

أهمية الثقافة في إنجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال إبراز دور الافتراضات الأساسية

The Importance of Culture in Successfully Implementing Blue Ocean Strategy by Highlighting the Role of Core Assumptions

<p>عقيلة صدوقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3 - الجزائر Sadouki.akila@univ-alger3</p>	<p>محمد الأمين عيساني* كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3 - الجزائر مخبر إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية Aissani.mohamedlamine@univ-alger3</p>
---	---

تاريخ القبول: 2025/11/13

تاريخ الاستلام: 2025/05/28

الملخص

تهدف هذه الورقة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في إنجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال إبراز دور الافتراضات التنظيمية في تحقيق هذا الهدف، بالاعتماد على المنهج الوصفي. وقد خلصت الورقة إلى النتائج التالية:

- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في إنجاح الانتقال نحو استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك عبر نشر وتعزيز الافتراضات التي تنسجم مع مبادئ هذه الاستراتيجية.
- تُعدّ التجزئة، والاكتشاف المباشر، والعملية العادلة من العناصر الأساسية التي تسهم في بناء افتراضات مشتركة داخل المنظمة، وهي في الوقت ذاته من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق في مختلف مراحلها.
- يُعدّ تحقيق الأمان النفسي وبتث الثقة بين أفراد المنظمة من العوامل الأساسية التي تؤثر إيجابًا على انخراط الأفراد في عملية التحول، مما يسهم بفعالية في نجاح الانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ استراتيجية المحيط الأزرق؛ الافتراضات الأساسية؛ التحول؛

Abstract

This paper aims to clarify the importance of organizational culture in successfully implementing the Blue Ocean Strategy by highlighting the role of organizational assumptions in achieving this goal, based on a descriptive approach. The paper concluded with the following findings:

* المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: aissanimohamedlamine20@gmail.com

Organizational culture plays a crucial role in the successful transition to the Blue Ocean Strategy by promoting and reinforcing assumptions that align with the principles of this strategy.

Segmentation, direct discovery, and fair process are fundamental elements that contribute to building shared assumptions within the organization. At the same time, they represent key pillars upon which the Blue Ocean Strategy is built across all its stages.

Ensuring psychological safety and fostering trust among organizational members are essential factors that positively influence their engagement in the transformation process, thereby contributing effectively to the successful transition to the Blue Ocean Strategy.

Keywords: Organizational Culture; Blue Ocean Strategy; Basic Assumptions; Transformation;

مقدمة:

لقد ارتبطت المنظمات منذ القدم ببيئتها الداخلية والخارجية، ولطالما ساهمت البيئة الداخلية المستقرة للمنظمات في استقرارها وتميزها عن منافسيها، بما تقتضيه من توجيه الجهود نحو مواجهة الأخطار والتغيرات الطارئة على البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تتميز بظهور أسواق متشعبة تتطلب تميزها بمنتجاتها وخدماتها القيمة من أجل ضمان البقاء فيها-أي: في تلك الأسواق- أو في الأسواق غير المتشعبة التي لا تتعدم فيها المنافسة -مع تدني نسبة احتدامها مقارنة بالأسواق المتشعبة-، وفي كلا الحالتين تكون المنظمة مطالبة بتقديم قيمة تجعلها بمنأى عن التعرض لخطورة زعزعة الاستقرار الخارجي والتي تتجلى أخطر صورها في الخروج من المنافسة، ومع شدة التطور التكنولوجي المساهم في شدة المنافسة، سعت المنظمات للبحث عن القيمة المضافة والابتكار في تلك الخدمات والمنتجات التي تقدمها ليظهر في ما بعد ما يسمى باستراتيجية المحيط الأزرق، والتي تدفعها للخروج من تلك الأسواق الدموية إلى المحيطات الزرقاء البعيدة عن المنافسة، تلك الأسواق التي لا يمكن الوصول إليها دون الارتكاز على ابتكار القيمة، والتي يتطلب تحقيقها مجهودا مشتركا من كل أفراد المنظمة، بحيث يستند القادة فيها لنشر الثقافة المناسبة التي يمكن من خلالها جمع أفرادها وقيادتهم إلى المحيطات الزرقاء من خلال غرس مسلمات ترتكز عليها هذه الثقافة والتي أطلق عليها شاين اسم الافتراضات الأساسية.

لقد سعت هذه الورقة لإبراز أهمية الثقافة في إنجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وبيان الصلة بين الافتراضات المتبناة ونجاح هذه الاستراتيجية وذلك من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي: **كيف تتدخل الثقافة في إنجاح استراتيجية المحيط الأزرق؟ وكيف يمكن للافتراضات الأساسية تحقيق ذلك؟**

لتحقيق أهداف الدراسة والجواب عن الإشكالية السابقة تم اتباع المنهج الوصفي من خلال بيان العلاقة بين الثقافة والافتراضات من جهة، والافتراضات واستراتيجية المحيط الأزرق من جهة أخرى، بحيث استندت الدراسة إلى أعمال (شاين، 2011) وغيره من المنظرين في مجال الثقافة

- وكذا دراسة (كيم و موبورني، 2016)، (كيم و موبورني، 2019) في بيان استراتيجية المحيط الأزرق، ولهذا فقد تضمّن الإطار النظري لهذه الدراسة العناوين التالية:
- الافتراضات الأساسية في عمق الثقافة؛
 - استراتيجية المحيط الأزرق: البحث عن الافتراضات الجديدة؛
 - نشر الافتراضات انطلاقاً من تحقيق الأمان النفسي وبث الثقة في نفوس أفراد المنظمة.
 - استراتيجية المحيط الأزرق خطوات بُنيت على افتراضات.

1. الافتراضات الأساسية في عمق الثقافة

يختلف الكلام عن الثقافة باختلاف وجهات النظر المتطرق إليها بحيث تستقل كل نظرة بتعريف هذا المصطلح بما يناسب موضوعها، فنظرة عالم النفس تختلف عن نظرة السياسي للثقافة ونظرة الاقتصادي قد تختلف عن نظرة المفكر وعالم الاجتماع...إلخ، إلا أن موضوع هذه الدراسة قد يدفع بالبحث إلى محاولة الإلمام بمفهوم الثقافة من جوانبها المختلفة بما تدعو إليه الحاجة التي ترتبط بمجال البحث الذي ينطلق من زوايا متعددة ويتجاذب في نفس الوقت المفاهيم والمعارف المختلفة لنفس الموضوع المتطرق إليه، فمجال إدارة الأعمال من حيث هو لا يخضع لمفاهيم الاقتصاد وحدها ولا لمفاهيم علم الاجتماع وحدها، ولا يقتصر على زاوية نظر القانوني ولا عالم النفس ولا غيرهما، وإنما يدفع هذا المجال بصاحبه ليفهم الموضوع كما هو بما يجلب له المصالح المختلفة للمنظمة وهذا ما تؤكد النماذج الاستراتيجية التي لم يقتصر تحليلها على جانب معين كنموذج *PESTEL (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2014, p. 35)

باعتبار المنظمة مجموعة من الأفراد الذين يعملون في ظل نظام محدد من القواعد وإجراءات المهام والعلاقات المصممة لتحقيق أهداف وغايات محددة (Greenwald, 2008, p. 6)، لا بد أن تتعرض لتفاعل اجتماعي يساهم في تشكيل توجه مناخ معين داخل المنظمة والذي نسميه بالثقافة.

يمكن تلخيص النظرة الاجتماعية للثقافة في تعريف مالك بن نبي الذي عرفها بأنها " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه" (بن نبي، 2013، صفحة 74). وبالتالي يضم هذا التعريف بين طياته فلسفة الإنسان وفلسفة الجماعة أي الفرد والمجتمع.

