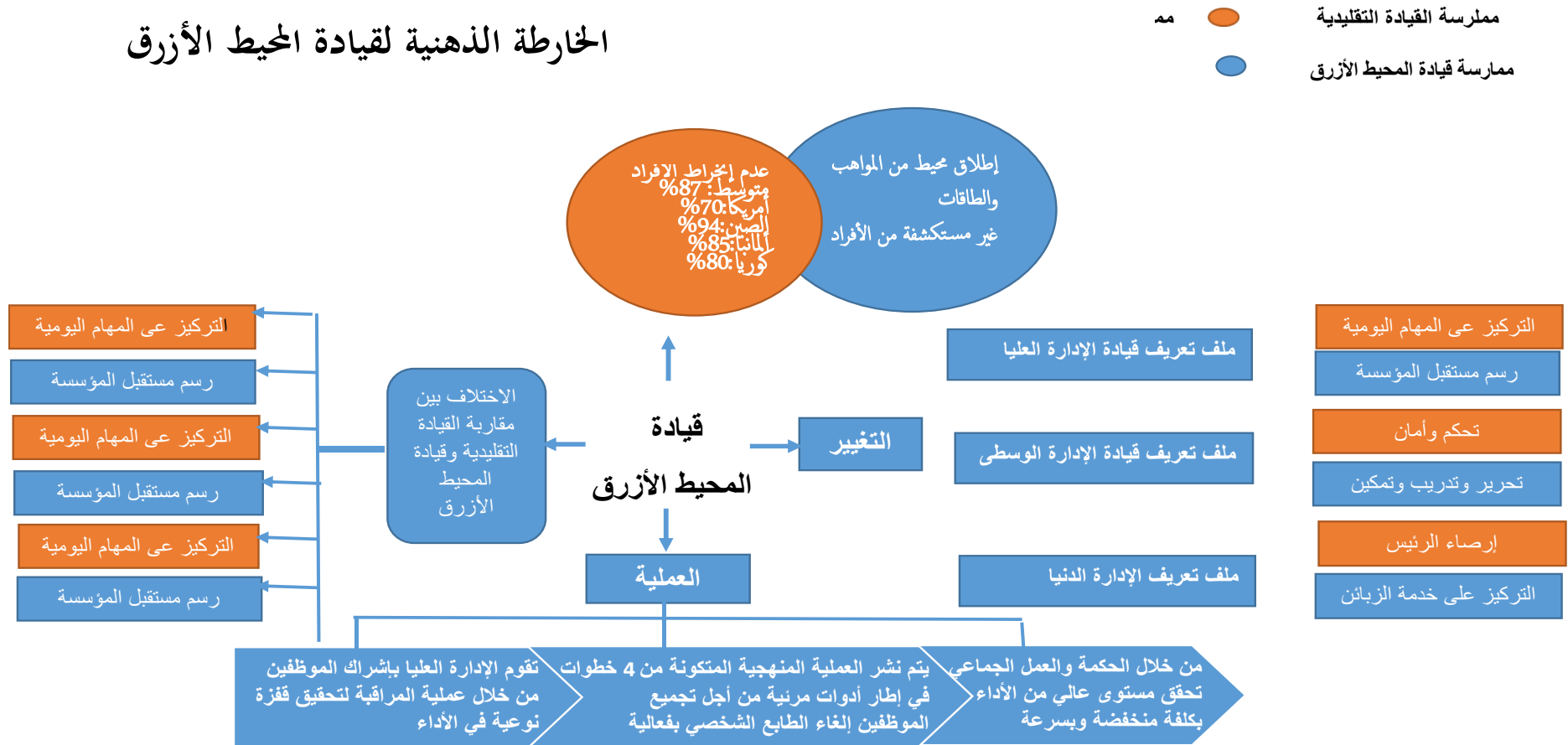
قيادة المحيط الأزرق	القيادة التقليدية
ماذا يفعل القائد؟	من هو القائد؟
القادة يجب أن يتماشوا ويرتبطوا بواقع السوق	القادة عليهم أن يتماشوا مع المنظمة أو يرتبطوا بها
القيادة مرتبطة بجميع مستويات الإدارة	القيادة تقتصر على المستويات العليا من الإدارة
تأثير كبير لأنشطة وأفعال القادة على تخفيض التكلفة	هدر الوقت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

المصدر: <https://www.insead.edu/centres/blue-ocean-strategy/leadership#undefinedg>

تم الاطلاع في 2026/03/19

يمكن فهم وتلخيص قيادة المحيط الأزرق والاختلافات الجوهرية بينها وبين القيادة التقليدية من خلال الخريطة الذهنية التالية:

الشكل رقم (1-1):



الفرع السادس: العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وقيادة المحيط الأزرق

لا شك أن الاستراتيجية والقيادة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فلا تستطيع أي مؤسسة صياغة الاستراتيجية أو تنفيذها من دون القيادة والأفراد، إلا أن الكثير من المؤسسات انفقت مبالغ ضخمة على تنمية وتطوير القيادات، لم تنجح في إحداث أي تغيير يذكر في قوة القيادات، ناهيك عن موظفيها غير المنخرطين في العمل على مختلف المستويات، والذين لا يبذلون أي جهد إضافي يبرر براعتهم وإبداعهم.

يعرب المديرون التنفيذيون عن أنه بدون تغيير تدريجي في قوة القيادة، فلن تتمكن مؤسساتهم من تنفيذ خطوة استراتيجية للمحيط الأزرق حتى لو ابتكرتها، لأنهم لم يتمكنوا من الاستفادة من طاقة وإبداع موظفيهم اللازمين للتحرك بسرعة والتكيف مع التحول الاستراتيجي، إضافة إلى عدم امتلاكهم الوقت الكافي لرفع مستواهم.

وفي هذا الإطار بدأت تظهر العديد من أوجه التشابه بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحدي القيادة الذي تواجهه المؤسسات، حيث صار ينظر للقيادة على أنها خدمة يشترها الأشخاص في المؤسسة أو لا يسترونها، وبالتالي يصبح لدى كل قائد بهذا المعنى عملاء.

كما هو الحال في استراتيجية المحيط الأزرق، التي تسعى إلى تحقيق قيمة عالية بتكلفة منخفضة لخلق واستقطاب عملاء وأسواق جديدة يصبح التحدي الذي يواجهه القيادة هو خلق تأثير كبير بتكلفة منخفضة لإطلاق العنان لمواهب الموظفين وطاقاتهم.

بالتالي يصبح الموظفون غير المنخرطين عملاء غير تابعين للقيادة، أي محيط من المواهب والطاقة غير المستغلة التي تستطيع المؤسسة أن تطلق العنان لها بنفس منطق استراتيجية المحيط الأزرق التي تطلق العنان لمحيط من الطلب الجديد، هكذا صار يمكن تطبيق مفهوم وأدوات استراتيجية المحيط الأزرق بشكل جانبي على تحدي القيادة¹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لجامعة الريادية

تسعى الجامعة الريادية إلى تجاوز دور التعليم التقليدي، لتصبح بيئة محفزة للابتكار وريادة الأعمال، ودعم المشاريع البحثية والشراكات المجتمعية، بهدف إعداد خريجين قادرين على الابتكار والمساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهومها وأهم خصائصها وماهي متطلبات نجاحها.

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للجامعة الريادية

لفهم أعمق وأشمل لمفهوم الجامعة الريادية، كان من الضروري أولاً التعرّيج على مفهوم التعليم الريادي، الذي يعد من أبرز المفاهيم في أدبيات التعليم وريادة الأعمال. ويُعرف التعليم الريادي بأنه "تعليم ناشئ عن اندماج متناغم بين مجالي التعليم بمناهجه ونظرياته، وريادة الأعمال بأنظمتها وفلسفتها". وقد تناول الباحثون هذا المفهوم بعدة طرق، فمثلاً يرى البعض أن تعليم ريادة الأعمال هو تدخل مقصود باستخدام تقنيات وأساليب تعليمية معينة بهدف إحداث تغيير في

¹برني ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 182.

طريقة تفكير الطلبة، وتحفيزهم على العمل الحر، وتنمية قدرتهم على المخاطرة والبراعة في تشغيل مشاريعهم الذاتية التجارية من الجوانب الإدارية والتسويقية والتمويلية. ومن منظور آخر، يعتبر التعليم الريادي وسيلة لتنمية الابتكار من خلال اكتساب المعرفة وإنتاجها ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يمكن الفرد من تقديم اقتراحات مفيدة لمؤسسته ومجتمعه والاستفادة من الفرص المتاحة.

أما الجامعة الريادية، فقد مر مفهومها بسلسلة من التطورات التاريخية، وقدم العديد من الباحثين تعاريف مختلفة لها. فمنها:

- الجامعة القادرة على تحويل المعرفة إلى قيم اجتماعية واقتصادية من خلال سلوكها الريادي.
- الجامعة التي توفر فرص ممارسة ريادة الأعمال، وتدمجها ضمن استراتيجياتها المؤسسية.
- المنظمة التي تربط بين الوسط الأكاديمي وعالم الأعمال، مثل الحاضنات والمشاريع العلمية.
- الكيان القابل للتكيف مع البيئات التنافسية، ويطبق استراتيجيات مبتكرة في جميع أنشطته.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن الجامعة الريادية هي المؤسسة التي تمتلك القدرة التنظيمية والثقافية على تشجيع منسوبها على التعلم والمبادرة والابتكار، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، مع قدرتها على استيعاب التحديات البيئية وفهم المشكلات المجتمعية، واستثمار الإمكانيات والقدرات لإحداث التغيير الإيجابي، والاستجابة لمتطلبات التنمية المجتمعية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والسكانية.¹

الفرع الثاني: خصائص الجامعة الريادية

تطرق العديد من الدراسات السمات التي تتميز بها الجامعات الريادية، حيث أشار السامرائي إلى جملة من الخصائص التي تعكس طبيعة هذا النموذج الجامعي. ومن أبرز هذه السمات: الإبداع ويقصد به تجديد الخدمات التعليمية وتطويرها بما يواكب متطلبات البيئة المعاصرة. كما تتميز بـ التميز والتمايز من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية تمنح المجتمع قيمة مضافة عبر أنشطة البحث والتطوير، وتتصف كذلك بـ الكفاءة في التكلفة، من خلال تقديم خدمات تعليمية ذات جودة مناسبة وتكلفة معقولة، مع الحفاظ على أصالة التعليم ونوعيته. إضافة إلى ذلك، تعتمد على بناء التحالفات والشراكات التعليمية عبر إبرام اتفاقيات مع مؤسسات تعليمية وهيئات مختلفة لتحقيق أهداف مشتركة وتعزيز قدرتها التنافسية. ويضيف بعض الباحثين سمة الاستباقية، والتي تتمثل في استيعاب التغيرات البيئية والمبادرة بالتحرك قبل المنافسين وفق رؤى مستقبلية مدروسة. كما يؤكد آخرون أن الجامعة الريادية تقوم على نموذج الربط بين الأطراف الفاعلة في منظومة الابتكار، والمتمثلة في الجامعة ذاتها، والحكومة، والصناعات، إلى جانب السوق، بما يعزز التكامل بين المعرفة والتطبيق والتنمية الاقتصادية.

الفرع الثالث: متطلبات نجاح الجامعة الريادية

¹ عدنان بن عبد الله سليمان الشبيحة، نورة بنت فهد عبد الله الرقابي، "تطبيق مفهوم الجامعة الريادية جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 01، مارس 2023، ص 314 .

يتطلب تحقيق الريادة في الجامعات توفر مجموعة من المرتكزات المتكاملة التي تبدأ بترسيخ ثقافة ريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية، إذ تعد الثقافة الريادية من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو المبادرات الريادية. فالثقافة التي تشجع المخاطرة المحسوبة، والاستقلالية، وروح الإنجاز، تسهم في إحداث تغييرات وابتكارات جوهرية داخل المجتمع، وتعزز من قابلية الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتبني الفكر الريادي. ومن هذا المنطلق، يصبح نشر ثقافة العمل الحر وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحوه مدخلًا أساسيًا لبناء جامعة قادرة على تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية.

كما أن تحقيق الريادية يتطلب خطوات تنظيمية واضحة تعزز من قدرة الجامعة على أداء أدوارها في التعليم، ونقل المعرفة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بكفاءة عالية. ويتجسد ذلك في وضع سياسات واضحة لحماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وفق ما أكدته European Commission (2008) إضافة إلى نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث محليًا وعالميًا، وتوفير بنية تحتية متطورة ونظم معلومات داعمة للبحث والابتكار. كما يُعد إنشاء الواحات العلمية وحدائق التكنولوجيا، واحتضان المشاريع الابتكارية عبر حاضنات الأعمال، من الآليات الجوهرية لتحويل الأفكار إلى منتجات تسهم في تنمية المجتمع، وتمكن الجامعات من الاندماج في اقتصاد المعرفة، وإلى جانب ذلك تؤدي الموارد البشرية دورًا محوريًا في دعم الريادية، من خلال رفع وعي الطلبة بالعمل الريادي كخيار مهني واقعي، وتنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكار والمبادرة لديهم، وتمكينهم من إعداد خطط المشاريع وتحديد مصادر التمويل والموارد اللازمة للانطلاق. كما يشمل ذلك إكسابهم المهارات الضرورية لسوق العمل ليصبحوا مبتكرين لفرص العمل لا باحثين عنها، وتعزيز الثقة بالنفس واحترام الذات لديهم، بما يسهم في إعداد جيل قادر على الإسهام الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.¹

الفرع الرابع: تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعة الجزائرية

تنتهج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية جديدة تقوم على استثمار كثير من الجهود للرقى بالجامعة الجزائرية إلى مصاف الجامعات العالمية وإلى مستوى الجامعات الريادية التي يعول عليها في تحقيق الغاية المنشودة من قبل أصحاب القرار الاقتصادي والسياسي وفي تنويع الاقتصاد من خلال تطوير القطاعات الخاصة والقطاعات المنتجة بتحفيز رواد الأعمال الشباب خريجي الجامعات على إنشاء نسيج واسع من المؤسسات المصغرة والناشئة، وقد خصصت لبلوغ هذه الغاية الكثير من الهياكل وسطرت الكثير من الإجراءات التي ينتظر أن تؤتي ثمارها في المستقبل القريب، وأهم تلك التدابير والإجراءات نوردها في العناصر الموالية:²

¹ الطيب محمد إبراهيم عبد المولى، سلطان سعيد عبد المخلافي، تحول جامعة الملك فهد حول صيغة الجامعة الريادية من وجهة نظر القادة الأكاديميين بها، مجلة العلوم التربوية، المجلد 19، العدد 03، 2023، ص 63.

² عامر ملايكية، متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية: تطبيق المفهوم على الجامعة الجزائرية، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس، الجزائر، 2025، ص: 51-56.

1/ ترقية التعليم العالي

بعد أكثر من ستين سنة من الاستقلال، يمكننا القول إن التعليم العالي في الجزائر عرف تطورا ملحوظا من حيث المؤشرات الكمية والكيفية على كل الأصعدة، فقد قطعت الجامعة الجزائرية أشواطا في مجالات تحسين نوعية التكوين والبحث العلمي وزيادة انفتاحها على محيطها الاقتصادي والاجتماعي وحتى الدولي، هذا وقد تم مراجعة الكثير من القوانين الأساسية المنظمة والمسيرة لفعاليات المؤسسات الجامعية تعزيزا لصلاحياتها ودورها الريادي في المجتمع وتعزيزا لاستقلاليتها. بالرجوع إلى تاريخ قطاع التعليم العالي عبر مختلف الإصلاحات التي عرفها، يتبين لنا أن الجامعة الجزائرية شهدت نموا معتبرا في الهياكل البيداغوجية البحثية والخدماتية حيث توسعت الشبكة الجامعية التي لم تكن تتعدى جامعة واحدة سنة 1961 (جامعة بالجزائر العاصمة بملحقتين واحدة في وهران والثانية في قسنطينة) لتصل إلى 114 مؤسسة جامعية في سنة 2024. فضلا عن ارتفاع في هيئة التأطير التي بلغت نحو طير التي بلغت نحو 73 ألف أستاذ منهم 50% من مصاف الأستاذية.

أضف إلى ذلك شهدت الجامعة الجزائرية، قفزة نوعية سواء من حيث عدد الطلبة الذي قدر في الموسم الجامعي 2024/2023 بـ 1700000 طالب(ة)، من بينهم 310000 طالبا جديدا، يتلقون الدروس عبر 114 مؤسسة تعليم عالي، موزعة على كامل التراب الوطني، منها: 54 جامعة، و9 مراكز جامعية، و37 مدرسة وطنية عليا، و12 مدرسة عليا للأساتذة، 15 كلية للطب، و14 ملحقة تابعة للطب، إضافة إلى الكثير من المؤسسات التعليمية التابعة لدوائر وزارة أخرى تشرف عليها وزارة التعليم العالي.

تقدر نسبة تأطير الطلبة بـ 01 أستاذ / 22 طالبا، مع وجود 104 عرض تكويني في طور اليسانس، 245 عرض تكويني في طور الماستر، منها 84 عرض تكويني ذو طابع مهني، و89 عرض تكويني في شهادة مهندس، ولتسهيل الدراسة على الطالبة القادمين من ولايات أخرى تم تخصيص 466 إقامة جامعية لاستقبال 649000 طالبا مقيما. أحدث النجاحات التي حققتها الجامعات الجزائرية خلال سنة 2024 هي إدراج 23 مؤسسة جامعية جزائرية ضمن ترتيب " التاييمز" العالمي، محتلة بذلك المرتبة الأولى على المستوى المغربي والثانية على المستوى الإفريقي من حيث عدد الجامعات المدرجة ضمن هذا التصنيف العالمي لسنة 2024.

2/ البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

زاد اهتمام السلطات العليا للبلاد بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي منذ سنة 2015 حيث اسفرت جهود الإصلاحات المتتالية عن تحديد معالم الاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال إصدار القانون 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي. بموجب القانون

السالف الذكر فإن المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ((DGRSDT)) هي الهيئة الوطنية المديرة الدائمة ((ONDP)) المكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، في إطار جماعي ومشارك بين القطاعات. تقوم الهيئة الوطنية المديرة الدائمة للوكالة بالإشراف على نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على مستوى كل المؤسسات البحثية ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر وتعمل على ترقيتها وتحقيق الاستفادة منها في بلوغ أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية تبعا للتوجهات الاستراتيجية للدولة. بفضل الجهود الجماعية المتكاملة للهيكل المركزية لوكالة DGRSDT والهيكل اللامركزية على مستوى المؤسسات الجامعية، توجت جهود البحث العلمي بنتائج جد مهمة في مجالات البحث المتعددة تبرزها في حصيلة النشاطات لسنة 2024.

أولا: بالنسبة لكيانات البحث على مستوى المؤسسات الجامعية تضم شبكة واسعة تتألف مما يلي:

- 1851 مخبر بحث علمي؛
- 48 وحدة بحث؛
- 32 مركز بحث؛
- 125 مصلحة مشتركة للبحث؛
- 41 محطة تجريبية.

ثانيا: بالنسبة لمشاريع البحث المسجلة وفرق البحث تتكون مما يلي:

- 345 مشروع بحث للبرامج الوطنية؛
- 421 مشروع بحث ذو صدى اجتماعي و اقتصادي؛
- 76 فرقة بحث مختلطة؛
- 294 مؤسسة فرعية؛
- 93 حاضنة أعمال؛
- 21 أرضية تكنولوجية.

تحققت هذه النتائج بفضل الهيكل والمصالح البحثية للوكالة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

المتمثلة فيما يلي:

1-2/ المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات

المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات هو هيئة دستورية استشارية تحت سلطة رئيس الجمهورية، زيادة على المهام الدستورية المحددة في المادة 217 من القانون رقم 01-20 المؤرخ في 30 مارس 2020، يكلف المجلس بتحديد التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، لا سيما حول:

- الخيارات الكبرى للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المخطط الوطني لتطوير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث.
- ترقية الإبداع العلمي والتقني في الوسط الجامعي وإدماجه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- الحفاظ على القدرات العلمية والتقنية الوطنية وثميتها وتعزيزها.
- دعم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للسياسات العمومية.
- تنسيق نشاطات البحث ما بين القطاعات.

2-2/ اللجان القطاعية المشتركة

إنشاء اللجان القطاعية المشتركة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-238 المؤرخ في 27 يوليو سنة 2008 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 92-22 المؤرخ في 13 يناير سنة 1992 والمتضمن إنشاء وتنظيم وسير اللجان المشتركة لترقية وبرمجة وتقييم البحث العلمي والتكنولوجي.

أهم مهام اللجان القطاعية المشتركة ما يلي:

- إعداد البرامج الوطنية للبحث وكيفية وتنفيذها عن طريق؛
- تسخير وسائل إعداد البرامج الوطنية على النحو التالي
- تداعيات النتائج عن طريق: عروض لتقديم المقترحات من قبل الوكالات الموضوعاتية للبحث؛ تنفيذ استراتيجيات التثمين من قبل مديرية التطوير التكنولوجي والابتكار؛ تثمين نتائج مشاريع البحث من قبل الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية.

2-3/ اللجان القطاعية الدائمة

- إنشاء اللجان القطاعية الدائمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 99-243 المؤرخ في 31 أكتوبر سنة 1999، وتتولى اللجنة القطاعية الدائمة تنسيق وتقييم أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ما بين القطاعات، وعليه تتولى أساسا:
- جمع واقتراح العناصر الضرورية لإعداد السياسة القطاعية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - تقييم واقتراح الوسائل البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث.
 - اقتراح العناصر التي تساهم في إعداد الحصيلة المتعلقة بأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - تقييم أنشطة التعاون في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - إبداء الرأي حول مشاريع إنشاء المخابر ومصالح البحث على مستوى مؤسسات التعليم والتكوين العالين.

- اقتراح البرامج القطاعية للبحث العلمي التي تستفيد من التمويل في إطار الصندوق الوطني لتمويل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- السهر على تنفيذ ومتابعة البرامج الوطنية للبحث وتقييم نتائجها.
- تحديد واقتراح أي نشاط يتعلق بالتكوين عن طريق البحث يهدف إلى تعزيز القدرات العلمية.
- دراسة واقتراح أي إجراء من شأنه تشجيع عملية تعميم ونشر وتقييم نتائج البحث العلمي.
- إعداد وتحسين البطاقة الخاصة بالقدرات العلمية والتقنية.
- إثراء الحصيلة التي أعدها هيئات التقييم التابعة للمؤسسات التي تمارس نشاط البحث.

4-2/ هيئات الوساطة

هيئات الوساطة متمثلة في الوكالة الموضوعاتية للبحث التي توزعت على ثلاثة مجالات بحثية كبرى هي كالاتي:

- الوكالة الموضوعاتية للبحث في مجالات العلوم والتكنولوجيا: مقرها بالجزائر-الجزائر.
- الوكالة الموضوعاتية للبحث في مجالات علوم الصحة والطبيعة والحياة: مقرها بولاية وهران.
- الوكالة الموضوعاتية للبحث في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية: مقرها في ولاية قسنطينة.

5-2/ مؤسسات وهياكل تنفيذ أنشطة البحث

- مراكز البحث: تضم شبكة من مراكز البحث من نوع مؤسسة عمومية ذات طابع علمي تكنولوجي 32 مؤسسة، بما في ذلك 21 مركزا تابعا لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و 11 مؤسسات تابعة لدوائر وزارية أخرى.
- وحدات البحث: تحصى 48 وحدة بحث، منها 34 وحدة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و 14 وحدة تابعة لدوائر وزارية أخرى.
- مخابر البحث: 1851 مخبر بحث معتمد تتوزع على 103 مؤسسة جامعية و 20 منها مخابر التميز.

3/ التدابير ذات الصلة المباشرة بريادة الأعمال

خلال الخمس سنوات الأخيرة دخلت الجامعة الجزائرية مرحلة جديدة مثلت تحولا جوهريا في فلسفتها الإدارية حيث باتت تراهن على المساهمة الفعلية في التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال تحويل الطالب من خريج باحث عن العمل إلى حامل لمشروع يساهم في خلق الثروة واستحداث مناصب شغل جديدة. وقد اخذت الجامعة الجزائرية على عاتقها تحقيق دورها الريادي الجديد الذي يجعلها تتماشى مع متطلبات المجتمع بمختلف مكوناته وقطاعاته خاصة فئة الشباب خريجي الجامعات، من خلال تسيير العديد من التدابير والإجراءات الهادفة إلى تحقيق تلك الغاية وهي:

1-3/ مراكز تطوير المقاولاتية والمؤسسات المصغرة

التجربة الأولى لريادة الأعمال في الجامعات الجزائرية كانت مع استحداث دار المقاولاتية كهيكل تنظيمي تابع لمدير المؤسسة الجامعية، تم تحويل تسميتها لاحقا إلى ما يعرف اليوم بمركز تطوير المقاولاتية.

مراكز تطوير المقاولاتية عبارة عن هياكل تم إنشاؤها في كل مؤسسة جامعية جزائرية كجزء من البرنامج الحكومي لتشجيع الريادة في الوسط الجامعي، هذه المراكز هي مساحات مخصصة لتعزيز المقاولاتية، مما يوفر للطلاب المقاولين بيئة مواتية لتحقيق أفكارهم ومشاريعهم التجارية، وهي مجهزة بالموارد والمرافق الحديثة لدعم تنمية مهارات الطلاب في ريادة الأعمال.

وقد استطاعت الجامعات الجزائرية بالتنسيق مع الوزارة الوصية أن تنشأ 84 مركزا لتطوير المقاولاتية، ساهمت في إطلاق ما يقارب 734 مؤسسة مصغرة. حيث تم التركيز في المشاريع المقترحة لإعداد مذكرات التخرج في الأطوار التعليمية الثلاثة (ل.م.د) أن تكون لها علاقة بفرص خلق المؤسسات الصغيرة والمشاريع الجديدة، وذلك بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية NESDA.

2-3/ حاضنة الأعمال والمؤسسات الناشئة

بعد نجاح التجربة الأولى لمراكز تطوير المقاولاتية حرصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مرحلة ثانية على ضرورة إنشاء حاضنات الأعمال على مستوى المؤسسات الجامعية، وذلك بهدف توجيه طلاب الجامعات إلى مشاريع الابتكار وخلق المؤسسات الناشئة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الوزارة الوصية بـ:

- استحداث 93 حاضنة على مستوى الجامعات الجزائرية وتخصيص ميزانيات معتبرة لتسييرها وتجهيزها بالإمكانيات والمستهلكات التي يحتاجها حاملي الأفكار المبتكرة.
- إنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية بموجب القرار رقم 1244 المؤرخ في 25 سبتمبر 2022.
- ضرورة الحرص على تنفيذ مشروع القرار الوزاري 1275 المتضمن كفاءات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة / براءة اختراع، من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي، مع تخصيص فضاءات ومكاتب للمؤسسات الناشئة، والتسجيل في المنصة الرقمية للجنة الوطنية لمنح وسم " لابل " startup.dz.
- تشجيع الأساتذة على تأطير مذكرات تخرج في إطار مشروع " شهادة جامعية – مؤسسة ناشئة "
- العمل على وضع سياسة قطاعية لترقية وتطوير الابتكار ونقل التكنولوجيا، وتفعيل ربط مؤسسات التعليم العالي البيداغوجية والبحثية بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.

3-3/ دار الذكاء الاصطناعي

بالموازاة مع فتح حاضنات الأعمال الجامعية تم استحداث هيكل جديد على مستوى مؤسسات التعليم الجامعية هو دار الذكاء الاصطناعي، ويمثل هذا الأخير فضاء للمعلومات وتقديم الخبرات الاستشارية والإعلام والتوجيه، والإشراف

على تنظيم وتأطير التظاهرات العلمية والورشات التكوينية وتطوير الأفكار، ومرافقة الطلبة والأساتذة في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته.