كما يمكن النظر إليها بنظرة أقرب من خلال عالم نفس الاجتماع شاين (Shein) والذي عرفها بتعريف يخدم هذه الورقة البحثية فبيّن أن مفهومها متعلق ب: «التعلم المشترك المتراكم الذي تتعلمه مجموعة معينة والذي يغطي العناصر السلوكية والعاطفية والمعرفية في الأداء النفسي الإجمالي لأعضاء المجموعة» (شاين، 2011، صفحة 30). وهذا التعلم المشترك المتراكم الذي يركز على التاريخ المشترك للمجموعة - كما عبر عنه هو نفسه - إنما يمثل لنا عمق الثقافة وينبئنا إلى مستوياتها التي من خلالها تتشكل عندنا وتتحدد بها معالمها، وبالرغم من اختلاف الأدبيات (Thevenet, 1994, p. 60)، (Détie, 2005, p. 677)، (Johnson, Scholes, ، (Whittington, & Fréry , 2008, p. 232) ، في تحديد مكونات الثقافة باعتبارها إحدى الوسائل المهمة لفهم ثقافة المنظمة إلا أنّ شاين (SHEIN) لخصها في ثلاث مستويات كما يلي (شاين، 2011، صفحة 38):

1.1 الإنتاج الصناعي (ARTIFACTS): والتي تمثل سطح الثقافة و تشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة، وهذا الإنتاج يشمل جميع المنتجات الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، ولغتها وتقنياتها..

2.1 المعتقدات والقيم: على الرغم من الفرق الموجود بين القيم والمعتقدات بأن القيم تبرز ما هو الأهم، والمعتقدات توضح الاتجاهات وكيفية عمل الأشياء، فإن تفاعل القيم والمعتقدات يحدد قواعد السلوك المحددة للأداء أو كيف تؤدي الأشياء (عصفور، 2008، صفحة 51) وتكون أعمق من الإنتاج الصناعي (ARTIFACTS) بحيث تمثل المستوى الأوسط للثقافة إذ أنّ كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما يعكس شعوره بما يجب أن يكون، والتميز عما هو كائن" (شاين، 2011، صفحة 40). ومن أكثر تصنيفات القيم الفردية شيوعاً تصنيف Spranger ، حيث صنفت فيه القيم إلى ست مجموعات هي: القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الجمالية، القيم السياسية، القيم الدينية. (أبو عميرة والسعودي، 2011، صفحة 54). كما يرى شاين (Shein) أنّ هذه المعتقدات تمثل اللبنة الأساسية لتشكل الافتراضات التي تعد نتاجاً للنجاح المتكرر لهذه القيم والمعتقدات في حل المشاكل التي تواجه المجموعة.

3.1 الافتراضات: وتمثل أعمق مستوى للثقافة بحيث تمثل المسلمات التي تسلم بها المجموعة والتي تكون ناتجة عن القيم والمعتقدات المساهمة في النجاح المتكرر في حل المشاكل التي تعترض المجموعة.

أهمية فهم هذه الافتراضات منبثق من أهمية الاستقرار الذي ترجوه المنظمة من جهة، ومن أهمية التحول الذي ترجو أن تصل إليه من جهة أخرى أيضاً، فما من تحول إلا وله تغيير ثقافي مصاحب وما من تغيير ثقافي إلا ومنطلقه زعزعة الافتراضات الراسخة. وإذا فهم هذا فإن البرهان عليه يكون في كون الافتراضات تمثل المسلّمات التي تجتمع عليها المجموعة كما سبق بيان ذلك، وهذا الذي يبرزها في شكل فلسفة للتشغيل تساعد في لمّ شمل المجموعة وتشكيل مصدر للهوية والرسالة الأساسية (شايين، 2011، صفحة 42)

فالافتراضات من هذا الجانب هي أداة من أدوات الاستقرار باعتبارها تشكل لب الثقافة التي بدورها تمثل "آلية للتحكم الاجتماعي، وهي حسب كل من مانن 1989، وكوندا 1992 -تمثل- أساساً للتحكم الصريح في الأعضاء بهدف تشكيل مداركهم وتفكيرهم ومشاعرهم بطرق خاصة" (شايين، 2011، صفحة 33).

لكن وبالرغم من أن هذه النقطة تحسب للافتراضات الأساسية من حيث تحقيق الثبات والاستقرار في المنظمة إلا أنها في المقابل قد تكون عائقاً للمنظمة من نفس المادة التي تدعمها والتي تشكل نقطة قوتها- ألا وهي: مادة الثبات والاستقرار- إذ إنّ هذا العنصر قد يتحول لعنصر جمود مانع من الانتقال إلى وضع جديد متلائم مع التغيرات المحيطة بالمنظمة، ويرجع ذلك لكون هذا التحرك نحو الوضع الجديد- سواء كان تغييراً أو تحولاً- يكون عادة مصاحباً بتعلم يهم مجال التغيير أو التحول بحيث يعني هذا التعلم "إعادة بعض الأجزاء الأكثر استقراراً من بنيتنا المعرفية وإعادة فحصها وربما تغييرها..". (شايين، 2011، صفحة 43)، الأمر الذي يبيث القلق في النفوس ويبعث على ردة فعل متوجهة نحو تلك الافتراضات الراسخة التي لطالما كانت سبباً لحل المشاكل التي كانت تعترض المجموعة، وهذا التشبث والتعلق هو في الواقع نتيجة طبيعية لميل الإنسان للمألوف المثبت، وفراره من المجهول المرتقب وهو الذي يسمى في اصطلاح منظري المجال الإداري بـ"مقاومة التغيير"، والذي يعني الميل الطبيعي للبشر لمقاومة التغييرات في العمليات أو السلوكيات أو المعايير القائمة داخل المنظمة. ووفقاً لـ (Lwin, 1951) الرائد في دراسة التغيير التنظيمي تحدث مقاومة التغيير بسبب القوى النفسية التي تدفع نحو معارضة المبادرات الجديدة. إن فهم حقيقة التحول المختلفة عن حقيقة التغيير من الأساسات المتينة لبناء الفهم الصحيح لعلاقة الثقافة بشكل عام والافتراضات بشكل خاص مع التحولات المقامة والذي لا يمكن الوصول إليه دون المُمَايَزة بين المصطلحين السابقين.

مصطلح التغيير ما هو إلا حلقة في دائرة التحولات الشاملة لوظائف المنظمة ومجالات عملها المختلفة إذ إنّ التغيير كما بين ذلك (ASHKENAS, 2015) عبارة عن مجموعة من المبادرات التي تتميز بأنها:

- محدودة: إذ لا تشمل بالضرورة جميع أجزاء المنظمة.

– منفصلة ومحددة جيدا: إذ لا يشترط في التغييرات أن تكون مترابطة.

أما بالنسبة لمصطلح التحول فقد بيّن الباحث (ASHKENAS, 2015) بأنه عبارة عن:

- مجموعة من المبادرات المترابطة والمتقاطعة.
 - تهدف إلى إعادة تشكيل المنظمة واكتشاف نموذج عمل جديد منفتح يعتمد على الرؤية المستقبلية، إذ لا يمكن أن يكون مشروع التحول قاصرا على جزء من المنظمة بل لابد أن يمس جميع أجزائها.
 - إضافة إلى أن التحولات تجريبية ولا يمكن التنبؤ بتفاصيلها.
 - إضافة إلى أنّ مخاطر التحول أكبر بكثير من مخاطر التغيير الذي قد يشمل العديد من المبادرات التغييرية والتي لا يعد نجاحها بالضرورة مؤشرا على نجاح التحول الشامل.
- فإذا فهم هذا الترابط بين شمولية التحول المؤدية لاقتضائه للتغيير الثقافي علم أحد أوجه التلازم بين الثقافة واستراتيجية المحيط الأزرق التي تعد تحولا شاملا يقتضي وجود هذا التغيير الثقافي.

مما سبق فإن البرهنة على أن انتقال المنظمة إلى استراتيجية المحيط الأزرق قائم على افتراضات أساسية ومستند إلى ثقافة مصاحبة له حال الانتقال، يعد نتيجة أولية لكون الاستراتيجية تحولا شاملا وكون الافتراضات الأساسية هي اللبنة الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ توجه المنظمة لاستراتيجية المحيط الأزرق مدفوع بالتغيير الثقافي المبني أساسا على استبدال الافتراضات الراسخة المتقادمة بالجديدة المتماشية مع ما يتطلبه هذا التحول والانتقال، لكونه يقوم على إعادة تشكيل المنظمة واكتشاف أسواق جديدة لم يسبق لأحد من قبل اكتشافها، وهذا ما يعتمد على الرؤية المستقبلية التي تمثل أحد العناصر الجوهرية في الاستراتيجية بشكل عام واستراتيجية المحيط الأزرق بشكل خاص والتي يعبر عنها في شكل ابتكارات محققة للقيمة التي يحتاجها زبائن المنظمة، والتي لا تتحقق إلا من خلال تحولات تجريبية تبنى على ما يسمى في استراتيجية المحيط الأزرق بالاكشاف المباشر، والعملية العادلة المتضمنة للمشاركة والتفسير وتوضيح التوقعات، والتي تعد قائدة للتفاعل الاجتماعي في المنظمة وممتصة لمقاومة التغيير التي غالبا ما تصاحب مثل هذه التحولات .