بداية من سنة 2023 إلى يومنا هذا تم إنشاء سبعة عشر (17) دار للذكاء الاصطناعي في عدة جامعات جزائرية تعنى بتحفيز الطاقات الإبداعية للطلاب في التخصصات العلمية والتكنولوجيا.

4-3/ جائزة رئيس الجمهورية للباحث المبتكر

أحدث خطوة لتشجيع الابتكار والمشاريع البحثية الجديدة هي تلك التي قام بها السيد رئيس الجمهورية بتقرير منح جائزة رئيس الجمهورية للباحث المبتكر المحفزة للأساتذة والباحثين وطلاب الجامعات الجزائريين، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 24-297 المؤرخ في 24 سبتمبر 2024 المتضمن إحداث جائزة رئيس الجمهورية للباحث المبتكر.

تقدر قيم الجائزة: 5000000 دج، 3000000 دج، 2000000 دج التي تمنح للفائزين بالمرتبة الأولى والثانية والثالثة على الترتيب، وفق إجراءات حددها المرسوم السالف الذكر، ويكون يوم التتويج هو يوم العلم من كل سنة. ينتظر من كل هذه الإجراءات والتدابير أن تسرع عملية التحول نحو الجامعات الريادية بإثارة اهتمام الباحثين والطلاب في كل المستويات والتخصصات العلمية نحو التوجه الجديد القائم على الإبداع والابتكار وخلق المؤسسات الناشئة والمشاريع الجديدة التي لا بديل عنها لخلق الثروة ومناصب الشغل.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية

بعد عرض الإطار النظري المتعلق بمفهوم قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية، تبرز أهمية الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين من زوايا متعددة، لما لها من دور مهم في توضيح الاتجاهات البحثية الحديثة وإبراز الجهود العلمية التي سعت إلى تحليل أبعادهما وتطبيقاتهما في المؤسسات التعليمية. كما تسهم هذه الدراسات في تكوين أساس علمي يدعم البحث الحالي من خلال التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها، والاستفادة من مناهجها وأدواتها البحثية، إضافة إلى تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة والكشف عن الفجوات البحثية التي يمكن أن يسهم هذا البحث في معالجتها، لذلك سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت قيادة المحيط الأزرق وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي، إلى جانب الدراسات التي تناولت الجامعة الريادية ودورها في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال داخل المؤسسات الجامعية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية باللغة العربية

نستعرض في هذا المطلب الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية باللغة العربية، حيث قسمت إلى فرعين الأول لقيادة المحيط الأزرق أما الثاني فهو للجامعة الريادية.

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق باللغة العربية

- الدراسة الأولى: زيان روميساء وخنداء سعادي، سنة 2025، بعنوان: "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية- سطيف"، مقال علمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية. ولغرض دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي بنك السلام سطيف-الجزائر، إضافة إلى توزيع استبيانات على عينة عشوائية مكونة من (30) متعاملاً لدى هذا البنك. وقد تم جمع البيانات اللازمة وتحليلها باستخدام برنامج spss مع اعتماد الأسلوب الإحصائي الوصفي لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، مما يدل على أن تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق يسهم بشكل فعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

- الدراسة الثانية: محسن بن عليان بن محمود القريشي، سنة 2024، بعنوان: "تسويق أبحاث الجامعة السعودية تحت ضوء استراتيجية المحيط الأزرق جامعة أم القرى"، مجلة العلوم الإنسانية في دولة المملكة العربية السعودية، مقال علمي.

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتسويق أبحاث الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. واعتمدت المنهج الوصفي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من قيادات البحث العلمي ومعاهد البحوث والدراسات الاستشارية ومشرفي الكراسي العلمية في عدد من الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (349) فرداً. أما العينة فقد بلغت (195) مفردة بنسبة (56%) من المجتمع، وشملت جامعات: جامعة أم القرى، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك فيصل، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، جامعة الملك خالد، جامعة طيبة، جامعة جازان، جامعة تبوك، وجامعة حائل استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت من محورين و(48) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تسويق أبحاث الجامعات السعودية وفق المزيج التسويقي جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.42)، كما أن مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق الأبحاث عمادات جاء منخفضاً بمتوسط (2.56). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، في حين لم تظهر فروق تعزى لطبيعة العمل أو الرتبة العلمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات السعودية للتصور المقترح لتسويق أبحاثها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز تنافسيتها وتحسين أدائها البحثي.

- الدراسة الثالثة: برني ميلود، ديسمبر 2024، بعنوان: "دور أدوات وأطر عمل قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين بالمؤسسة: دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة" مقال عملي في مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور هذا المدخل القيادي في معالجة الفجوة بين القدرات الكامنة للموظفين وأدائهم الفعلي داخل المؤسسة، من خلال دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي لتقييم كيفية تطبيق أدوات قيادة المحيط الأزرق في إعادة تصميم الأنشطة القيادية القائمة بدلاً من التركيز على تغيير السمات الشخصية للقادة. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق هذا النهج أسهم في رفع مستويات الإنتاجية والتحفيز داخل المؤسسة، من خلال تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ تركز على إعادة هيكلة المهام القيادية بطريقة تقلل من استهلاك الموارد والجهد مقارنة بالأساليب القيادية التقليدية، بما يعزز فعالية الأداء المؤسسي بصورة ملموسة.

- الدراسة الرابعة: ناجي عبد الستار وآخرون، سنة 2023، بعنوان "مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات - العراق"، مقال علمي.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على درجة ممارسة مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز في المنظمين المبحوثين، وبيان مدى سعي شركات الاتصالات المحلية إلى بلوغ مراتب الأداء المتقدم من خلال تبني قيادة تنظيمية زرقاء تستند فلسفتها إلى تحقيق رضا الزبائن وتعزيز الأداء التنظيمي المستدام، عبر الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والمعرفية. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى توافر مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين وآسيا سيل، ومدى انعكاسها على مستوى الأداء المتميز. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لجمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v23) وقد شمل مجتمع الدراسة المديرين في المستويات الإدارية الوسطى، حيث بلغ حجم المجتمع (126) مديراً، وتم اختيار عينة بلغت (103) مفردة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود استجابة عالية تجاه مؤشرات القيادة الزرقاء المتمثلة في (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الابتكار).

- الدراسة الخامسة: أحمد سليمان محمد الجريري وريم سعد جميل، سنة 2016، بعنوان: دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: "دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان" بدولة كردستان، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مقال علمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور قيادة المحيط الأزرق، المتمثلة في مجموعة من المرتكزات الرئيسة، وهي: رؤية القيادة الخاصة، إدارة التغيير لدى القيادات والموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة الموارد الإدارية بقدر عالٍ من الكفاءة. وقد تم التحقق من فرضيات البحث الرئيسة والفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية في المنظمات محل الدراسة، وذلك من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة عبر استمارة استبانة وُزعت على عينة بلغت (239) فرداً، منهم (175) من الجامعات الحكومية و(64) من الجامعات الأهلية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي أكدت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين أبعاد قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية، الأمر الذي قاد إلى تقديم عدد من التوصيات، من أبرزها ضرورة اهتمام المنظمات الحكومية والأهلية بقيادة المحيط الأزرق ومراكزها، فضلاً عن ضرورة العمل والسعي الجاد لتحقيق متطلبات الجامعة الريادية بما ينسجم مع متغيرات البيئة

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الجامعة الريادية باللغة العربية

- الدراسة الأولى: عامر ملايكية ، سنة 2025 ، بعنوان: "تطبيق المفهوم على الجامعة الجزائرية: متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية " ، مقال علمي صادر عن مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية ب جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر " ، موضوع مدى توافر متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية في الجزائر في ضوء السياسات المنتهجة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال السنوات الخمس الأخيرة.

هدف البحث إلى التعرف على مستوى جاهزية الجامعة الجزائرية للتحول نحو النموذج الريادي، من خلال اعتماد أسلوبين متكاملين: أولهما وصفي نظري تمثل في عرض الأدبيات المتعلقة بمفهوم الجامعة ال ريادية ووظائفها ومتطلباتها الأساسية، وثانيهما تحليلي اعتمد على تحليل مضمون القرارات والسياسات الصادرة عن الوزارة الوصية ذات الصلة بدعم هذا التوجه. وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من توافر بعض المتطلبات التنظيمية والقانونية المحفزة على دعم الابتكار وتسريع التوجه الريادي لدى الطلبة الجزائريين، رغم محدودية النتائج المحققة التي أرجعها الباحث إلى حداثة التجربة. كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتعزيز التحول، من أبرزها: تطبيق الحوكمة الإدارية في تسيير الجامعات، إعادة النظر في التنظيم الداخلي، تبني التعليم الريادي وتنمية روح المفاولانية، توسيع الشراكات والانفتاح على المحيط الخارجي، واعتماد مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم في مسار التحول نحو الجامعة الريادية.

- الدراسة الثانية: سلطان سعيد عبده المخاليف والطيب محمد إبراهيم عبد المولى، سنة 2023، بعنوان: "تحول جامعة الملك خالد نحو صيغة الجامعة الريادية من وجهة نظر القادة الأكاديميين بها_ استراتيجية مقترحة"، مقال علمي في مجلة علوم التربية المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة تدعم هذا التحول من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات الجامعة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد إعدادها لقياس متطلبات التحول، وقد وُزعت على المجتمع الأصلي البالغ (305) قائدًا أكاديميًا، واستُرِدَّت (137) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت النتائج إلى أن متطلبات التحول نحو الجامعة الريادية متوافرة بدرجة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يشير إلى إمكانية تبني استراتيجية عملية لتحول الجامعة نحو الصيغة الريادية في ضوء معطياتها الحالي.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية باللغة الأجنبية

نستعرض في هذا المطلب الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الزرق والجامعة الريادية باللغة الأجنبية، حيث

قسمت الى فرعين الأول لقيادة لمحيط الازرق اما الثاني فهو للجامعة الريادية.

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة حول قيادة المحيط الأزرق باللغة الأجنبية

- الدراسة الأولى:

Salem Elias ، سنة 2018، بعنوان: *Blue Ocean Strategy to Overcome Competition in a Changing World*،

مقال علمي. كيفية تمكّن المنظمات من مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة سريعة التغير تتسم بالعمولة والتطور التكنولوجي. وتبرز الدراسة أن الاستراتيجيات التنافسية التقليدية لم تعد كافية، لأنها تركز على التنافس داخل الأسواق القائمة فقط. وبدلاً من ذلك، تؤكد على أهمية تبني استراتيجية المحيط الأزرق التي تشجع المنظمات على خلق أسواق جديدة خالية من المنافسة من خلال الابتكار وتقديم قيمة مضافة. وتخلص المقالة إلى أن هذا التوجه يمكن المؤسسات من تحقيق نمو مستدام وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل بيئة عالمية ديناميكية.

- الدراسة الثانية:

Renée Mauborgne و W. Chan Kim ، سنة 2014، بعنوان: *Blue Ocean Leadership*، مقال علمي في مجلة Harvard

Business Review. نهجاً جديداً في القيادة يركز على أفعال القادة بدلاً من سماتهم الشخصية. حيث يرى الباحثان أن أساليب القيادة التقليدية تفشل في استغلال الإمكانيات الكاملة للموظفين، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين قدراتهم الكامنة وأدائهم الفعلي. وتهدف قيادة المحيط الأزرق إلى ردم هذه الفجوة من خلال إشراك العاملين في جميع المستويات التنظيمية وربط ممارسات القيادة بأهداف المؤسسة. كما يتميز هذا النهج بكونه عملياً، منخفض التكلفة، وسريع التطبيق، مع التأكيد على ضرورة توزيع القيادة داخل المنظمة بدلاً من حصرها في الإدارة العليا، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق نتائج مستدامة.

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الجامعة الريادية باللغة الأجنبية

- الدراسة الأولى:

Desislava Yordanova and José António Filip ، سنة 2019، بعنوان: *Towards Entrepreneurial Universities*

Barriers Facilitators, and Best Practices in Bulgarian and Portuguese Universities، مقال علمي في مجلة International Journal of Economics and Business Administration واعتمدت الدراسة على استبيان موجّه لخبراء، حيث تُظهر أن العوامل الداخلية والخارجية تلعب دوراً حاسماً في عملية التحول هذه. كما تسلط الضوء على أهم العوامل المساعدة مثل القيادة القوية، والتعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال، وتعليم ريادة الأعمال، في حين تحدد أيضاً أبرز العوائق مثل نقص التمويل، وضعف الهياكل التنظيمية، وقلة الثقافة الريادية. وتخلص الدراسة إلى أن نجاح الجامعات الريادية يعتمد على ظروف خاصة بكل سياق، وحوكمة فعّالة، وتطوير نظام بيئي داعم لريادة الأعمال داخل مؤسسات التعليم العالي.

- الدراسة الثانية:

Dif Aicha and Benziane Abdelbaki ، سنة 2018، بعنوان: *Entrepreneurship within University from Intention to*

Incubation : The Case of Algerian Universities، مقال علمي في مجلة International Journal of Business

Administrative Studies، وتبرز الدراسة كيف تعمل الجامعات على تحويل أدوارها التقليدية من خلال تعزيز الثقافة الريادية عبر التعاون بين الفاعلين الداخليين (مثل الأساتذة) والجهات الخارجية (مثل المهنيين في قطاع الصناعة). وبالاعتماد على مقابلات نوعية، يؤكد الباحثان على الدور المحوري للأساتذة في تنمية الروح الريادية، وتطوير مهارات الطلبة، وتسهيل الانتقال من النية الريادية إلى مرحلة الاحتضان. وتخلص الدراسة إلى أن نجاح هذا الإدماج يعتمد على قوة التفاعل بين الجامعة ومحيطها، إضافة إلى المشاركة الفعالة للأساتذة في تبني أساليب تعليمية مبتكرة.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب مناقشة الدراسات السابقة المعروضة حيث سيتم مناقشتها من حيث الهدف والمنهج والأداة والفترة الزمنية، استكشاف دور هذا المدخل القيادي في معالجة الفجوة بين القدرات الكامنة للموظفين وأدائهم الفعلي داخل المؤسسة

• من حيث الهدف:

ركزت مختلف الدراسات السابقة على مجموعة من الاهداف نذكر منها: بناء استراتيجية مقترحة تدعم هذا التحول من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات الجامعة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، التعرف على درجة ممارسة مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز، دور نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق.

أما الدراسة الحالية فلم تختلف عن الدراسات السابقة كثيرا من جانب الهدف حيث هدفت الى معرفة مدى تبني القيادات العليا ومتخذي القرار بالمركز الجامعي ايلييزي لأبعاد قيادة المحيط الأزرق وتطبيقها من اجل تحقيق متطلبات التحول الى الجامعة الريادية.

• من حيث المنهج:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في حين اعتمدت أخرى منهج دراسة الحالة، حيث تم اعتماده لأنه المنهج الأكثر توافقًا مع الدراسة الحالية.

• من حيث الأداة:

اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على أداة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها ووزع الاستبيان على عدة عينات مختلفة، باستثناء دراستين تم استخدام المقابلة فيهم وقد اشتركت دراستنا مع هذه الدراسات باستخدام أداة المقابلة من أجل معرفة دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات نجاح الجامعة الريادية بالجزائر.

• من حيث الفترة الزمنية والمكان:

كل الدراسات السابقة كانت في الفترة الزمنية الممتدة ما بين {2025/2014} أما الدراسة الحالية فكانت في الموسم الجامعي 2026/2025 وهذا ما يدل على وجود فرق بينهم أما بالنسبة للاطار المكاني فأجريت الدراسات السابقة في دول مختلفة عربية وأجنبية من بينها الجزائر، وهي محل الدراسة الحالية.

الجدول رقم (2-1) : الفجوة العلمية بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة	الهدف	المكان/الزمان	المنهج المتبع/الأداة	الدراسة الحالية
زيان روميضاء وخنداء سعادي دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية- سطيف،	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية. و دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين	سطيف-الجزائر ،سنة 2025	إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي بنك السلام سطيف-الجزائر توزيع استبيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss	<u>هدف الدراسة</u> <u>الحالية:</u> معرفة مدى تبني وتطبيق ابعاد قيادة المحيط الأزرق داخل المركز الجامعي ايليزي من اجل تحقيق متطلبات التحول الى الجامعة الريادية.
محسن بن عليان بن محمود القرشي تسويق أبحاث الجامعة السعودية تحت ضوء استراتيجية المحيط الأزرق جامعة ام القرى.	هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتسويق أبحاث الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق	دولة المملكة العربية السعودية سنة 2024	اعتمدت المنهج الوصفي، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات	
برني ميلود دور أدوات وأطر عمل قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين بالمؤسسة: دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة	هدفت الدراسة إلى استكشاف دور هذا المدخل القيادي في معالجة الفجوة بين القدرات الكامنة للموظفين وأدائهم الفعلي داخل المؤسسة، من خلال دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة	المركز الجامعي عبد الحميد بالوصوف ميله الجزائر، سنة 2024	واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي	<u>منهج الدراسة</u> <u>الحالية:</u> اعتمدت على المنهج الاحصائي الوصفي التحليلي <u>أداة الدراسة الحالية:</u> دراسة ميدانية باستخدام أداة المقابلة لجمع وتحليل البيانات

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v23)	العراق، سنة 2023	وهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على درجة ممارسة مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز في المنظمتين المبحوثتين، وبيان مدى سعي شركات الاتصالات المحلية إلى بلوغ مراتب الأداء المتقدم من خلال تبني قيادة تنظيمية زرقاء تستند فلسفتها إلى تحقيق رضا الزبائن وتعزيز الأداء التنظيمي المستدام، عبر الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والمعرفية	ناجي عبد الستار وآخرون مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات.
التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة عبر استمارة استبانة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ، إقليم كردستان ، سنة 2016	هدفت الدراسة الى تحديد دور قيادة المحيط الأزرق، المتمثلة في مجموعة من المرتكزات الرئيسة، وهي: رؤية القيادة الخاصة، إدارة التغيير لدى القيادات والموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة الموارد الإدارية بقدر عالٍ من الكفاءة.	أحمد سليمان محمد الجبري وريم سعد جميل دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان .
وصفي نظري، تحليلي من خلال تحليل مؤشرات أداء قياس مدى تقدم السياسات وقرارات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	جامعة محمد الشريف مساعدة سوق أهراس الجزائر ، سنة 2025	هدف البحث إلى التعرف على مستوى جاهزية الجامعة الجزائرية للتحول وما مدى توافر متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية في الجزائر في ضوء السياسات المنتهجة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال السنوات الخمس الأخيرة.	عامر ملايكية تطبيق المفهوم على الجامعة الجزائرية: متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية ، نحو النموذج الريادي، من خلال اعتماد أسلوبين متكاملين: أولهما

سلطان سعيد عبده المخاليف والطيب محمد إبراهيم عبدالمولى تحول جامعة الملك خالد نحو صيغة الجامعة الريادية من وجهة نظر القادة الأكاديميين بها_ استراتيجية مقترحة .	هدفت هذه الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة تدعم هذا التحول من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات الجامعة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، سنة 2023	واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة أداةً لجمع البيانات
Salem Elias Blue Ocean Strategy to Overcome Competition in a Changing World. .	هدفت الدراسة لضرورة التخلي على الاستراتيجيات التنافسية التقليدية التي لم تعد كافية فهي تركز على التنافس داخل الأسواق القائمة فقط، و تؤكد على أهمية تبني استراتيجية المحيط الأزرق التي تشجع المنظمات على خلق أسواق جديدة خالية من المنافسة من خلال الابتكار وتقديم قيمة مضافة	الجزائر ،سنة 2018	المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة
W. Chan Kim و Renée Mauborgne Blue Ocean Leadership،	وتهدف قيادة المحيط الأزرق إلى ردم هذه الفجوة من خلال إشراك العاملين في جميع المستويات التنظيمية وربط ممارسات القيادة بأهداف المؤسسة. كما يتميز هذا النهج بكونه عملياً	الولايات الامريكية المتحدة ، سنة 2014	المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة
Desislava Yordanova and José António Filip Towards Entrepreneurial Universities: Barriers Facilitators, and Best Practices in Bulgarian and Portuguese Universities.	هدفت الدراسة على تسليط الضوء على أهم العوامل الداخلية والخارجية التي تلعب دوراً حاسماً في عملية التحول الى الجامعة الريادية تعزيز التعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال.	بلغاريا ،البرتغال ،سنة 2019	المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب المسح

	مقابلات نوعية مع أساتذة ريادة الأعمال	الجزائر، سنة 2018	هدفت الدراسة على بيان كيفية عمل الجامعات على تحويل أدوارها التقليدية من خلال تعزيز الثقافة الريادية عبر التعاون بين الفاعلين الداخليين والجهات الخارجية.	Dif Aicha and Benziane Abdelbaki Entrepreneurship within University from Intention to Incubation: The Case of Algerian Universities
--	---------------------------------------	-------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية تبني قيادة المحيط الأزرق داخل الجامعات باعتبارها أسلوبًا حديثًا يهدف إلى الابتكار والابتعاد عن المنافسة التقليدية وخلق فرص جديدة مؤكداً أن متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية لا يكون إلا بنسق قيادي جديد للانتقال من مؤسسة تعليمية تقليدية إلى مؤسسة منتجة للمعرفة داعمة للابتكار، ومساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويتحقق ذلك عبر تشجيع البحث العلمي ودعم المشاريع الناشئة، بناء شراكات مع القطاعين العام والخاص وتنمية روح المبادرة لدى الطلبة والأساتذة وبيان أن القيادة هنا لا تقتصر على الإدارة بل تشمل القدرة على التغيير وصناعة التميز المؤسسي. كما تم التطرق أيضاً إلى عرض ومعالجة ومناقشة الدراسات السابقة التي عالجت نفس متغيرات الدراسة الحالية بغية تحديد الفجوة العلمية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية حول دور قيادة
المحيط الأزرق في تحقيق نجاح
الجامعة الريادية - دراسة حالة المركز
الجامعي ايليزي

تمهيد

من أجل الوصول إلى فهم أعمق لمدى توفر ابعاد قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات التحول الى الجامعة الريادية بالجزائر، سيم في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تسليط الضوء على المركز الجامعي-إيليزي، الجزائر. باعتباره الإطار المكاني للدراسة الحالية. ومن أجل الإحاطة بكيفية توظيف قيادة المحيط الأزرق في تحقيق هذه المتطلبات سنعرض المركز الجامعي بإليزي من حيث نشأته وتعريفه، إلى جانب التعرف على هيكله التنظيمي. كما خصص المبحث الثاني لتقديم بطاقة المقابلة باعتبارها أداة الدراسة، مع عرض نتائجها وتحليلها وفي الأخير، سيتم اختبار الفرضيات واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بتوفر ابعاد قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات نجاح الجامعة الريادية، استنادًا إلى المعطيات والمعلومات المتحصل عليها من طرف المركز الجامعي إيليزي.

المبحث الأول: لمحة حول المركز الجامعي إيليزي

خصص هذا المبحث لعرض الإطار العام للمركز الجامعي إيليزي الذي هو محل دراستنا حيث سيتم ذلك من خلال مطلبين إذ سنتطرق الى لمحة حول نشأته وتعريفه وكذا الهيكل التنظيمي ومهامه اما الطلب الثاني فهو يخص واقع القيادة الحالية للمركز الجامعي إيليزي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي وهيكله التنظيمي ومهامه.

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم لمحة تعريفية حول المركز الجامعي إيليزي الذي هو محل الدراسة من حيث: النشأة والمفهوم وكذا الهيكل التنظيمي ومهامه.

الفرع الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي

حسب المادة الأولى وتطبيقاً لما ورد في المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 والمذكور أعلاه: "نشأ بمدينة إيليزي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى "المركز الجامعي لإيليزي".¹

الفرع الثاني: هيكلية المركز الجامعي إيليزي ومهامه

يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي من التركيبة الإدارية التالية:²

1. المدير: توضع مديرية المركز الجامعي تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كل من:³

- مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
- مدير مساعد للتنمية والاستشراف
- أمين عام
- مدير المكتبة المركزي

2. المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات⁴: يتكفل المدير المساعد للدراسات

في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج؛

¹ المادة 1، المرسوم التنفيذي رقم 12-303 مؤرخ في 16 رمضان 1433 الموافق لـ 4 غشت سنة 2012، يتضمن إنشاء مركز جامعي بإيليزي، الجريدة الرسمية، العدد 46، الأربعاء 20 رمضان عام 1433 الموافق لـ 8 غشت 2012، ص 10.

² المادة 2، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1427 الموافق لـ 20 مارس سنة 2006 يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 30، 12 ربيع الثاني عام 1427 هـ الموافق لـ 10 مايو سنة 2006م، ص 15.

³ المادة 2، نفس المرجع، ص 15.

⁴ المادة 3، نفس المرجع، ص 15.

- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ التدابير اللازمة لإعادة تنظيمها أو ضمائها؛
- مسك القائمة الإسمية والمحاسبية الإحصائية للطلبة؛
- السهر على السير الحسن للجان البيداغوجية للأقسام والشعب ومتابعة نشر نتائجها؛
- متابعة بناء برامج التعليم والتكوين والاهتمام بانسجامها مع مخطط تنمية المركز الجامعي؛
- جمع المعلومات البيداغوجية ونشرها لصالح الطلبة؛
- ضمان تسيير شهادات التكوين المتواصل والتعليم عن بعد ومراقبتها؛
- وضع حيز التنفيذ كل أداة ترقية للتربصات الميدانية للطلبة في التدرج؛
- متابعة سير مجالس التأديب واللجان الخاصة بها؛
- ضمان تسيير أرشيف التكوين المتواصل والشهادات وحفظه؛
- ضمان إعداد وإصدار الشهادات ووثائق التصديق على الكفاءات؛
- اقتراح كل إجراء من شأنه المساعدة على تحسين شكل تسجيل الطلبة وإعادة تسجيلهم؛
- ضمان تسيير الطلبة الأجانب المسجلين في التدرج وحركتهم بين المعاهد والجامعات.

يساعده كل من:

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم والتربصات؛
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل والتعليم عن بعد؛
- رئيس مصلحة الشهادات والتصديق على الكفاءات.

3. مدير مساعد للتنمية والاستشراف¹: يتكفل نائب مدير التنمية والاستشراف بما يأتي:

- جمع العناصر اللازمة لإعداد مشاريع مخططات تنمية المركز الجامعي
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات نمو تعداد الطلبة بالمركز الجامعي واقتراح التدابير اللازمة للتكفل بها
- لاسيما في مجال توسيع المقاعد البيداغوجية والإيواء والاحتياجات الإدارية والتقنية والخدماتية
- مسك بطاقة الإحصاء والوضعية الدائمة لإنجاز برامج البناء وضمان متابعتها
- القيام بأي إجراء أو دراسة استشرافية من شأنها السماح للمركز الجامعي بوضع برامج الاستثمار والتجهيز الخاصة به

- تثمين استعمال الهياكل والوسائل والتجهيزات وضمان تنفيذ برامج صيانتها

¹ المادة 5، نفس المرجع، ص 16.