2. استراتيجية المحيط الأزرق: البحث عن الافتراضات الجديدة

سيقودنا الفهم الصحيح لاستراتيجية المحيط الأزرق لتحديد العلاقة بينها وبين الثقافة ومن ثم تحديد أهم الافتراضات التي تتماشى معها في حال وجود توافق طردي بين هذه الاستراتيجية وهذه الافتراضات.

إن استراتيجية المحيط الأزرق ليست مجرد تغيير جزئي في وظيفة من وظائف المنظمة ولا في جزء من أجزائها إذ أن "الانتقال إلى المحيط الأزرق عبارة عن عملية نظامية لنقل منظمتك من الأسواق القاسية بما فيها من منافسة دموية- ما نعتقد بأنه عبارة عن محيطات حمراء مليئة بأسمك القرش- إلى محيطات زرقاء شاسعة، أو أسواق جديدة خالية من المنافسة، بطريقة تجتذب بها فريق عملك" (كيم و موبورني، 2016، صفحة 11)، وهذا الانتقال كما بين الباحثان -كيم وموبورني- لا يتم من طرف أفراد معينين محصورين بل هو قائم على المشاركة التي تعد أحد العناصر الأساسية التي يقوم عليها نجاح هذه الاستراتيجية والتي تحمل المنظمة بمن فيها على فهم ما يراد منهم- تحديد الهدف- مع إدراك الجدوى مما سيقدمون عليه من خلال الاكتشاف المباشر- النزول للميدان- لمعرفة أهمية هذا التحول بالنسبة لهم (كيم و موبورني، 2019، صفحة 72). مما يؤكد على شمولية هذه الاستراتيجية وإدراجها في معنى التحول الذي دعا إليه الباحثان عند حديثهما عن تشكيل فريق المحيط الأزرق المناسب والذي لا بد أن يضمن "مشاركة كل الوظائف والمناطق الأساسية، مع وجود فرصة للإسهام والاستكشاف المباشر" (كيم و موبورني، 2019، صفحة 112) ما يتوافق مع مفهوم التحول المشار إليه سابقا، ويدعم القول بضرورة القيام بتغيير ثقافي، والذي يظهر جليا من خلال أعمق مستوى في الثقافة والذي أطلق عليه شاين (Shein) اسم الافتراضات الأساسية.

بين الباحثان (كيم و موبورني، 2019) أن استراتيجية المحيط الأزرق إنما هي استراتيجية لا تنافسية، تقوم على إنشاء الأسواق من خلال ثلاث طرق بحيث يمكن من خلال كل هذا استشفاف الانسجام الثقافي معها بشكل لايسمح المقام بذكره إلا مجملا من غير تفصيل، بحيث تتضمن كل طريقة مجموعة من الافتراضات التي تتماشى مع استراتيجية المحيط الأزرق ويمكن تلخيص هذه الطرق في ما يلي:

أ- تقديم حل استثنائي لمشكلة قائمة في مجال الصناعة: وهذا يستدعي زعزعة الافتراضات القديمة الراسخة واستبدالها بالجديدة إذ إن هذا الحل الاستثنائي لا بد أن يصاحب بافتراضات أخرى غير تلك الافتراضات الشائعة التي اثبتت عليها الحلول المعهودة المسلم بها، وهذا ما يقود لمفهوم التدمير الابداعي الذي تحدث عنه شامبيتر (Schumpeter, 1942) والذي يستلزم أن تحل الافتراضات الجديدة محل تلك القديمة بسبب استبدال الحل القديم بالحل الجديد المنشئ للسوق إذ المشكلة محددة بشكل صحيح لكن الخلل هو في الحلول المقترضة المبنية على مسلمات خاطئة.

ب- إعادة تعريف مشكلة قائمة في ذلك المجال وحلها: فلا يكون التحدي هنا متعلقا بمشكلة صحيحة التحديد ومن ثم حلها، وإنما يكون مبنيا على إعادة صياغة المشكلة نفسها التي يكون الخلل في تعريفها أصلا، فالمشكلة وإن كانت موجودة إلا أنها لم تكن محددة التحديد الصحيح فتكون بهذا كل الحلول منصبة في دائرة بعيدة عن أصل المشكلة، ومن ثم فإن إعادة تعريف هذه المشكلة وتعريفها "يتيح للمنظمة إبدال الافتراضات وإعادة رسم حدود المجال بطرق جديدة وإبداعية" (كيم و موبورني، 2019، صفحة 43)، ما يسمح في الوقت نفسه بتحدي بعض الافتراضات القائمة واستبدالها، وكذا تحديد افتراضات جديدة للمجال توسع من خلالها المنظمة حدود سوقها، مما يؤدي لإنشاء سوق جديدة.

ج- تحديد مشكلة جديدة وحلها أو اغتنام فرصة جديدة: وهذا لا يستدعي استبدال الافتراضات المتعلقة بالمشكلة أو الفرصة إذ أنهما لم يحددا أصلا لتبني عليها الافتراضات الراسخة، وإنما تحدي الافتراضات هنا، يتعلق بالوسائل والمعايير التي تحدد بها الفرص والمشاكل المتعلقة بمجال الصناعة أساسا، ومنه فإن التحدي سينصب في تغيير منظور تحديد المشاكل والفرص، وكيفية ترسيخ الافتراضات الجديدة التي تتلاءم مع منظور استراتيجية المحيط الأزرق والتي تقضي إلى اكتشاف أسواق جديدة.

هذا، ومن خلال النظر في استراتيجية المحيط الأزرق يتبين لنا أن ذلك التحدي الذي جاءت به هذه الاستراتيجية القائم على استبدال الافتراضات الراسخة التي تحصر المنظمات في المحيطات الحمراء، والتي تقوم على افتراض مفاده أن الحالة البيئية للمجال بأكمله مفروضة على المؤسسات وأنه يجب عليها أن تتنافس فيما بينها، لتنتقلهم إلى الافتراضات التي تساعدها على ابتكار القيمة مثل تبني أن حدود السوق غير مفروضة على أي منظمة وأنه يمكن إعادة بنائها طبقا لأفعال ومعتقدات العاملين في الصناعة وهو ما يسمى بـ"وجهة نظر إعادة البنية"، كما جاءت استراتيجية المحيط الأزرق لتتحدي الافتراض الذي يقايس بين التميز والتكلفة المنخفضة وتتحدى التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكاليف، وأيضا تتحدى الافتراض الذي يجعل المنظمة تنطلق من منطلق التقيد بالمجموعات الاستراتيجية بحيث تسعى لمجرد التميز فيها، لتنتقلها إلى افتراض إمكانية الجمع بين التميز والتكلفة المنخفضة والتحرر من الرؤية المحدودة التي تحدد قرارات العملاء المتعلقة بالاختيار بين المجموعات الاستراتيجية وترتيبها.. إلخ (كيم و موبورني، 2019) (كيم و موبورني، 2016) إلى غير ذلك من الافتراضات التي جاءت استراتيجية المحيط الأزرق لتتحداها وتستبدلها بأخرى تدعم توجهاتها القائمة على ابتكار القيمة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه "يمكن لمبادرة المحيط الأزرق إبطال الكثير من القنوات الراسخة في كثير من المجالات والمؤسسات، وقد تكون لهذا عواقب بشأن كيفية إتمام الأعمال حاليا والذي بدوره قد يثير القلق في قلوب القائمين بهذه الأعمال." (كيم و موبورني، 2019،

صفحة 118)، ذاك القلق الذي تكلم عنه (شاين، 2011، صفحة 44) وبين أنه الحالة الطبيعية لمواجهة التعلم الجديد والافتراضات الجديدة والذي يعبر من جهة أخرى عن قوة الثقافة الكامنة في الافتراضات الراسخة القديمة. فحسب رأيه "نحن نميل بدلا من تحمل مستويات القلق هذه -إلى رؤية الأحداث حولنا على أنها منسجمة مع افتراضاتنا، حتى لو كان ذلك يعني تشويه ما يدور حولنا أو إنكاره أو تخيله، أو بطريقة أخرى تزييفه لأنفسنا. وهذه العملية النفسية هي المجال الذي تتمتع به الثقافة فيه بقوتها القصوى... وبهذا المعنى يمكن التفكير بالافتراضات الأساسية المشتركة التي تشكل ثقافة مجموعة ما، على أنها آليات دفاع معرفية نفسية على مستوى الفرد والمجموعة، تسمح للمجموعة بالاستمرار في أداء عملها. وإدراك هذه الرابطة يعتبر أمرا مهما حين يفكر المرء في تغيير جوانب من ثقافة إحدى المجموعات، لأن القيام بذلك لا يقل صعوبة عن تغيير الآليات الدفاعية لدى الشخص."