- السهر على وضع حيز التنفيذ أداة للإعلام والتوجيه للطلبة طيلة مسارهم التكويني
- القيام بمتابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج التجهيز للمركز الجامعي بالانصال مع المصالح المعنية.
- يساعده كل من:
- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه والإحصائيات؛
- رئيس مصلحة برامج البناء والتجهيز.
- 4. مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية¹: يتكفل نائب مدير ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بما يأتي:
- متابعة سير اختبارات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح التدابير الضرورية لضمان سير التكوين فيما بعد التدرج أو ضمانها.
- السهر على سير مناقشة مذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي لوحدات البحث.
- القيام بكل نشاط من شأنه تجميع نتائج البحث.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمركز الجامعي والمحافظة على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي ينجزها المركز الجامعي.
- السهر على ترقية ودعم التعاون البيداغوجي والعلمي الوطني والدولي والتبادل ما بين الأساتذة والطلبة بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية.
- القيام بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- القيام بنشاطات ترقية وإبراز نتائج البحث.
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم
- متابعة سير المجالس العلمية للمعاهد والمحافظة على أرشيفها.
- يساعده كل من:
- رئيس مصلحة التكوين فيما بعد التدرج
- رئيس مصلحة نشاطات البحث وتجميع نتائجه

¹ المادة 4، نفس المرجع، ص 15.

- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية والتعاون والاتصال والتظاهرات العلمية.
- 5. الأمين العام: يتولى الأمين العام تسيير جميع مصالح المركز الجامعي ويضمن في إطار السياسة العامة للمركز الجامعي تنسيق المهام الآتية:¹

- ضمان متابعة البناء وتجهيز المركز الجامعي
- ضمان تنفيذ برامج نشاطات المركز الجامعي
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي وضمان تنفيذه
- متابعة تمويل أنشطة مخابر ووحدات البحث
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمركز الجامعي والمحافظة عليها وصيانتها
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمركز الجامعي
- ضمان تسيير أرشيف المركز الجامعي وحفظه
- ضمان تسيير الرصيد الوثائقي للمركز الجامعي والمحافظة عليه.

يساعده كل من:

- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية
- نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل
- مكتب الأمن الداخلي
- أ- مديرية المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية²: يتكفل نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي.
- وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- ضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ.
- وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية.

يساعده كل من:

¹ المادة 6، نفس المرجع، ص 16.

² المادة 7، نفس المرجع، ص 17.

- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة.
 - رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
 - رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
- ب- مديرية الميزانية والمحاسبة والوسائل¹: يتكفل نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل بما يأتي:
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي.
 - ضمان تنفيذ الميزانية.
 - تحضير تفويضات اعتمادات التسيير لمديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها.
 - تحيين محاسبة المركز الجامعي.
 - متابعة تمويل نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث.
 - ضمان حفظ أرشيف المركز الجامعي وتسييره.
 - تحيين سجلات الجرد وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ونظافتها.
- يساعده كل من:

- رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث
 - رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات
 - رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف
 - رئيس مصلحة النظافة والصيانة
- ج- المصالح التقنية المشتركة²: تتكون المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي مما يأتي:
- مركز التعليم المكثف للغات.
 - مركز الطبع والسمعي البصري.
 - مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
 - الهبو التكنولوجي بالنسبة للمراكز الجامعية التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

✓ مركز الطبع والسمعي البصري³: يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:

¹ المادة 8 ، نفس المرجع، ص 17.

² المادة 9 ، نفس المرجع، ص 17.

- ✓ طبع كل وثيقة إعلامية حول مركز الجامعي.
- ✓ طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية أو العلمية.
- ✓ الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والتعليمي.
- ويشمل الفرعين الآتيين:
 - ✓ فرع الطبع.
 - ✓ فرع السمعي البصري.
- ✓ مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد¹: يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي:
 - استغلال الشبكات وإدارتها وتسييرها استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
 - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
 - الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
 - تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.
- ويشمل الفروع الآتية:
 - ✓ فرع الأنظمة.
 - ✓ فرع الشبكات.
 - ✓ فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- ✓ الهبو التكنولوجي²: يتكفل الهبو التكنولوجي بما يأتي:
 - ✓ الدعم التقني للمعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة أو التطبيقية في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.
 - ✓ تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية أو الموجهة.

6. المعهد: يوجد بالمركز الجامعي خمسة معاهد هي:³

³ المادة 11، نفس المرجع، ص 17.

¹ المادة 12، نفس المرجع، ص 17.

² المادة 13، نفس المرجع، ص 18.

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- معهد الحقوق.

- معهد الآداب واللغات.

- معهد العلوم الاجتماعية.

- معهد الرياضيات والإعلام الآلي.

يوضع المعهد تحت مسؤولية مدير ويساعده كل من:

- مدير مساعد للدراسات في التدرج.

- مدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي.

- نائب مدير الإدارة والمالية.

- رؤساء الأقسام.

- مدير مكتبة المعهد.

7. مدير المكتبة المركزية: يتكفل مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي بما يأتي:¹

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات المعاهد.

- مسك بطاقة رسائل ومذكرات ما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها.

- مساعدة مسؤولي مكتبات المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة.

- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية.

- رئيس مصلحة التوجيه.

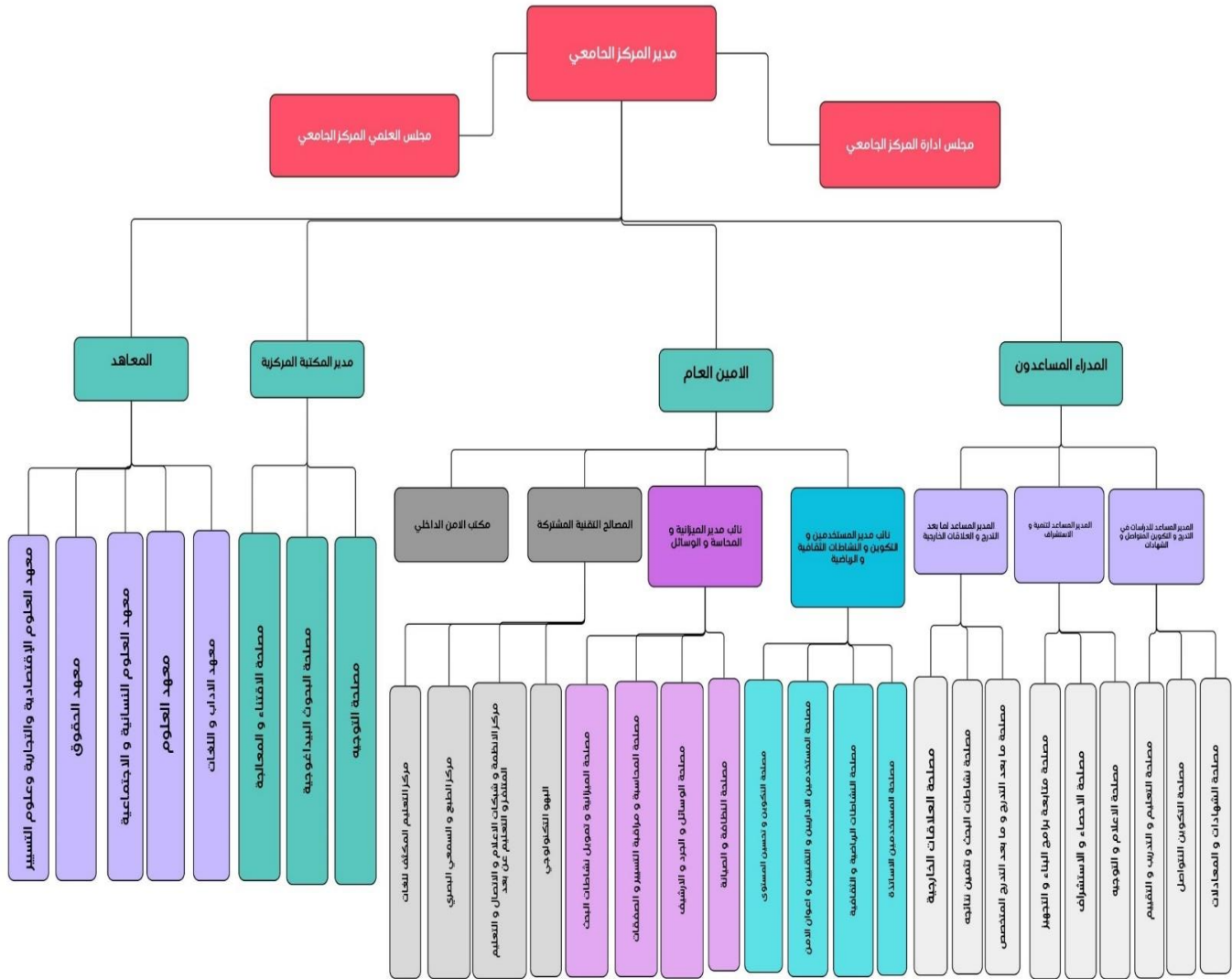
يوضح الشكل رقم (2-1) الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ايليزي بشكل مختصر²

³ المادة 15، نفس المرجع، ص 18.

¹ المادة 18، نفس المرجع، ص 18.

² <https://www.cuillizi.dz/structure-organisationnelle-du-centre>

الشكل رقم م (1-2) الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ايليزي



المصدر: <https://www.cuillizi.dz/structure-organisationnelle-du-cent>

المطلب الثاني: تشخيص وتحليل واقع القيادة الحالية في المركز الجامعي إيليزي

يقصد بتشخيص واقع القيادة تحليل وفهم الكيفية التي تُمارس بها القيادة داخل المنظمة، وذلك من خلال تقييم مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعكس فعالية الأداء القيادي وسنقوم بهذا التشخيص انطلاقاً من تحديد معايير واضحة تشمل أسلوب القيادة وجودة اتخاذ القرار، ومستوى التواصل التنظيمي، ودرجة التحفيز والابتكار، إضافة إلى وضوح الرؤية والأهداف. ولضمان دقة النتائج يتم الاعتماد على أدتي المقابلة والملاحظة المباشرة مع المسؤولين والموظفين لجمع البيانات وتحليلها كالثائق الرسمية والتقارير والخطط وبعد ذلك تُحلل البيانات المتحصل عليها من خلال مقارنتها بالإبعاد المحددة بهدف تحديد الفجوة العلمية.

أولاً: معايير تحديد القيادة الحالية

- أسلوب القيادة وجودة اتخاذ القرار

يعتمد المركز الجامعي إيليزي على نمط قيادي مركزي تشاركي يركز على إشراك مختلف الفاعلين في عملية اتخاذ القرار لاسيما من خلال تفعيل دور مجلس الإدارة كهيئة استشارية وتنظيمية تساهم في مناقشة القضايا الاستراتيجية والبيداغوجية. ويعكس هذا التوجه حرص القيادة على تعزيز مبدأ التشاور وتبادل الآراء بين المسؤولين والأساتذة بما يدعم تحسين جودة القرارات ويعزز الانسجام داخل المؤسسة، رغم بقاء بعض الجوانب الإدارية التي قد تتسم بدرجة من المركزية كما له فعاليات مثل:

✓ تنظيم دورات تدريبية للأساتذة وتحسين التأطير الأكاديمي مما يدل على اهتمام القيادة بتطوير الموارد البشرية.

✓ إطلاق مجالات علمية وأنشطة بحثية يعكس دعم القيادة للبحث العلمي.

- مستوى التواصل التنظيمي

من خلال معاينة الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي إيليزي يتضح لدينا ان وجود عدة معاهد مثل معاهد العلوم والحقوق والاقتصاد تشكل تنوعاً في الهيكل، مما يستلزم مستوى تواصل تنظيمي فعال لضمان التنسيق بين مختلف المصالح. كما أن عرض الأنشطة والاجتماعات مثل اللجنة البيداغوجية والمجلس العلمي يدل على اعتماد قنوات تواصل رسمية منتظمة بين مختلف العاملين حيث تقوم على تبادل المعلومات ومناقشة القضايا البيداغوجية والعلمية. ومع ذلك، فإن فعالية هذا التواصل تبقى مرتبطة بمدى وضوح المعلومات وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يضمن تحسين التنسيق ورفع نجاعة الأداء داخل المؤسسة.

ثانياً: درجة الابتكار والتحول الرقمي

تنعكس الابتكار درجة والتحول الرقمي في المركز الجامعي إيليزي من خلال مجموعة من المظاهر التي توضح توجه المؤسسة نحو تحديث أساليب التسيير والتكوين ومن أبرز هذه المؤشرات اعتماد الرقمنة في بعض الخدمات الإدارية والبيداغوجية مثل استخدام الأنظمة الرقمية في التسجيل، ومعالجة الملفات، ونشر الإعلانات الجامعية عبر المنصات الرسمية. كما يظهر الابتكار من خلال تنظيم أنشطة علمية وتكوينية مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة مثل:

✓ الورشات والدورات في مجالات الرقمنة والأمن السيبراني.

✓ دعم المشاريع الطلابية الرقمية وتشجيع المبادرات الريادية داخل الجامعة مثل "هي تبرمج للإيليزي"

فهذا يعكس توجهًا نحو تعزيز الإبداع والابتكار وسعي المركز إلى مواكبة التحولات الرقمية وتطوير بيئة جامعية

أكثر حداثة وفعالية.¹

ثالثا: وضوح الأهداف والرؤية الاستراتيجية

يعتبر المركز الجامعي إيليزي كغيره من مؤسسات التعليم العالي التي تطمح إلى الريادة ومؤسسة تسعى إلى دعم التنمية المحلية والوطنية من خلال تعزيز الانفتاح على محيطها الخارجي وإقامة شراكات تعاونية مع مختلف الفاعلين. وتُعد مؤشرات الانفتاح والشراكات من أبرز الدلائل على ذلك، حيث يظهر ذلك من خلال إبرام اتفاقيات تعاون مع مؤسسات جامعية وهيئات خارجية، إضافة إلى تنظيم زيارات علمية وتبادل خبرات، وهو ما يعكس انفتاح القيادة على البيئة الخارجية وتوجهها نحو تعزيز التعاون الأكاديمي والعلمي. كما يبرز التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال سعيها إلى تقديم تعليم عالي الجودة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يدل على وجود رؤية قيادية واضحة تهدف إلى الارتقاء بأداء الجامعة وتعزيز دورها التنموي في محيطها.