إن الحديث عن هذا القلق الذي ينتاب أفراد الفريق في المنظمة يدعونا للتفكير مليا في آليات ضبط هذا القلق المتولد من الاصطدام المباشر بين ما تتطلع إليه المنظمة وما هو مترسخ في ذهنيات أفرادها -والذي نعبر عنه بالثقافة عموما أو بالافتراضات الأساسية التي تعبر عن أعرق مستوى فيها- والذي يعد الأمان النفسي أحد ثمارها التي تروج المنظمة الوصول إليه لنشر تلك الافتراضات المتطوع إليها والمرغوب فيها- الافتراضات الجديدة- والتي تقود المنظمة إلى المحيط الأزرق الذي تسعى للوصول إليه.

3. نشر الافتراضات انطلاقا من تحقيق الأمان النفسي وبث الثقة في نفوس أفراد المنظمة:

من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق والتي تمثل إحدى شقي هذه الاستراتيجية عنصر الحاجات الإنسانية الذي يعبر عنه بالقلب النابض للمنظمة والذي يكمل ويكمل من خلال الشق العقلي المتمثل في أدوات إنشاء الأسواق كما بين ذلك المؤلفان كيم ومبورني في كتابيهما "الانتقال إلى المحيط الأزرق- ما وراء المنافسة-" (كيم و موبورني، 2019، صفحة 69)، إلا أن الضرورة الملحة التي تتمثل في مقاومة القلق المتولد من التحول المرتقب- تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق- ستجعل جانب الحاجات الإنسانية الذي يمثل الجناح الأول لقيادة الانتقال للمحيط الأزرق يتقل كفة هذا الجانب ليجعله طاغيا على جميع تحركات المنظمة بما في ذلك إنشاء تلك الأسواق الجديدة ونوعية الأدوات المستعملة لخلق هذه المساحات الجديدة، إذ أن مراعات هذه المقاومة المتشكلة عن القلق من التحول المرتقب سيدفع المنظمة في كل مرة للتأكد من كل خطوة تخطوها من خلال جعل أفراد المنظمة يشتركون في قيادة التحول من خلال تفعيل العناصر الثلاثة الأساسية لإنجاح استراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في: التجزئة، والعملية العادلة والاكتشاف المباشر (كيم و موبورني، 2019، الصفحات 70-72)، والتي تهدف

كل واحدة منها لكبح الشكوك وتقليل القلق المتولد أثناء هذا الانتقال، وتحقيق ما يسمى بـ"الأمان النفسي" الذي يعد مقصداً من مقاصد كل عنصر من هذه العناصر الثلاث التي تعد بمثابة آليات لتثبيت الأمان النفسي، وفي نفس الوقت آليات لنجاح الانتقال إلى المحيطات الزرقاء الذي لا يتحقق إلا من خلال تحدي الافتراضات القديمة، وترسيخ افتراضات أخرى جديدة تتناسب مع الوضع المرتقب، والتي لن تتمكن المنظمة من ترسيخها إلا من خلال طمأنة أفرادها وتحقيق هذا الأمان النفسي.

لقد أشار shein في هذا الصدد إلى ثمانية عناصر لتحقيق الأمان النفسي وأكد على ضرورة استعداد القائد لتنفيذها جميعاً نظراً لأهميتها البالغة في نجاح ما أسماه بالتعلم التحولي، والتي يمكن أن نسقطها على التحولات بشكل عام، بحيث نستبدل مصطلح التعلم بالتحول لنكتفئه مع ما نحن بصدد الكلام عنه كونه يقوم على نفس المبدأ - وهو تحقيق الأمان النفسي ومقاومة القلق الناتج على تعلم شيء جديد والذي يوازي عندنا تثبيت الافتراضات الجديدة- وتتلخص هذه العناصر في ما يلي (شابين، 2011، صفحة 329):

أ. رؤية إيجابية حتمية: بحيث يكون المستهدفون بهذا التحول على قناعة بأن المنظمة ستكون في وضع أفضل عند تطبيقهم للأسلوب الجديد للتفكير والعمل.

ب. التدريب الرسمي: إذ يجب تزويد أفراد المنظمة بالتدريب الرسمي اللازم للتحول والافتراضات الجديدة.

ت. اشتراك الأفراد في التحول: تعد المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وبأن له دوراً يسهم في توجيه عمله (العاني، 2018، صفحة 326). بحيث أن أفراد المنظمة لابد أن يشعروا بمقدورهم على إدارة التحول مع إشراكهم في تصميمه وقيادته. فالإشراك في المنظمة يعتبر مورداً، ويمثل ميراثاً من الثقة وارتباطاً بأهداف وقيم المنظمة (Thevenet, 1994, p. 97)

ث. التدريب غير الرسمي للمجموعات والفرق ذات الصلة: لأن الافتراضات الثقافية متعمقة في المجموعات فإنه يجب توفير البرامج التدريبية والممارسة غير الرسمية ككل حتى يمكن تكوين افتراضات جديدة بالتعاون مع أعضاء المجموعة.

ج. ميادين الممارسة والمدرّبون والمعلومات المرتدة: إذ لا يتسنى للأفراد المساهمة في التحول إذا لم يكن لديهم الوقت والمصادر التدريبية والمعلومات المرتدة السليمة عن أدائهم.

ح. النموذج المثالي الإيجابي: قد يختلف الأسلوب الجديد للتفكير والسلوك كثيرا عما اعتاد المتعلمون عليه لدرجة أنهم ربما افتقروا رؤية ما كان عليه قبل أن ينخرطوا في القيام بذلك بأنفسهم. ولذا فإنه يتعين أن تكون لديهم القدرة على رؤية سلوك الآخرين ومواقفهم الجديدة.

خ. مجموعة الدعم التي يمكن من خلالها عرض مشاكل التحول ومناقشتها: إذ لا بد من التحدث عن الإخفاقات والصعوبات التي تواجه الأفراد في المنظمة أثناء التحول حتى يدعم بعضهم بعضا.

د. وضع نظام المكافآت وانضباط وهياكل تنظيمية تتوافق مع التحول.

هذا ولقد لخصت العناصر الثلاثة الأساسية للجانب الإنساني-التجزئة، والعملية العادلة، والاكتشاف المباشر- التي تكلم عنها الباحثان كيم ومبورني في كتابيهما (كيم و موبورني، 2016)، (كيم و موبورني، 2019) أهم مضامين هذه العناصر الثمانية بحيث يمكن اتخاذها واتخاذ أدواتها كآليات لتحقيق الأمان النفسي، وفيما يلي بيان لدور كل عنصر في تحقيق هذا الأمان النفسي وأهميته في تقليل القلق الناتج عن تحدي الافتراضات القديمة الراسخة:

1.3 التجزئة كآلية لتحقيق الأمان النفسي: إن عنصر التجزئة يقوم على عرض المشروع الضخم للانتقال والتحول إلى المحيط الأزرق على أفراد المنظمة في شكل أجزاء وتحديات صغيرة بدلا من عرضه في شكله النهائي الكبير الذي قد يثير حالة الشك والقلق في نفوس أفراد المنظمة، وبدلا من ذلك يمكن تقسيم "التحدي" إلى أجزاء صغيرة كخطوات ملموسة تدفع الناس قدما بمقدار صغير من شأنه إلهام الناس وبناء ثقتهم... ومع إدراك الأفراد لإمكانية تحقيق كل خطوة، وتراكم الأدلة الملموسة على إمكانية إنشاء مساحة سوقية جديدة، يبدأ الناس في تقدير كيف أن ما بدا هدفا مغزعا هو في الحقيقة في متناول أيديهم، ويبدأ الخوف بالتلاشي والتحول إلى ثقة هادئة وفخر، لأن الأفراد يشعرون بزيادة كفاءتهم الإبداعية" (كيم و موبورني، 2019، صفحة 71)، وهذا ما يحقق لهم الأمان النفسي.

2.3 العملية العادلة كآلية لتحقيق الأمان النفسي: يمكن تعريف العملية العادلة (العدالة الإجرائية) من خلال مبادئها الثلاث؛ المشاركة والتفسير ووضوح التوقعات (كيم و موبورني، 2016، صفحة 206):

- المشاركة: إشراك الأفراد في القرارات الإستراتيجية التي تؤثر عليهم عبر طلب آرائهم والسماح لهم بتنفيذ مناقب أفكار ونظريات بعضهم البعض..

– **التفسير:** ضرورة استيعاب سبب اتخاذ القرارات الاستراتيجية النهائية كما هي من جميع المشاركين.

– **وضوح التوقعات:** أن يحدد القادة والمديرون بوضوح قواعد العمل الذي هم بصدد القيام به.

يقودنا تحليل المبادئ الثلاث للعملية العادلة إلى فهم العامل المشترك بينها، إذ أن إشراك أفراد المنظمة وأصحاب المصالح وتفسير القرارات الاستراتيجية المتخذة وإيضاح ما تريد المنظمة القيام به وطريقة تحقيق التحول الذي ترغب في الوصول إليه لا يراود منه إلا دفعهم –أفراد المنظمة وأصحاب المصالح– لتبني الاستراتيجية المسطرة عن طريق تحقيق الأمن النفسي وتعزيز ثقتهم بهذا التحول الضخم الذي غايته الوصول للمحيطات الزرقاء وذلك من خلال جعلهم يشعرون بأنهم معنيون بكل خطوة تقوم بها المنظمة وأن مشروع التحول هو مشروعهم الخاص الذي لا بد لهم من إنجازه، ما يدفع عنهم جميع الشكوك والأوهام التي تتجسد في شكل القلق من قرارات القادة ومقاومة التغيير التي ستمتص من خلال تلك المبادئ المطبقة، بحيث تحول الشكوك إلى ثقة والقلق إلى أمان نفسي مساهم في إنجاح الانتقال إلى المحيط الأزرق.

حسب (كيم و موبورني، 2019، صفحة 74) ما يجعل العملية العادلة فعالة للغاية كونها تنتقل من خلال الإجراءات مدى تقدير الموظفين باعتبارهم أفرادا مع إدراك قيمتهم الفكرية والعاطفية، وعندما يشعرون –كأفراد– بالتقدير، يشعرون بالأمان العاطفي والتحفيز الحقيقي لتقديم كل ما لديهم من أفكار، حتى مع عدم تأكدهم من كيفية استقبال تلك الأفكار.

3.3 الاكتشاف المباشر كآلية لتحقيق الأمان العاطفي: والمقصود بالاكتشاف المباشر هنا هو جعل أفراد المنظمة ينزلون للميدان ليستشعروا الحاجة إلى التحول بأنفسهم من خلال التجريب بدل التنظير الذي قد يعزلهم عن الواقع الحقيقي الذي يدفعهم إلى تغيير ما هم عليه، بحيث يسعى القادة لتهيئة الظروف التي تسمح للأفراد في المنظمة بالوقوف "وجها لوجه أمام السوق، بدلا من التماس الأفكار وتكوينها وافتراض اتباع الأفراد لها أو الاعتماد على تشخيص قام به طرف خارجي..." (كيم و موبورني، 2019، صفحة 72) فبدلا من الجلوس في المكتب سيدفع الاكتشاف المباشر أفراد المنظمة لينظروا بعين زبائنهم ويجربوا منتجاتهم وخدماتهم كأى زبون لهم، مستشعرين لمواضع الألم لدى زبائنهم والتي طالما كانت المنظمة غافلة عنها، ملاحظين أثناء ذلك للمجالات البديلة والسلوك الإنساني عن قرب، ما يجعلهم يستشعرون ضرورة وأهمية التحول الذي هم مقبلون عليه. إن جعل أفراد المنظمة يخوضون تجربة زبائنهم ويعيشون الصعوبات التي تواجههم أثناء تلقيهم للخدمة أو شرائهم للمنتجات التي تقدمها منظماتهم، سيبين لهم بلا شك نقاط الضعف التي ستدفعهم للتأكد من أهمية التحول، ما يجعلهم ينطلقون بثقة أكبر نحو التحول للمحيطات الزرقاء بما يتشكل عندهم من أمان نفسي وعاطفي بأنهم يسيرون في الطريق الصحيح وأنهم معنيون بهذا

التحول ما سيكسر تخوفهم من تطلعات القادة والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما سيكسر أيضاً تلك الافتراضات القديمة الراسخة والتي تُحوّل بين المنظمة وبين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ويغرس بدلها الافتراضات الجديدة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة الجديدة.

تبين جميع العناصر الثلاثة السابقة لنجاح استراتيجية المحيط الأزرق وكذا العناصر الثمانية التي أشار إليها shein أهمية تحقيق الأمان النفسي لدى الأفراد من أجل القيام بأي تحول خاصة إذا كان هذا التحول قائماً على ابتكار القيمة مثل ما نجده في استراتيجية المحيط الأزرق والتي تستند بشكل كبير على الموارد غير الملموسة التي من أهمها الأفكار الإبداعية للأفراد لتحقيق عنصر القيمة والابتكار، ما يتطلب مجهودات قيادية عظيمة في سبيل تحقيق ذاك الأمان النفسي الذي يدعم ثقافة الابتكار ويقود المنظمة لتتخطى حاجز الافتراضات القديمة، وكل هذا لا يمكن أن يتحقق إذا لم يستشعر القادة أنفسهم أهمية هذا العنصر غير الملموس-الأمان النفسي- والذي يعد من أهم أسباب نجاح التعلم الموجه لغرس الافتراضات الجديدة، متجنبين بذلك ما يسمى بالصراع القيمي الذي يتمثل في تناقض أو تضاد قيم الفرد مع قيم الجماعة أو القيم التنظيمية مما يؤثر سلباً على أداء الموارد البشرية والمنظمة ككل (خنشور و خير الدين، 2015، صفحة 208). إذ "يجب أن يؤمن القائد الذي لديه ميول للتعلم بأن البشر ليس باستطاعتهم التعلم فقط بل سيتعلمون بالفعل إذا توافرت لهم الموارد والأمان النفسي اللازمان" (شايين، 2011، صفحة 394). ما يسمى بالقيادة التحويلية وهي قيادة تنشئ الثقافة وتنشرها بدلاً من حراسها وتنفيذها، والقيادة التحويلية تعتمد بطبيعة الحال على القيم التنظيمية إلا أنها تمارس نوعاً من المشاركة لتحديد البناء القيمي (العنتيبي م.، 2009، الصفحات 17-25).