¹ بالاعتماد على الموقع الرسمي للمركز الجامعي إيليزي ، cuillizi.dz

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

خصص هذا المبحث لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية التي تم إنجازها بالاعتماد على أداة المقابلة في المركز الجامعي إيليزي، وذلك بهدف الوقوف على مدى توافر أبعاد قيادة المحيط الأزرق، والكشف عن دورها في تعزيز توجه الجامعة نحو الريادة.

المطلب الأول: أداة المقابلة

الفرع الأول: مفهوم المقابلة

تعرف المقابلة حسب برمنغهام¹ بأنها محادثة جادة وموجهة نحو هدف محدد وليست مجرد رغبة في الحديث لذاته. كما تُعد أسلوباً من أساليب جمع البيانات يقوم على تفاعل مباشر بين الباحث والمبحوث، بهدف استثارة أنواع معينة من المعلومات التي يمكن توظيفها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.² تعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطرحها الباحث، ويطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها في إطار تواصل وجاهي مع أفراد عينة البحث أو من يمثلهم. ويُعد استخدام المقابلة في البحث العلمي عملية غير بسيطة، إذ يتطلب من الباحث امتلاك مهارات وخبرات كافية في كيفية إعدادها وإجرائها، فضلاً عن الإلمام بالمعارف الضرورية التي تضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة³.

الفرع الثاني: خطوات إجراء المقابلة

(1) تحديد أهداف المقابلة

يتعين على الباحث تحديد الأهداف المرجوة من إجراء المقابلة بدقة ووضوح، مع الحرص على تعريف هذه الأهداف أثناء سير المقابلة، لما لذلك من أثر سلبي على جودة النتائج المتحصل عليها.

(2) لإعداد المسبق للمقابلة:

يشمل الإعداد المسبق مجموعة من الإجراءات الأساسية، من أهمها:

- ✓ اختيار الأفراد أو الجهات التي ستشملها المقابلة، بما يضمن توافقها مع أهداف البحث وكفايتها لتحقيق أغراضه، مع مراعاة عامل الوقت والجهد.
- ✓ إعداد قائمة من الأسئلة والاستفسارات المرتبطة بموضوع الدراسة، بحيث تكون واضحة ومحددة، وقد يكون من المناسب تزويد المبحوثين بها مسبقاً لتمكينهم من الإلمام بموضوع المقابلة والاستعداد للإجابة
- ✓ تجنب إظهار عدم الثقة في إجابات المبحوثين أو تكذيبهم، والحرص على خلق جو من التفاهم والاحترام المتبادل، بما يسهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية.

¹ غواضي مليكة، المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص180.

- ✓ ينبغي أن تتسم المقابلة بالوضوح والدقة وسهولة الفهم، مع ضرورة صياغة أسئلتها بشكل محدد وغير ملتبس. كما يجب أن تكون محايدة، بحيث لا توجي للمبحوث بإجابة معينة أو تعكس أي نوع من التحيز في الطرح.
- ✓ يفترض أن تكون المقابلة شاملة تغطي مختلف جوانب الموضوع أو الإشكالية محل الدراسة بما يضمن الحصول على معطيات متكاملة ويُستحسن كذلك تجنب الأسئلة الدقيقة جدًا أو الصعبة جدًا أو ذات الطابع الشخصي الحساس، لما قد تسببه من إحراج للمبحوث أو عرقلة لسير المقابلة.
- ✓ وأخيرًا يجب تنظيم طريقة توجيه الأسئلة وترتيبها بشكل منطقي ومتسلسل، بما يساعد على تحقيق أهداف المقابلة بشكل فعال ومنظم.

(3) اختيار رزنامة ومدة المقابلة:

يتعين على الباحث اختيار موعد مناسب لإجراء المقابلة يكون مريحًا لكل من الباحث والمبحوث، مع تفضيل تحديده وفقًا لظروف المبحوث باعتبار أن ذلك يخلق حالة نفسية ملائمة تساعد على نجاح المقابلة. كما يجب أن تكون مدة المقابلة كافية لتحقيق أهدافها، حيث تتراوح عادة بين نصف ساعة وساعة بمتوسط يقارب 45 دقيقة مع التأكيد على أن المقابلات التي تُنجز بشكل سريع أو متعجل غالبًا ما تفقد فعاليتها ولا تحقق النتائج المرجوة.

(4) تحديد مكان المقابلة:

يعمل الباحث على اختيار مكان مناسب لإجراء المقابلة، على أن يكون مريحًا ومقبولًا من طرف المبحوث. وغالبًا ما تُجرى المقابلات في الدراسات التربوية والنفسية في منزل المبحوث أو في مقر عمله، وهو ما قد يجعل الباحث غير قادر على التحكم في الظروف الفيزيائية المحيطة بالمقابلة. لذلك يُستحسن، كلما أمكن، اقتراح مكان خاص يضمن السرية والهدوء ويقلل من احتمالات المقاطعة. كما يُفضّل تجنب إجراء المقابلة خلف مكتب حتى لا يشعر المبحوث بوجود سلطة أو مسافة بينه وبين الباحث.

(5) التدريب على إجراء المقابلة:

يقوم الباحث عادة بإجراء مقابلات تجريبية على عينة صغيرة من زملائه، بهدف اختبار قدرته على خلق جو ودي خلال المقابلة، ومدى كفاءته في طرح الأسئلة وتوجيه الحوار. كما يتيح له ذلك تقييم مهاراته في الإصغاء وتشجيع المبحوثين على الاسترسال في الإجابة. ويساهم هذا التدريب القبلي في تعزيز تنظيم الباحث لنفسه وزيادة ثقته، بالإضافة إلى مساعدته في اختيار الأساليب الأنسب لتسجيل الإجابات وتحليلها.

(6) أخذ موعد مسبق:

يقوم الباحث بالاتفاق مسبقاً مع الشخص المعني بإجراء المقابلة قبل تنفيذها، مع إعلامه بموضوعها وأهدافها، خاصة إذا كانت المقابلة تتطلب توفير معلومات أو الرجوع إلى وثائق وسجلات معينة. ويساهم هذا الإجراء في تهيئة المبحوث نفسياً ومادياً للمشاركة بشكل فعال.

7) تنفيذ المقابلة:

تنفذ المقابلة وفق مجموعة من الخطوات المنهجية، من أهمها:

- ✓ تجنب إظهار الدهشة أو الاستغراب أو الاستنكار تجاه إجابات المبحوث، حتى لا يؤدي ذلك إلى تحيز أو مبالغة في عرض المعلومات.
- ✓ تقديم الباحث نفسه بطريقة لائقة، مع توضيح هدف المقابلة وأهمية المعلومات التي سيتم جمعها، والتأكيد على أنها تُستخدم لأغراض علمية فقط، بما يساهم في كسب ثقة المبحوث.
- ✓ البدء بالمقابلة في جو من الترحيب والود، والانطلاق من موضوعات عامة أو مشتركة قبل الانتقال تدريجياً إلى موضوع البحث الأساسي.
- ✓ إظهار روح التعاون والاحترام تجاه المبحوث، بما يخلق لديه شعوراً بالأمان والاطمئنان ويشجعه على تقديم إجابات صادقة ودقيقة.
- ✓ تجنب طرح الأسئلة الحساسة أو الشخصية في بداية المقابلة، والانتقال بشكل تدريجي نحو الأسئلة الأكثر أهمية لضمان استمرار تعاون المبحوث.
- ✓ التأكد من فهم المبحوث للأسئلة المطروحة، مع إمكانية إعادة الصياغة أو التوضيح عند الحاجة .
- ✓ منح المبحوث الوقت الكافي للإجابة دون مقاطعته، مع توجيهه بلطف لتفادي الخروج عن موضوع المقابلة، واستعمال إشارات تشجيعية تساعد على الاسترسال في الحديث¹.

المطلب الثاني: عرض نتائج بطاقة المقابلة ونموذج الدراسة الخاص بالدراسة

الفرع الأول: عرض نتائج بطاقة المقابلة الخاصة بالدراسة وتحليلها

بعد اتباع الخطوات المنهجية لإجراء المقابلة، تم إعداد بطاقة مقابلة تضمنت جزئين رئيسيين؛ خصص الجزء الأول لطرح مجموعة من الأسئلة النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف استكشاف آراء واتجاهات المبحوثين حول الظاهرة المدروسة. أما الجزء الثاني فقد تضمن جداول موجهة لدراسة أبعاد المتغيرين محل البحث، بما يسمح بجمع بيانات كمية وكيفية تساعد على تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية داخل المركز الجامعي إيليزي. أسئلة الجزء الأول:

- ماهي رؤية المركز الجامعي إيليزي؟

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 181، 183 .

- ماهي رسالة المركز الجامعي ايليبي؟
- ما نمط القيادة المتبع لدى متخذي القرار بالمركز الجامعي ايليبي؟
- تعد الجامعة الريادية نموذجاً حديثاً يهدف إلى تعزيز الابتكار وتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة داخل المؤسسة الجامعية، إلى أي مدى يتحقق هذا التوجه في المركز الجامعي إيليبي؟
- قيادة المحيط الأزرق هي طريقة استراتيجية تهدف إلى الابتعاد عن المنافسة التقليدية وخلق مجالات جديدة عبر الابتكار وإعادة بناء القيمة، ما فكرتك حول هذا المفهوم؟

بعد إعداد بطاقة المقابلة تم التوجه إلى المركز الجامعي بإيليبي حيث أجريت مقابلات ميدانية مع عينة من المسؤولين الإداريين شملت كلاً من: المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التخرج، والأمين العام، والمدير المساعد المكلف بالبيداغوجيا، بالإضافة إلى رؤساء معاهد الحقوق، والعلوم التكنولوجية، والإعلام الآلي، والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. وقد أسفرت هذه المقابلات عن جمع مجموعة من البيانات والمعلومات التي سيتم عرضها وتحليلها.

- أولاً: رؤية ورسالة المركز الجامعي ايليبي

تمثلت إجابة السؤال الأول والمتعلق برؤية ورسالة المركز الجامعي بإيليبي، من طرف المسؤولين الإداريين الذين شملتهم المقابلات كالتالي:

❖ كانت إجابة المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التخرج كما يلي: "تمثل رؤية المركز الجامعي بإيليبي في السعي إلى ترسيخ مكانته كمؤسسة أكاديمية رائدة في مجال البحث العلمي قادرة على الإسهام الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. حيث يعمل المركز من خلال نيابة مديرية ما بعد التدرّج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية على تعزيز البحث العلمي عبر توفير بيئة ملائمة وتسخير مختلف الوسائل والإمكانيات المتاحة لضمان جودة مخرجاته."

❖ وأجاب الأمين العام على ذات السؤال بالإجابة التالية: "ترقية المركز الجامعي إيليبي الى جامعة والتطلع لفتح تخصصات تتماشى مع واقع التشغيل في ولايتي ايليبي وجانت، الرفع من جودة التكوين والتأطير الأكاديمي والعمل على تسخير احسن الظروف لطلبة الجامعيين من خلال توفير جميع المستلزمات البيداغوجية".

❖ وكانت وجهة نظر مدير معهد الحقوق كما يلي: "ترقية المركز الجامعي الى جامعة فاعلة ومواكبة للمتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها."

❖ كما أضاف مدير معهد العلوم التكنولوجية والإعلام الآلي ما يلي: "بناء قاعدة سليمة لتكوين الطلبة من ناحية البحث العلمي وأيضا من ناحية ريادة الاعمال."

❖ كما نوّه مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بما يلي: "يسعى المركز الجامعي ايليزي من خلال معهد الاقتصاد بكل فروعهِ إلى الاضطلاع بدور محوري في التكوين والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما ينسجم مع التوجهات الوطنية الرامية إلى بناء اقتصاد معرفي متنوّع ومستدام."

- ثانياً: ما نمط القيادة المتبع لدى متخذي القرار في المركز الجامعي ايليزي

أجمع الإداريون الذين تمت مقابلتهم على إجابة هذا السؤال كالتالي: "أن نمط القيادة المتبع داخل المركز الجامعي ايليزي يتمثل في قيادة مركزية ذات طابع تشاركي، حيث يتم اتخاذ القرارات في إطار من التنسيق والتشاور من خلال عقد اجتماعات مع رؤساء المعاهد والمديرية المختلفة"

- ثالثاً: إلى أي مدى يمكن ان يتحقق توجه المركز الجامعي ايليزي نحو الجامعة الريادية

كانت إجابات من تمت مقابلتهم عن السؤال الذي مفاده الى أي مدى يمكن ان يتحقق توجه المركز الجامعي ايليزي نحو الجامعة الريادية كما يلي:

❖ الأمين العام: "الجامعة الريادية هي الجامعة القاطرة لباقي القطاعات."

❖ مدير معهد الحقوق: "يسعى طاقم المركز الجامعي ايليزي الى تحقيق نسبة 100% لتحويل المعرفة الى قيمة مضافة لدى الطلبة."

❖ مدير معهد العلوم التكنولوجية والاعلام الآلي: "بالنسبة لمعهد العلوم فإنه تم بناء قاعدة سليمة لتعزيز الابتكار على شكل دار الذكاء الاصطناعي وتوفير كل الأدوات اللازمة لذلك."

- رابعاً: ما مدى إمكانية تطبيق قيادة المحيط الأزرق في المركز الجامعي ايليزي

فيما يتعلّق بإجابة هذا السؤال فقد تباينت آراء من تمت مقابلتهم، حيث لم يُسجَل اتفاق موحد بينهم حول هذا الموضوع وكانت الأجوبة كالتالي:

❖ أجاب عن هذا مدير معهد العلوم التكنولوجية والاعلام الآلي: "أراها كطريقة غير ناجعة اذ أرى ان التقليد ليس وسيلة لوصول لطالب مبتكر."

❖ كانت إجابة مدير معهد الحقوق كما يلي: "هو نظام فعال جداً وله أسس ومعايير علمية وات طبق بالطريقة الصحيحة يؤتي نتائج جد إيجابية."

❖ كما أضافت رئيسة قسم علوم التسيير بمعهد الاقتصاد قائلة: "نعم المركز الجامعي ايليزي يحذو نحو اتباع استراتيجية المحيط الأزرق كونه المنافس الأول في مجال الابتكار والمعرفة بالولاية."

سعيًا إلى قياس وتحديد مستوى توافر أبعاد كلّ من قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية، تم الاستعانة بآراء المسؤولين الإداريين الذين شملتهم المقابلة والبالغ عددهم ستة (6)، حيث طُلب منهم تقديم تقديرات نسبية تتراوح بين 0% و100%، بما يعكس تقييمهم الموضوعي لمضمون العبارات المدرجة في الجدول أدناه:

يعطى التدرج التالي للوسط الحسابي لنتائج الإجابات المختلفة وهذا من أجل تفسير النتائج:

المتوسطات التي تتراوح بين 0% و 25% تشير إلى مستوى منخفض
المتوسطات التي تتراوح بين 25% و 50% تشير إلى مستوى متوسط
المتوسطات التي تتراوح بين 50% و 75% تشير إلى مستوى مرتفع
المتوسطات التي تتراوح بين 75% و 100% تشير إلى مستوى مرتفع جداً

أولاً: مستوى توفر ابعاد قيادة المحيط الأزرق في المركز الجامعي ايليبي

يمثل الجدول رقم (1-2) إجابات من تمت مقابلتهم حول عبارات أبعاد قيادة المحيط الأزرق بالمركز الجامعي إيليبي، والتي تم التعبير عنها من خلال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين الذين أُجريت معهم المقابلات.

الجدول رقم (1-2): مستوى توفر ابعاد قيادة المحيط الأزرق في المركز الجامعي ايليبي

المتوسط الحسابي	النسبة من 0% إلى 100%						مستوى توفر أبعاد قيادة المحيط الأزرق
	6	5	4	3	2	1	
% 63	% 50	% 25	% 75	% 75	% 100	% 50	1. تعتمد القيادة في المركز الجامعي ايلييزي على أسلوب تشاركي في اتخاذ القرار
% 55	% 50	% 25	% 50	% 25	% 100	% 75	2. يتم في المركز الجامعي ايلييزي إشراك العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
% 84	% 25	% 100	% 100	% 75	% 100	% 100	3. تتميز الإدارة في المركز الجامعي ايلييزي بالمرونة في التعامل مع التغيرات الخارجية.
% 80	% 50	% 50	% 75	% 100	% 100	% 100	4. يشجع متخذي القرار في المركز الجامعي ايلييزي على المبادرات الفردية والجماعية.
% 80	% 75	% 50	% 50	% 100	% 100	% 100	5. يشجع متخذي القرار في المركز الجامعي ايلييزي تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء موارده البشرية.
% 88	% 75	% 75	% 100	% 100	% 100	% 75	6. يتم دعم المشاريع والمبادرات الابتكارية داخل المركز الجامعي ايلييزي.
% 75	% 75	% 50	% 50	% 100	% 100	% 75	7. يحتوي المركز الجامعي ايلييزي على بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد.
% 67	% 75	% 25	% 50	% 75	% 100	% 75	8. يتبنى متخذي القرار في المركز الجامعي ايلييزي حلول غير تقليدية لحل المشكلات.
% 84	% 75	% 25	% 100	% 100	% 100	% 100	9. توجد في المركز الجامعي ايلييزي قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات الإدارة.
% 80	% 100	% 25	% 100	% 75	% 100	% 75	10. يتم داخل المركز الجامعي ايلييزي تبادل المعلومات بسهولة.
% 71	% 50	% 25	% 75	% 100	% 100	% 75	11. يتم إسناد المهام داخل المركز الجامعي ايلييزي بناءً على الكفاءة المهنية والتخصص الوظيفي.
% 92	% 75	% 75	% 100	% 100	% 100	% 100	12. شهد المركز الجامعي ايلييزي تطوراً في العمليات الإدارية بما يتوافق مع التحول الرقمي.

13. تسعى إدارة المركز الجامعي ايلييزي إلى تحسين جودة الخدمات باستمرار	% 75	%100	% 75	% 75	% 75	% 75	% 80
14. توجد في المركز الجامعي ايلييزي معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي	% 50	%100	% 75	% 75	% 75	% 50	% 71
15. يعمل المركز الجامعي ايلييزي على تحسين موقعه مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
16. تهتم إدارة المركز الجامعي ايلييزي برفع كفاءة العاملين بشكل مستمر.	% 75	%100	%100	%50	%50	% 75	% 75

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلات

أظهرت نتائج إجابات من تمت مقابلتهم حول عبارات أبعاد قيادة المحيط الأزرق بالمركز الجامعي إيلييزي، أن مختلف أبعاد قيادة المحيط الأزرق تحققت بدرجات متفاوتة، إلا أن أغلبها جاءت ضمن المستويات المرتفعة والعالية جدًا، وهو ما يعكس توجه إدارة المركز الجامعي ايلييزي نحو تبني أساليب قيادية حديثة تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنظيمي كما اوضحت النتائج أن الفقرات (15، 12، 9، 6) سجلت أعلى درجات التطبيق، حيث بلغت نسبها على الترتيب 100%، 92%، 84%، 88%، وهي نسب تعكس اهتمام الإدارة بتحسين موقع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع التحول الرقمي، إضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال الفعالة ودعم المشاريع والمبادرات الابتكارية داخل المؤسسة وتدل هذه النتائج على وجود توجه واضح نحو تبني ممارسات قيادية تقوم على التطوير المستمر، وتشجيع الابتكار، وتحسين كفاءة الأداء الإداري بما ينسجم مع متطلبات قيادة المحيط الأزرق.

- البعد الاستراتيجي:

ففيما يتعلق بهذا البعد، فقد سجلت العبارات التابعة له متوسطات حسابية تراوحت بين 55% و100%، حيث بلغت العبارة المتعلقة باعتماد القيادة على أسلوب تشاركي في اتخاذ القرار نسبة 63%، في حين سجلت عبارة إشراك العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية نسبة 55%، وهي نسبة متوسطة نسبيًا مقارنة بباقي العبارات. كما سجلت عبارة مرونة الإدارة في التعامل مع التغيرات الخارجية نسبة مرتفعة قدرت بـ 84%، بينما حققت عبارة سعي المركز الجامعي إلى تحسين موقعه مقارنة بالمؤسسات الأخرى أعلى نسبة بلغت 100%، وهو ما يعكس وجود توجه استراتيجي واضح نحو تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

- بعد الابتكار:

أما في هذا البعد فقد كانت نتائج متوسطات الحسابية مرتفعة تراوحت بين 67% و 88%، حيث سجلت عبارات تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وتشجيع تقديم الأفكار الجديدة لتحسين الأداء نسبة 80% لكل منهما، كما بلغت نسبة دعم المشاريع والمبادرات الابتكارية 88%، وهي توفير بيئة محفزة على الإبداع والتجديد نسبة 75%، بينما بلغت نسبة تبني حلول غير تقليدية لحل المشكلات 67%، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو الإبداع، رغم الحاجة إلى تعزيز أكبر للممارسات الابتكارية غير التقليدية.

- بعد الهيكل وإعادة تصميم العمليات:

فيما يخص هذا البعد، فقد جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين 71% و 92%، إذ سجلت عبارة وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات الإدارة نسبة 84%، كما بلغت نسبة سهولة تبادل المعلومات داخل المؤسسة 80%، مما يدل على فعالية الاتصال الإداري داخل المركز الجامعي. كما حققت عبارة إسناد المهام بناءً على الكفاءة المهنية والتخصص الوظيفي نسبة 71%، في حين سجلت عبارة تطور العمليات الإدارية بما يتوافق مع التحول الرقمي أعلى نسبة ضمن هذا البعد بلغت 92%، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بإعادة تصميم العمليات الإدارية وتطويرها بما ينسجم مع متطلبات الرقمنة والتحول الإداري الحديث.

- بعد التوجه نحو التميز:

فقد سجل متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين 71% و 80%، حيث بلغت نسبة سعي الإدارة إلى تحسين جودة الخدمات باستمرار 80%، بينما سجلت عبارة وجود معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي نسبة 71%، كما بلغت نسبة اهتمام الإدارة برفع كفاءة العاملين بشكل مستمر 75%، وتشير هذه النتائج إلى وجود اهتمام واضح بتحسين جودة الأداء وتطوير الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والرفع من فعالية الأداء داخل المركز الجامعي إيليزي.

في الأخير نستنتج أن النتائج تظهر بأن المركز الجامعي إيليزي يتبنى بدرجة مرتفعة أبعاد قيادة المحيط الأزرق، خاصة في مجالات الابتكار، والتحول الرقمي، والتوجه نحو التميز، في حين تبقى بعض الجوانب المرتبطة بالمشاركة الواسعة للعاملين في اتخاذ القرار نظراً لنمط القيادة المتبع لدى متخذي القرار بالمركز الجامعي إيليزي بحاجة إلى مزيد من الدعم والتفعيل لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ثانياً: مستوى توفر أبعاد الجامعة الريادية في المركز الجامعي إيليزي

خصص الجدول رقم (2-2) لعرض مستوى توفر أبعاد الجامعة الريادية على مستوى المركز الجامعي إيليزي من وجهة نظر مسؤولي الإدارة العليا الذين تمت مقابلتهم.

الجدول رقم (2-2): مستوى توفر أبعاد الجامعة الريادية بالمركز الجامعي إيليزي

المتوسط الحسابي	النسبة من 0% إلى 100%						مستوى توفر أبعاد الجامعة الريادية
	6	5	4	3	2	1	
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	1. شهد المركز الجامعي تغيرات تكنولوجية بشكل مستمر.
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	2. يتأثر المركز الجامعي ايلييزي بالتغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئته الخارجية.
%88	%100	%100	%75	%75	%75	%100	3. يشارك المركز الجامعي ايلييزي في تظاهرات المجتمع.
%67	%75	%50	%50	%75	%50	%100	4. تم استحداث تخصصات في المركز الجامعي ايلييزي تتماشى مع متطلبات السوق.
%67	%50	%50	%100	%75	%75	%50	5. يتم الاهتمام بأدراج التطور التكنولوجي في عملية التدريس والبحث العلمي.
%30	%25	%50	%25	%0	%25	%50	6. يمتلك المركز الجامعي ايلييزي مؤسسات فرعية ذات طابع اقتصادي
%92	%100	%100	%75	%75	%100	%100	7. يشجع المركز الجامعي ايلييزي على العمل على الجماعي وروح الفريق.
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	8. يمتلك المركز الجامعي ايلييزي رؤية واضحة ومميزة.
%88	%100	%50	%100	%75	%100	%100	9. يتم تعزيز ثقافة الابتكار بين الطلبة والأساتذة من خلال دورات تكوينية.
%92	%100	%75	%75	%100	%100	%100	10. يوجد دعم كاف للبحث العلمي والمشاريع الطلابية داخل المركز

الجامعي ايليزي.							
11. يدمج المركز الجامعي ايليزي الريادة ضمن أهدافه الاستراتيجية	50%	75%	100%	100%	75%	100%	84%
12. تساهم الأنشطة العلمية للمركز الجامعي ايليزي في جذب اهتمام الباحثين من خارج الولاية ودول الجوار.	75%	50%	75%	100%	50%	100%	75%
13. تسود في المركز الجامعي ايليزي ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية.	100%	100%	100%	100%	75%	100%	96%
14. يكافئ المركز الجامعي ايليزي الإنجازات والمبادرات المتميزة للأساتذة والطلبة.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
15. يقوم المركز الجامعي ايليزي بدمج مفاهيم ريادة الأعمال في المقررات الدراسية.	100%	100%	75%	75%	75%	100%	88%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلات

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (2-2) تفاوتاً في درجات التوفر بين العبارات وقد تم التوصل إلى ما يلي:

تحصلت العبارات (1، 2، 8، 14) على أعلى مستوى توفر بمتوسط حسابي بلغ (100%)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود رؤية واضحة بالمركز الجامعي، إضافة إلى تأثيره ومواكبته للتغيرات التكنولوجية، وكذا اهتمامه بتقدير الإنجازات والمبادرات المتميزة

كما جاءت العبارات (7، 10، 13) بدرجات مرتفعة جداً تراوحت متوسطاتها بين (92%) و(96%)، وهو ما يعكس انتشار ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع المبادرة وتحمل المسؤولية إلى جانب وجود دعم معتبر للبحث العلمي والمشاريع الطلابية.

في حين سجلت العبارات (3، 9، 15) متوسطات مرتفعة بلغت (88%)، مما يشير إلى اهتمام المركز الجامعي بالمشاركة المجتمعية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وإدماج مفاهيم ريادة الأعمال ضمن المقررات الدراسية.

أما العبارة (11) فقد حققت متوسطاً قدره (84%)، وهو مستوى مرتفع يدل على دمج الريادة ضمن الأهداف الاستراتيجية للمركز الجامعي بينما جاءت العبارة (12) بمتوسط (75%) هذا ما يعكس مساهمة الأنشطة العلمية في جذب اهتمام الباحثين من خارج الولاية ودول الجوار.

وسجلت العبارتان (4، 5) متوسطاً بلغ (67%)، وهو مستوى مرتفع نسبياً، ويعكس سعي المركز الجامعي إلى استحداث تخصصات تتماشى مع متطلبات السوق مع الاهتمام بإدراج التطور التكنولوجي في عمليتي التدريس والبحث العلمي

في المقابل جاءت العبارة (6) بأدنى متوسط حسابي قدره (30%) وهو مستوى متوسط منخفض، ما يدل على ضعف وعدم استحداث المؤسسات الفرعية ذات الطابع الاقتصادي بالمركز الجامعي ايليزي.