4. استراتيجية المحيط الأزرق خطوات بنيت على افتراضات:

بعد عرض أهم عناصر استراتيجية المحيط الأزرق من تجزئة واكتشاف مباشر وعملية عادلة، وفهم دور القادة في نشر هذه الافتراضات من خلال بث الأمان النفسي وتقوية أفراد المنظمة بهم، فإنه قد يتبادر لذهن الباحث تساؤل منطقي فحواه: كيف يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية عملياً وكيف يمكن للثقافة أن تتماشى مع كل مرحلة من مراحل هذا الانتقال لهذه الاستراتيجية؟

وقبل الإجابة عن هذا التساؤل لابد أولاً من بيان افتراض أساسي من افتراضات استراتيجية المحيط الأزرق، وهو في الواقع افتراض مبني على زعزعة افتراض راسخ سابق في المجال الاستراتيجي ألا وهو: افتراض الفصل بين الصياغة والتنفيذ ذلك أن "استراتيجية المحيط الأزرق تربط بين التحليلات والأبعاد الإنسانية للمنظمات، حيث إنها تقدر وتحترم أهمية

اصطفاف قلوب وعقول الناس مع الإستراتيجية الجديدة بحيث يتقبلها الناس على المستوى الفردي طوعا مع الاستعداد لتخطي الأفعال التنفيذية الاندفاعية وصولا إلى التعاون الطوعي على تنفيذها. من أجل تحقيق الأمر لا تفصل استراتيجية المحيط الأزرق بين تشكيل الإستراتيجية وتنفيذها" (كيم و موبورني، 2019، صفحة 7) فإذن افتراض استراتيجية المحيط الأزرق في هذا الصدد قائم على عدم الفصل بين الصياغة والتنفيذ وهذا ما يؤكد تدخل الثقافة أيضا من خلال هذا الافتراض الاستراتيجي المتعلق ببناء الإستراتيجية، وفائدة تقرير هذا الافتراض وعرضه مبنية على ما قدمه الباحثان حال تكلمهما عن هذا الافتراض، وهو أنّ هذه الاستراتيجية قائمة على المزج بين التحليلات الاستراتيجية والأبعاد الإنسانية، ما يجعل التنفيذ مقرونا مع الصياغة فتقدير أهمية اصطفاف عقول أفراد المنظمة مع الإستراتيجية يدفع إلى عدم بناء الاستراتيجية دون مشاركة الأفراد وتوضيح ما لابد عليهم وتفسير ما تريد المنظمة الوصول إليه وهذا يشكل ما أسموه بالعملية العادلة، ثم إن تجذر هذه العملية في هذه الاستراتيجية يستدعي اقتناع أفراد المنظمة بما سيقومون به وما يصوغونه من هذه الاستراتيجية ما يدفعهم إلى العنصر الثاني من العناصر الأساسية لهذه الاستراتيجية ألا وهو الاكتشاف المباشر، وهذا يستدعي بالضرورة تماشي التنفيذ مع الصياغة خاصة إذا علم أنّ هذين العنصرين قد سبقا بعنصر التجزئة الذي يعد من العناصر الأساسية التي تدل على مدى اعتبار استراتيجية المحيط الأزرق للحاجات الإنسانية والطبيعة البشرية المقاومة لكل مجهول جديد، وتكون استراتيجية المحيط الأزرق بهذا استراتيجية تشاركية قائمة على ذهاب وإياب بين الصياغة والتنفيذ، وهذا ما سيظهر في الخطوات الخمس لبناء هذه الاستراتيجية التي حددها الباحثان (كيم وموبورني، 2019) والذي سَنُضمّنُ الجواب عن السؤال السابق بحيث تبين تماشي الثقافة التنظيمية مع مراحل بناء استراتيجية المحيط الأزرق وذلك ضمن الخطوات التالية:

– الخطوة 1: البدء (اختيار المكان المناسب للبدء وتشكيل فريق المحيط الأزرق المناسب)

في هذه الخطوة يتم تحديد نطاق المبادرة التي ستعمل المنظمة على جعلها تنتقل لاستراتيجية المحيط الأزرق وهنا ستحتاج لمعيار تختار على أساسه النشاط المناسب من جملة النشاطات التي تقدمها والتي تكون ضمن محفظة نشاطاتها، ما يستوجب توافقا بين الافتراض الكبير لاستراتيجية المحيط الأزرق القائم على المزوجة بين القيمة والابتكار - ابتكار القيمة - وبين الوسيلة التي من خلالها يتم هذا الاختيار، وهنا ستدفع المنظمة لتحدي افتراض سابق راسخ مبناه هو أنّ قوة محفظة نشاطاتها تقيم على أساس الحصة السوقية وجاذبية الصناعة، وذلك باستخدام أداة مناسبة

لاستراتيجية المحيط الأزرق أسماها الباحثان بـ: "خريطة الرائد-المهاجر-المستوطن" والتي تقوم بتقييم قوة محفظة نشاطات المنظمة على أساس ابتكار القيمة، وذلك بتصنيفها حسب (كيم وموبورني، 2019) إلى :

- ✓ الرائد : وهو النشاط الذي يقدم ابتكارات قيمة غير مسبوقه بحيث تكون استراتيجيتها غير مشابهة لنشاطات منافسيها، هذا النوع يعتبر موازنا بين القوة والنمو المحقق للأرباح.
- ✓ المستوطن: وهو نقيض الأول، إذ يمثل النشاطات المقلدة والتي تكون تغييرات المنافسين فيها مرتكزة على بعض الإضافات أو على السعر بحيث تكون استراتيجية المنظمة متشابهة مع استراتيجية منافسيها، وفي هذه الحالة فإن الصناعة إذا لم تكن تعرف نموا وربحا فلن يحقق النشاط سوى نمو قليل أو منعدم.
- ✓ المهاجر: وهو الذي يتوسط النوعين السابقين بحيث يقدمون قيمة أفضل مقارنة بالمنافسين، إلا أنهم لا يصلون لتحقيق قيمة ابتكارية.

إن تبني الافتراض القائم على ابتكار القيمة حال تقييم محفظة نشاطات المنظمة بدل الاعتماد على الافتراض الاستراتيجي القائم على تقييم قوة محفظة النشاطات من خلال مؤشري الحصة السوقية وجاذبية الصناعة، قد لا يقيمان قوة محفظة نشاطات المنظمة التقييم الدقيق نظرا لكون الحصة السوقية تعد مؤشرا لا حقا؛ تعكس الأداء الماضي لا المستقبلي، ونظرا لأن الصناعة من الممكن أن تصبح غير جذابة إذا قررت منظمات أخرى الدخول فيه (كيم و موبورني، 2019، الصفحات 90-91)، وأما بالنسبة لتدخل الثقافة في هذه الخطوة فيتجلى أولا في تبني افتراض ابتكار القيمة قبل اختيار الأداة الاستراتيجية المناسبة والتي حددت في " خريطة الرائد- المهاجر- المستوطن" ومن ثم في معرفة القوة الحقيقية للمحفظة من طرف أفراد المؤسسة الذين بدورهم يشاركون في رسم هذه الخريطة بأنفسهم والتي تحقق لهم تلك الثقة التي تعد ثمرة ثقافة مبنية على بداية تشكل الافتراضات المشتركة حول هذه الاستراتيجية، إضافة إلى ما تدعو إليه الاستراتيجية من أهمية مشاركة جميع مستويات المنظمة عند الانطلاق في هذه الخطوة لتنتقل من ما يساهم في تفادي أفضل الممارسات التي هي في حقيقة الأمر مقاومة للتغيير قد انبنت على قلق غير محتمل بعد رؤية أحداث غير منسجمة مع الافتراضات الأولية لأفراد المنظمة (شابين، 2011، صفحة 44)، ذلك لأنه" إذا لم يكن الأفراد جزءا من العملية ولم يكتشفوا بشكل مباشر قوة الأفكار التي تفتح حدودا جديدة للتكلفة والقيمة، سيسهل عليهم جدا إقصاء تلك الأفكار باعتبارها غير مهمة، مع إنكار فاعليتها، وسيميلون إلى تعديلها لتعود لما يطلق عليه في الصناعة" أفضل الممارسات" حتى عندما تكون أفضل الممارسات المذكورة قديمة الطراز وسيئة إلى أقصى درجة" (كيم و موبورني، 2019، الصفحات 110-111)

– الخطوة 2: الفهم الواضح للوضع الراهن

تأتي هذه الخطوة بعد تحديد واختيار أفضل نشاط ستتطلق منه المبادرة مع تشكيل فريق من كل المستويات والوظائف، ذلك أنه بعد تصنيف نشاطات المنظمة على أساس ابتكار القيمة فإن أول ما يتبادر لذهن الأفراد سؤال معناه: كيف يمكن أن نبتكر القيمة في النشاطات التي ستطبق عليها المبادرة وهل حقا نشاطات المنظمة متشابهة مع نشاطات منافسيها؟

يتجه أفراد المنظمة لتحليل الوضع الراهن للصناعة التي تتنافس فيها مختلف تلك المنظمات والتي من بينها منظماتهم، وهذا الأمر يمكن تحديده من خلال ما يسمى بـ " اللوحة الاستراتيجية" والتي ترسم صورة كاملة وواضحة لآليات الصناعة الحالية إلى جانب استراتيجية المنظمة واستراتيجية منافسيها بحيث تساعد على تحديد العوامل التنافسية الرئيسية للصناعة والتي قد تبين بعد التحليل أن هناك فرقا بين العوامل التي تتنافس حولها المنظمة وتفترض أنها تمنح القيمة وبين تلك العوامل التي تمنح القيمة حقا للزبائن! (كيم و موبورني، 2019، الصفحات 124-125).