وفي الأخير استنتجنا أن أبعاد الجامعة الريادية متوفرة بدرجة مرتفعة بالمركز الجامعي إيليزي، خاصة فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية، وثقافة الابتكار، والعمل الجماعي، ودعم البحث العلمي، في حين لا تزال بعض الجوانب المرتبطة بالاستثمار الاقتصادي وإنشاء المؤسسات الفرعية بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز ما يعكس سرعة التحول إلى الجامعة الريادية.

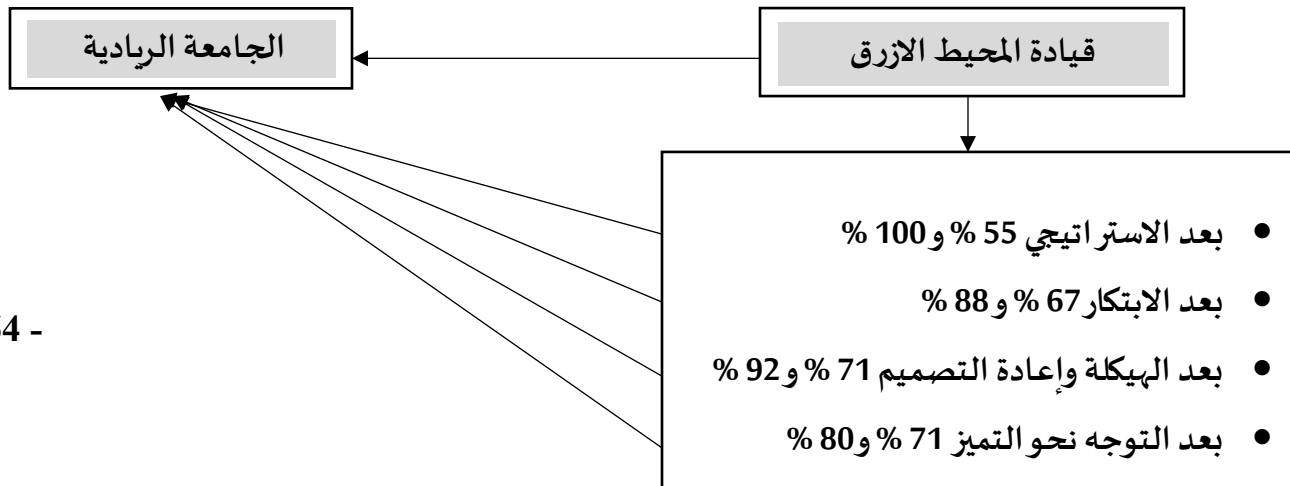
الفرع الثاني: نموذج دراسة أبعاد قيادة المحيط الأزرق

بعد القيام بتحليل نتائج بطاقة المقابلة والمعلومات المتحصل عليها من إدارة المركز الجامعي إيليزي حول مدى توفر أبعاد كل من قيادة المحيط الأزرق والجامعة الريادية اذ تم تصنيف مستويات التوفر اعتماداً على المتوسطات الحسابية المتحصل عليها، حيث تشير أبعاد قيادة المحيط الأزرق التي تراوحت متوسطاتها بين 0% و 75% إلى مستوى توفر منخفض إلى مرتفع نسبياً، وهي أبعاد تحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير والعمل عليها.

في حين تشير الأبعاد الأخرى التي تراوحت متوسطاتها بين 75% و 100% إلى مستوى توفر مرتفع جداً إلى عالٍ جداً، ما يعكس قوة تطبيق هذه الأبعاد داخل المركز الجامعي ووضوحها في الممارسات الإدارية والتنظيمية.

ويوضح الشكل التالي نموذج تطبيق ابعاد قيادة المحيط الأزرق في المركز الجامعي ايليزي كما يلي:

الشكل رقم (2-2) : نموذج تطبيق أبعاد قيادة المحيط الأزرق



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلات

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى دراسة حالة مدى تبني وتوفير أبعاد قيادة المحيط الأزرق داخل المركز الجامعي إيليزي، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول لمحة عامة عن المركز الجامعي من خلال التعريف به ونشأته وأهم هياكله وأهدافه أما المبحث الثاني فقد خُصص لدراسة وتحليل نتائج بطاقة المقابلة والمعلومات المتحصل عليها من إدارة المركز الجامعي إيليزي بهدف الوقوف ومعرفة هل المركز يتبنى هذه الأبعاد ام لا؟ وكذا معرفة واقع الممارسات الإدارية والقيادية بالمؤسسة ومدى توجهها نحو تبني أساليب حديثة تعزز الابتكار والريادة.

في الأخير تم التوصل إلى أن المركز الجامعي إيليزي يشهد مستوى مرتفعاً من توفر أبعاد الجامعة الريادية، لاسيما ما تعلق بالرؤية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز العمل الجماعي، ودعم البحث العلمي، بينما تبقى بعض القصور في

الجوانب المرتبطة بالاستثمار الاقتصادي واستحداث المؤسسات الفرعية بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير. بما يساهم في تعزيز توجهه نحو الريادة الجامعية. كما أوضحت النتائج أيضا أن المركز يتبنى بدرجة مرتفعة أبعاد قيادة المحيط الأزرق خاصة في مجالات الابتكار والتحول الرقمي والسعي نحو التميز، غير أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ما تزال محدودة نسبياً بسبب نمط القيادة المعتمد. الأمر الذي يستدعي دعم هذه الجوانب وتفعيلها بشكل أكبر لتحقيق كفاءة وفعالية تنظيمية عالية.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر القيادة من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة إذ ارتبط مفهومها التقليدي لفترة طويلة بشخصية القائد وما يمتلكه من صفات وقدرات تؤهله للتأثير في الأفراد وتحفيزهم على العمل. غير أن التطورات التي شهدتها البيئة التنظيمية أظهرت أن نجاح القيادة لا يرتبط فقط بخصائص القائد، بل بمدى قدرته على فهم احتياجات العاملين وإشراكهم وخلق بيئة عمل محفزة تساعدهم على الإبداع والتميز.

من هذا المنطلق برزت قيادة المحيط الأزرق كمدخل قيادي حديث يسعى إلى تجاوز نقائص الأنماط التقليدية من خلال التركيز على الابتكار، وتحفيز الأفراد، وتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة حيث يمكن القول إن تطبيق قيادة المحيط الأزرق في المركز الجامعي ايليبي يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية يأتي في مقدمتها تقبل الفكر الإداري الحديث القائم على الابتكار والتطوير والذي يهدف إلى تحديد الممارسات الإدارية التي تسهم في رفع دافعية الإداريين أولاً والأساتذة ثانياً وتحفيزهم على تحسين الأداء والمشاركة الفعالة داخل المؤسسة الجامعية؛ كما يتطلب هذا النمط القيادي توفير قدر أكبر من الاستقلالية للمستويات الإدارية المختلفة، بما يسمح باتخاذ القرارات بمرونة وتعزيز الإبداع والعمل الجماعي، وهو ما يعد من أهم متطلبات التحول نحو الجامعة الريادية القادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق التميز والتنافسية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات من خلال التقرب من عدد من الإداريين و الأساتذة المؤثرين بمختلف المعاهد، باعتبارهم الأكثر احتكاكاً بالنمط القيادي السائد داخل المركز الجامعي. وقد سمحت هذه المقابلات بالتعرف على أهم الممارسات الإدارية التي يرى الأفراد ضرورة تقليصها أو إلغائها، مقابل إبراز الممارسات التي يتطلعون إلى تفعيلها بما يساهم في تلبية احتياجاتهم. في ضوء هذه الدراسة تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:

- نتائج الدراسة النظرية:

- توصلت الدراسة النظرية إلى أن تبني قيادة المحيط الأزرق يُعد مدخلاً استراتيجياً فعالاً لتحويل الجامعة من فضاء تقليدي قائم على المنافسة الداخلية والخارجية إلى فضاء إبداعي يولّد فرصاً جديدة غير مستغلة.
- كما بينت أن هذا النمط القيادي يعتمد على إعادة تشكيل التفكير الإداري داخل المؤسسة الجامعية، من خلال الانتقال من التركيز على المنافسة إلى التركيز على الابتكار وخلق القيمة.
- أظهرت النتائج النظرية أيضاً أن قيادة المحيط الأزرق تسهم بشكل مباشر في دعم التحول نحو الجامعة الريادية وذلك من خلال تعزيز عدة أبعاد أساسية أهمها: تنمية الابتكار، تشجيع البحث العلمي التطبيقي، دعم المشاريع الناشئة، وتوسيع الانفتاح على الشراكات مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

• كما أكدت الدراسة أن نجاح هذا التوجه يتطلب وجود قيادة مرنة وقادرة على التغيير، لا تقتصر وظيفتها على التسيير الإداري التقليدي، بل تمتد إلى بناء رؤية استراتيجية تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي وصناعة ميزة تنافسية مستدامة.

• خلصت الدراسة إلى أن قيادة المحيط الأزرق تشكل إطاراً نظرياً داعماً لمتطلبات الجامعة الريادية، من خلال إعادة توجيه الموارد البشرية والمادية نحو خلق القيمة بدل الاكتفاء بإدارتها، بما يعزز دور الجامعة كفاعل أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- نتائج الدراسة تطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المركز الجامعي إيليزي يتبنى مستوى مرتفعاً من أبعاد الجامعة الريادية بشكل عام.
- تبين أن من أبرز الأبعاد المتوفرة بدرجة عالية: الرؤية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز العمل الجماعي، ودعم البحث العلمي.
- كشفت النتائج عن وجود توجه إيجابي نحو ترسيخ ثقافة الريادة داخل المؤسسة الجامعية.
- أظهرت الدراسة أن المركز لا يزال يعاني من بعض القصور في جانب الاستثمار الاقتصادي واستحداث المؤسسات الفرعية.
- بينت النتائج أن هذه الجوانب تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير لتعزيز التحول نحو جامعة ريادية متكاملة.
- أظهرت النتائج أن أبعاد قيادة المحيط الأزرق متوفرة بدرجة مرتفعة داخل المركز الجامعي إيليزي.
- تبين أن أبرز مظاهر تبني قيادة المحيط الأزرق تتمثل في الابتكار، والتحول الرقمي، والسعي نحو التميز.
- كشفت النتائج أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ما تزال محدودة نسبياً.
- يرجع ضعف المشاركة في اتخاذ القرار إلى النمط القيادي المعتمد داخل المؤسسة.
- توصي النتائج بضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لتحسين الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المركز.

- نتائج الإجابة على فرضية الرئيسية للدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية وجود علاقة إيجابية بين تبني قيادة المحيط الأزرق وتحقيق متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية بالمركز الجامعي محل الدراسة هذا من خلال تحليل نتائج بطاقة المقابلة الذي أظهر أن مستوى تبني أبعاد قيادة المحيط الأزرق مرتفع بالتوازي مع مستوى توفر أبعاد الجامعة الريادية وبناءً على هذه المعطيات تم قبول الفرضية القائلة: "بأن تبني قيادة المحيط الأزرق من شأنه أن يدعم تحقيق متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية في المركز الجامعي محل الدراسة".

الآفاق المستقبلية للدراسة:

في إطار الدراسة الحالية حول دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات التحول للجامعة الريادية بالجزائر، وبعد الإجابة على الإشكالية واستخلاص النتائج البحثية، يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية على النحو التالي:

1. دور قيادة المحيط الأزرق في تعزيز الابتكار لدى الطلبة والأساتذة.
2. أثر تبني قيادة المحيط الأزرق في تعزيز التوجه الاستراتيجي نحو الريادة الجامعية.
3. دور قيادة المحيط الأزرق في خلق بيئة جامعية محفزة على توليد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية.
4. أثر ممارسة قيادة المحيط الأزرق على تعزيز الشراكات بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

قائمة المراجع

• المراجع باللغة العربية

1. المنشورات الجامعية

- برني ميلود، دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة حول قيادة المحيط الأزرق، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة (الجزائر)، 2024.
- عامر ملايكية، "متطلبات التحول إلى الجامعة الريادية: تطبيق المفهوم على الجامعة الجزائرية"، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس (الجزائر)، 2025.

2. المقالات العلمية

- برني ميلود، "دور أدوات قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين"، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، المجلد 8، العدد 2، 2024
- الطيب محمد إبراهيم عبد المولى، سلطان سعيد عبد المخلافي، "تحول جامعة الملك فهد نحو الجامعة الريادية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 19، العدد 3، 2023
- عدنان بن عبد الله سليمان الشيحة، نورة بنت فهد عبد الله الرقابي، "تطبيق مفهوم الجامعة الريادية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 1، 2023
- المرسوم التنفيذي رقم 12-303 المؤرخ في 16 رمضان 1433 الموافق لـ 4 غشت 2012، المتضمن إنشاء مركز جامعي بإبليزي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، الصادر بتاريخ 20 رمضان 1433 الموافق لـ 8 غشت 2012
- ناجي عبد الستار محمود وآخرون، "مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها على الأداء المتميز"، مجلة التنمية البشرية، المجلد 3، العدد 9، 2023
- هناء محمد جلال جمال الدين لطفي، "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء قيادة المحيط الأزرق"، مجلة جامعة المنوفية، المجلد 28، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية

- Developing Item for Blue Ocean Leadership in Vocational College، International Journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol. 10, No. 4, 2020.
- Joseph Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy, Harper & Brothers, 1942.
- Michael Porter، Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press 1980 .

- W. Chan Kim & Renée Mauborgne , “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”, Harvard Business Review, Vol. 75, No. 1, 1997.
- W. Chan Kim & Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press 2005 .

- المواقع الإلكترونية

- <https://www.cuillizi.dz/structure-organisationnelle-du-cent>
- cuillizi.dz
- <https://www.insead.edu/centres/blue-ocean-strategy/leadership#undefinedg>