بالنظر للفائدة الثقافية لهذه اللوحة الاستراتيجية يتبين أنها تساهم في رسم صورة واضحة للمشهد الاستراتيجي الذي تعيشه المنظمة مما يساهم في " تكوين فهم مشترك عن واقع الصناعة بين أفراد الفريق" (كيم و موبورني، 2019، صفحة 127) ما يعني المساهمة في تحقيق انسجام بين أفراد المنظمة مع الشعور بأهمية التغيير، مما يساهم كذلك في تشكيل الافتراضات الأساسية وتحدي الافتراضات السائدة في الصناعة لأنها تجعل المنظمة تنظر للصورة الكاملة للصناعة مما يعينها على تحديد التشابه شبه التام بين تحركات المنظمات الأخرى مما يؤسس وعيا حقيقيا بضرورة تحدي تلك الافتراضات من أجل ابتكار القيمة، ومن جهة أخرى فإن الملامح الثقافية أيضا في هذه المرحلة تظهر عند مشاركة أفراد فريق المحيط الأزرق لزملائهم في مختلف المستويات والوظائف والمستويات التي يعملون بها من خلال إخبارهم بما تم أثناء رسم اللوحة الاستراتيجية للوضع الراهن، ما يشكل وسيلة فعالة لتعزيز التعلم الجماعي، وخلق لغة مشتركة عن الواقع الاستراتيجي الذي تعيشه المنظمة (كيم و موبورني، 2019، صفحة 146)، وفي الواقع فإن هذا من صلب الثقافة، ذلك أن شاين (Shein) بين أن جوهر الثقافة قائم على "خبرات التعلم المشتركة التي تؤدي إلى افتراضات أساسية مشتركة مسلم بها لدى أعضاء المجموعة أو المنظمة" (شاين، 2011، صفحة 34).

– **الخطوة 3:** تخيل أين يمكنك أن تكون (كشف نقاط الألم الخفية التي تحد من حجم الصناعة)

تدفع حاجة المنظمة لابتكار القيمة إلى التقرب أكثر من كيفية اكتشاف مواضع ابتكار القيمة وهذا من خلال الخطوة الثالثة التي يتم فيها تحديد الافتراضات التي لا بد من تحديها وذلك

من خلال كشف نقاط الألم الخفية التي تحد من حجم الصناعة وكذا اكتشاف محيط العملاء المرتقبين، إذ بعد أن اتضحت للمنظمة الصورة الكاملة للصناعة والتي أعربت عن التشابه الكبير بين المنظمات من خلال تلك العوامل التنافسية الرئيسية التي تتنافس حولها والتي أكدت على ضرورة اتخاذ قفزة في القيمة مبنية على أساس الابتكار، كان لزاما عليها بعد هذا كله أن تدقق أكثر في تلك العوامل التنافسية لتحديد بعدها الافتراضات الأساسية للصناعة والتي من خلال اللوحة الاستراتيجية تبين أنها لا تركز على إنشاء القيمة التي يحتاجها الزبائن وإنما هي محددة بالمنافسة والتي غالبا ما تدفع للتقليد، ولذا كانت أهمية هذه الخطوة من أهمية ابتكار القيمة الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال تحديد افتراضات مجال الصناعة أولا ثم تحديها، إذ "يصبح التحدي في هذه الخطوة قائما على " صياغة رؤية شاملة على الدرجة نفسها من الوضوح عن الوسائل التي تحد بها الافتراضات الكامنة والحدود التي ترسم شكل الصناعة من جاذبية تلك الصناعة وحجمها" (كيم و موبورني، 2019، صفحة 150) ما يمكنهم من اكتشاف ما أسماه الباحثان بـ "نقاط الألم" وهي تعبر عن مجموعة من العقبات التي تعترض الزبائن وتجعلهم يتحملونها سواء علموا بها أو لم يعلموا، ولنقادي هذا فقد اقترح الباحثان (كيم و موبورني، 2019) أداة استراتيجية تحت مسمى "خريطة استعادة المشتري" والذي يساهم في إبراز المشاكل التي تعترض الزبائن والتي يمكن أن تستخلص من خلالها حلول تكون بمثابة فرص جديدة لابتكار القيمة، الأمر الذي ينبني على تحد افتراض كامن، كافتراض نقاط الألم قيودا، إلى اعتبارها فرصا ومن شعار "العميل أولا" إلى شعار "العملاء المرتقبون أولا" بمعنى: افتراض أن ابتكار القيمة مقرون بإيجاد فرص جديدة والتي تكون مرتبطة بالعملاء المرتقبين "الفئات الثلاث للعملاء المرتقبين"، و الذي يحدد ثلاث فئات للعملاء المرتقبين (كيم و موبورني، 2019، الصفحات 172-173):

- ✓ الفئة الأولى: العملاء المرتقبون القريبون وهم من يقفون على حافة صناعة المنظمة في انتظار ضمهم لعملائها؛
 - ✓ الفئة الثانية: العملاء المرتقبون الراضون وهم ومن يفكرون في صناعة المنظمة ثم يختارون غيرها بوعي؛
 - ✓ الفئة الثالثة: العملاء المرتقبون غير المكتشفين وهم أبعد العملاء المرتقبين بحيث لم يفكر أحد في استهدافهم فهم غير مكتشفين ولم يستهدفوا من هذه الصناعة.
- تحديد هذه الفئات ومن ثم البحث عن حلول لاستهدافهم إنما يتم من خلال العملية العادلة والاكتشاف المباشر اللذان يعدان عنصرين أساسيين لنجاح استراتيجية المحيط الأزرق وكذا أحد الوسائل الثقافية التي تساهم في تشكيل الثقافة داخل المنظمة.

– **الخطوة 4:** اكتشف كيف تصل إلى هناك (إعادة بناء حدود السوق بشكل منهجي وصناعة فرص بديلة للانتقال إلى المحيط الأزرق)

بعد أن أدرك أفراد المنظمة إمكانية تجاوز حدود الصناعة وإنشاء أسواق جديدة فإن المنظمة ستتجه لإنشاء أسواق جديدة حقا، بحيث تسعى في الخطوة الرابعة لإعادة تعريف مشكلة الصناعة وتحديد الفرص الجديدة والمشاكل الجديدة التي يمكنها حلها أو حتى تقديم حلول إستثنائية لمشكلة قائمة في السوق وهذا ما سبق تسميته بطرق إنشاء السوق- من خلال أدوات استراتيجية كإطار عمل المسارات الستة، والذي يتضمن ست مسارات لفتح حدود جديدة للقيمة وهي (كيم و موبورني، استراتيجية المحيط الأزرق، 2016) (كيم و موبورني، 2019) :

- المسار الأول: النظر في الصناعة البديلة
- المسار الثاني: النظر في المجموعات الاستراتيجية
- المسار الثالث: النظر في سلسلة المشتري وإعادة تعريف وتحديد مجموعة المشتري للصناعة
- المسار الرابع: النظر في عروض المنتجات والخدمات التكميلية
- المسار الخامس: إعادة التفكير في الميول العاطفية والعملية في الصناعة
- المسار السادس: المشاركة في تشكيل الاتجاهات الخارجية بمرور الوقت

من خلال هذا الإطار تطبق افتراضات هذه الاستراتيجية بحيث تنقل المنظمة من تحركات متماشية مع افتراضات المحيط الأحمر المركزة على المنافسين والوضع التنافسي للمجموعات الاستراتيجية والاهتمام بالزبائن الحاليين... إلخ، إلى تحركات قائمة على افتراضات المحيط الأزرق الذي ينظر عبر المنافسة لا فيها، ويركز على الصناعات البديلة والمجموعات الاستراتيجية في الصناعة المستهدفة.. إلخ، إضافة لرفع وإنشاء كل ما يساهم في ابتكار القيمة والتخلص والإنقاص من كل ما لا يحقق ذلك عن طريق " إطار عمل الإجراءات الأربعة" بحيث تساهم هذه الأداة في إنشاء القيمة والذي يبنى على أربع أسئلة رئيسية (كيم و موبورني، 2019، صفحة 225):

- ✓ ما العوامل التي تأخذها الصناعة كأمر مسلم به ويجب التخلص منها؟
- ✓ ما العوامل التي ينبغي تقليل أولويتها فيما يتعلق بمعايير الصناعة؟
- ✓ ما العوامل التي ينبغي زيادة أولويتها فيما يتعلق بمعايير الصناعة؟
- ✓ ما العوامل التي لم تعرضها الصناعة قط ويجب إنشاؤها؟

بحيث يتحقق من خلال هذا الإطار أحد أهم الافتراضات المتعلقة بالاستراتيجية المحيط الأزرق وهو افتراض إمكانية الجمع بين التميز والتكلفة المنخفضة، والذي يتحدى الافتراض الكلاسيكي المتمحورة حول المقايضة بينهما.

- الخطوة 5: اتخذ خطواتك (التحرك)

تتضمن الخطوة الخامسة وضع اللمسات الأخيرة للانتقال لهذه الاستراتيجية بحيث يتم فيها الحصول على التغذية الراجعة التي يمكن من خلالها اختيار التحركات الأنسب وانتقاء الآليات الأجدى المحددة لطرق تصويت الأعضاء واختياراتهم وضبط المقاييس التي من خلالها يتم تحديد معايير اختيار الرأي الأنسب والتوجه الأصوب الذي ستبني عليه وتصاغ وتنفذ استراتيجية المحيط الأزرق بحيث تمثل هذه الخطوة ثمرة للتجزئة والعملية العادلة المبنية على مشاركة أعضاء المنظمة وفهمهم لمقصود الاستراتيجية وإدراكهم لما يتوجب عليهم، وإضافة لذلك فهي ثمرة لعنصر الاكتشاف المباشر الذي يعد أحد ركائز الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل من هذه الخطوة وسابقتها بما ضمته كل خطوة من آليات وأدوات استراتيجية (خريطة الرائد-مهاجر-مستوطن، اللوحة الاستراتيجية، خريطة استفادة المشتري... إلخ)، آليات استراتيجية ثقافية بامتياز، تساهم في إيصال أفراد المنظمة للأمان النفسي المطلوب، بحيث يكون أعضاء المنظمة قادرين على قيادة أنفسهم، والتقدم نحو المحيط الأزرق دون أي دفع من قاداتهم ولا إدارتهم العليا، مع تحصيل ثقة كبيرة بضرورة التوجه لهذه الإستراتيجية وبتوجهات قادة ومسؤولي المنظمة.

خاتمة:

يتجلى الدور المهم للثقافة في إنجاح استراتيجية المحيط الأزرق في عمق الافتراضات الأساسية التي تتوافق مع توجهات ومبادئ هذه الاستراتيجية والتي تتعلق بشدة بالجانب النفسي لأعضاء المنظمة وتستدعي بث الأمان والثقة اللازمة لهذا النجاح، والتي بدورها تؤكد على أهمية الاعتناء بهذه الافتراضات التي يجدر بالقائد أن يتبنى أكثرها ليكون بذلك مساهما في تحقيق المرونة، ومسهلا لظهور الابتكار والابداع اللذين يعدان من أهم القيم المساهمة في ابتكار القيمة المساهمة ومن ثم تجسيد استراتيجية المحيط الأزرق، وأن يحاول إرساء قيمة التعلم التي تعد أهم وسيلة لكسر الافتراضات الراسخة واستبدالها بتلك التي تتماشى مع التغيرات المختلفة للبيئة المحيطة بالمنظمة التي توجب على منتهجي استراتيجية المحيط الأزرق مراعاتها من خلال ابتكار القيمة التي لن تتحقق دون وجود افتراضات داعمة للتعلم المستمر المحقق للثقة والأمان في المنظمة ومن ثم قبول التحول.

تشكل الافتراضات المتعلقة بالمنظمة، والتي يحددها لها مؤسوسها وقادتها، مع تلك التجارب التي يعيشونها معا في تجاوز التحديات المتكررة، والتي تشكل لهم مُسَلِّمات ستكون بمثابة الأسلوب الأنجع في التعامل مع المشاكل المستقبلية التي ستواجههم كما بين ذلك شاين في كتابه (شاين، 2011)، بحيث تتماشى هذه الافتراضات مع جميع خطوات استراتيجية المحيط الأزرق وتساهم في إنجاحها بشكل أساسي.

وفيما يلي تلخيص لأهم نتائج هذه الدراسة:

- لا يمكن أن تتفك استراتيجية المحيط الأزرق عن الثقافة، كما أن الثقافة لا يمكن أن تتجرد من الافتراضات الأساسية التي لا بد للقادة أن يتدخلوا في نشرها.
- من أهم الخطوات الأساسية لنجاح المحيط الأزرق تحقيق الأمان النفسي وبث الثقة في العاملين، وذلك لمساهمتها في تسهيل استبدال الافتراضات القديمة وزرع تلك الافتراضات التي تتماشى مع استراتيجية المحيط الأزرق من جهة، ولصلتها بأهم عناصر الاستراتيجية المتمثل في المشاركة التي لا يمكن لها أن تتحقق دون تحقق ذلك الأمان وتلك الثقة.
- أول ما يوصل لتشكيل الافتراضات الجيدة هو اختيار القيم الجيدة التي مع تكرار نجاحها ستشكل افتراضات خاصة بالمنظمة، لذا لا بد من العناية بغرس القيم المتلائمة باستراتيجية المحيط الأزرق كقيمة التعلم المستمر والمبادرة والمخاطرة والمشاركة...إلخ.
- العناصر الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في: التجزئة والاكتشاف المباشر والعملية العادلة هي أدوات ووسائل ثقافية يمكن من خلالها نشر افتراضات استراتيجية المحيط الأزرق.

وأخيرا يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأزرق تحول مبني على صورة واضحة وقناعات مشتركة، تتكون من خلال انتخاب الافتراضات الأنسب بحيث تبني خلال المراحل المختلفة التي تمر بها عملية التحول والتي يمكن للمنظمة خلالها اكتشاف الميدان الذي يخول لها بناء هذه الافتراضات المشتركة.

المراجع:

• المؤلفات:

- بن نبي، م. (2013). *مشكلة الثقافة*. (1 ed.) رويبة، الجزائر: دار الوعي.
- شاين، إ. (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. م. م. الأصبحي ، & م. ش. وهبي (Trans. , الرياض-المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الإدارة العامة.
- عصفور، أ. م. (2008). *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي*. جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- كيم، ت & موبورني، ر. (2019). *الانتقال إلى المحيط الأزرق-ما وراء المنافسة* (1 ed.). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

– كيم، ت & موبورني، ر. (2016). *استراتيجية المحيط الأزرق*. (1 ed.). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

- Détrie, J. P. (2005). *Politique Générale De L'entreprise* (4e Edition ed.). Paris: Dunod.
- Johnson , G., Scholes , k., Whittington , R., & Fréry , F. (2008). *Stratégie* (8 ed.). France: Pearson Education.
- Greenwald, H. P. (2008). *Organizations: Management without control*. Los Angeles: CA: Sage. Retrieved 08 19, 2024, from <https://books.google.dz/>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Row.

● المقالات:

– أبو عميرة، ع.، & السعودي، م. أ. (2011). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة دراسة ميدانية . *دراسات-العلوم التربوية*. 38(1), 45-75.

– العاني، أ. ع. (2018). التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة الموصل . *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية*. 8(1), 315-341.

– خنشور، ج.، & خير الدين، ج. (2015). دور القيم التنظيمية في تحسن أداء الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية . *أبحاث اقتصادية وإدارية*. pp. 203-223.

- Kulkov, Ignat & Kulkova, Julia & Rohrbeck, René & Menvielle, Loick. (2024). Leveraging Podcasts as Academic Resources: A Seven-step Methodological Guide *International Journal of Qualitative Methods*. 23. 10.1177/16094069241266197.

● المداخلات:

– العتيبي، م. ب. (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المؤسسات . *المؤتمر الدولي للتنمية الادارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. الرياض.