

دور أدوات وأطر عمل قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين بالمؤسسة "دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة"

The Role of Blue Ocean Leadership Tools and Frameworks in Improving Leaders' and Employees' Performance within the Organization "A Case Study of BRG Retail, UK"

برني ميلود^{*1}

¹ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (الجزائر)، m.borni@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2024/12/23

تاريخ القبول: 2024/12/17

تاريخ الاستلام: 2024/09/27

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور أدوات وأطر عمل "قيادة المحيط الأزرق" في تحسين أداء القادة والموظفين داخل المؤسسات، من خلال دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة، وقد تناولت الدراسة مشكلة الفجوة بين القدرات الكامنة للموظفين وأدائهم الفعلي، التي غالباً ما كانت نتيجة لعدم فعالية القيادة التقليدية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم كيفية تطبيق "قيادة المحيط الأزرق" لتعديل الأنشطة القيادية القائمة، بدلاً من تغيير القيم أو السلوكيات الشخصية للقادة. وخلصت الدراسة إلى أن هذا النهج ساهم في رفع مستويات الإنتاجية والتحفيز داخل المؤسسة، حيث قدم حلاً عملياً قابلاً للتنفيذ يركز على إعادة تصميم المهام القيادية بطرق تقلل من استخدام الموارد والجهد مقارنة بالأساليب التقليدية.

تصنيف JEL : M12, M14, L21, O32

Abstract:

This study aimed to explore the role of "Blue Ocean Leadership" tools and frameworks in improving the performance of leaders and employees within organizations, through a case study of the British retail company BRG. The study addressed the issue of the gap between employees' latent capacities and their actual performance, which often results from the ineffectiveness of traditional leadership. The research adopted the descriptive-analytical method to assess how "Blue Ocean Leadership" can be applied to modify existing leadership activities, rather than altering leaders' personal values or behaviors. The study concluded that this approach contributed to enhancing productivity and motivation levels within the organization by offering a practical and executable solution that focuses on redesigning leadership tasks in ways that reduce the use of resources and effort compared to traditional methods.

Keywords: Leadership; Blue Ocean Strategy; Motivation; Performance; Blue Ocean Leadership.

Jel Classification Codes : M12, M14, L21, O32

* برني ميلود.

مقدمة:

على الرغم من أن المدراء التنفيذيين يسعون جاهدين إلى تحفيز فرق عملهم لتحقيق النجاح، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لضعف التفاعل بين الموظفين وتبديد طاقاتهم هو سوء القيادة. بحكم أن القادة غالباً ما يجدون أنفسهم عاجزين عن تقليص الفجوة بين القدرات الكامنة للموظفين والأداء الفعلي، هذه الفجوة ليست نتيجة نقص في نية أو جهود القادة، بل هي نتيجة غياب فهم واضح لكيفية تحفيز الفرق وتحسين أدائها دون إهدار الوقت أو الموارد.

في ظل هذه التحديات، ظهر نهج "قيادة المحيط الأزرق" الذي طوّره الباحثين كيم تشان ورينيه موبورن كمقاربة فكرية جديدة مركزة على الفلسفة التي قامت عليها إستراتيجية المحيط الأزرق وأدوات وأطر عملها، حيث أعاد بناء مفهوم القيادة الإدارية بعيداً عن المقاربات التقليدية المركزة على علمي النفس والاجتماع. يركز هذا النهج على تعديل الأفعال والأنشطة القيادية التي يقوم بها القادة لتحفيز فرقهم بدلاً من محاولة تغيير القيم أو السلوكيات الشخصية لهم، حيث يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إعادة تصميم المهام القيادية بطرق قابلة للتنفيذ والتوسع، وهو ما يسمح بإحداث تأثيرات كبيرة بجهد وموارد أقل.

إذاً ينطلق هذا البحث من الإشكالية الأساسية المتمثلة في كيفية إعادة بناء مفهوم القيادة الإدارية استناداً إلى قيادة المحيط الأزرق، وتحديد مدى فعالية هذا النهج في سد الفجوة بين القدرات الكامنة للموظفين وبين أدائهم الفعلي داخل المؤسسات. في هذا السياق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تسهم قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين وتقليص الفجوة بين القدرات الكامنة والأداء الفعلي داخل المؤسسة، وكيف كانت نتائج تطبيقها في شركة BRG البريطانية للتجزئة؟

التساؤلات الفرعية:

للإجابة عن السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أوجه القصور في القيادة التقليدية؟
2. كيف يمكن لنهج قيادة المحيط الأزرق أن يُحسّن من أداء الموظفين؟
3. هل يُعتبر تعديل الأنشطة القيادية أكثر فعالية في تحسين الأداء المؤسسي؟
4. هل أثر تطبيق نهج قيادة المحيط الأزرق إيجاباً على أداء قادة وموظفي شركة BRG البريطانية للتجزئة؟

فرضيات البحث:

1. القيادة التقليدية غير كافية لتحقيق التحفيز الكامل للموظفين واستغلال إمكاناتهم.
2. يوفر نهج قيادة المحيط الأزرق إطاراً فعالاً لتحسين أداء الفرق بشكل قابل للتنفيذ والتوسع.
3. يعد تغيير الأنشطة القيادية أكثر فعالية في تحسين الأداء من تغيير القيم أو السلوكيات الشخصية للقادة.
4. أثر تبني نهج قيادة المحيط الأزرق إيجابياً على أداء قادة وموظفي شركة BRG وحسن أداء الشركة.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة إلى تطوير أساليب القيادة التقليدية التي أثبتت محدوديتها في تحفيز الموظفين واستغلال قدراتهم الكامنة بشكل كامل، مما يساهم في تقليص الفجوة بين الإمكانيات المتاحة والأداء الفعلي. حيث يبرز البحث دور نهج قيادة المحيط الأزرق كابتكار إداري يركز على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعديل الأنشطة القيادية، بدلاً من تغيير القيم أو السلوكيات، مما يجعله منهجاً عملياً وفعالاً لتحقيق نتائج ملموسة بأقل جهد وموارد. وتزداد أهمية هذا البحث عند ربطه بدراسة تطبيقية على شركة BRG البريطانية للتجزئة، حيث يهدف إلى توضيح أثر تبني هذا النهج على تحسين أداء القادة والموظفين، مما يفتح آفاقاً جديدة لتحسين القيادة في المؤسسات وتحقيق استدامة النتائج الإيجابية.

أهداف البحث:

1. تحليل الفجوات في القيادة التقليدية وتحديد الأسباب الرئيسية التي تعيق تحفيز الموظفين.

2. توضيح كيف يمكن لنهج قيادة المحيط الأزرق أن يعزز من كفاءة القيادة الإدارية ويحقق نتائج إيجابية بأقل جهد ووقت.
3. تقديم حلول عملية لقيادة المؤسسات حول كيفية تبني هذا النهج لتحسين الأداء وتحقيق نتائج مستدامة.
4. دراسة تأثير قيادة المحيط الأزرق من خلال حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة.

منهجية البحث:

إعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لفهم أوجه القصور في القيادة التقليدية وكيفية تأثير نهج "قيادة المحيط الأزرق" على الأداء المؤسسي، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة، من خلال استخدام شركة BRG البريطانية للتجزئة كمثال تطبيقي لدراسة تأثير "قيادة المحيط الأزرق"، حيث تم تحليل بيانات الشركة ومقارنة النتائج التي حققتها بعد تطبيق النهج القيادي الجديد.

مباحث البحث:

1. الإطار التصوري لوظيفة القيادة من منظور استراتيجية المحيط الأزرق.
2. ماهية قيادة المحيط الأزرق، مزاياها وخطواتها.
3. دراسة حالة: تطبيق نهج قيادة المحيط الأزرق في شركة BRG البريطانية.

المحور الأول: الإطار التصوري لوظيفة القيادة من منظور استراتيجية المحيط الأزرق

إن أغلب برامج القيادة مصممة لصقل المهارات المعرفية والسلوكية للقادة، التي من المفترض أن تترجم إلى أداء عال، وبناء على ذلك يطلب من القادة تطوير سمات وقيم شخصية مثل الوعي الذاتي، وتنظيم الذات، والتعاطف، إلا أن معظم المرؤوسين لا يلاحظون تغيراً ملموساً في مستوى القيادة، لأنه من الصعوبة تحول شخصية القائد أو سماته السلوكية، هذا إن تبين هذه السمات والأنماط الشخصية واستوعبها أصلاً (W. Chan & Mauborgne, The Four Pillars of Blue Ocean Leadership, 2024).

على عكس معظم الأبحاث في مجال القيادة التي اعتمدت إلى حد كبير على علم النفس والعلوم المعرفية، فإن قيادة المحيط الأزرق استندت إلى مجال الاستراتيجية لوضع تصور لها حول القيادة، وبالضبط على استراتيجية المحيط الأزرق حيث طبقت المفاهيم والأطر التحليلية لفتح مساحة قيادية جديدة ومحيط من المواهب والطاقة غير المستغلة المخفية للموظفين، والتي يمكن للمؤسسات تحريرها بالقيادة الصحيحة (W. Chan & Mauborgne, What is blue ocean strategy?, 2024).

أولاً: تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

تعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها: "السعي المتزامن لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة لفتح مساحة سوقية جديدة وخلق طلب جديد، إنها تتعلق بإنشاء مساحة سوقية غير متنازع عليها والاستحواذ عليها، بالتالي جعل المنافسة غير ذات صلة، وهي تستند إلى وجهة نظر مفادها أن حدود السوق وبنية الصناعة ليست أمراً مسلماً به، بل يمكن إعادة بنائها من خلال سلوكيات ومعتقدات اللاعبين في الصناعة" (W. Chan & Mauborgne, From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership – Part 1, 2024).

ثانياً: العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وقيادة المحيط الأزرق

لا شك أن الاستراتيجية والقيادة مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً، فلا تستطيع أي مؤسسة صياغة الاستراتيجية أو تنفيذها من دون القيادة والأفراد، إلا أن الكثير من المؤسسات أنفقت مبالغ ضخمة على برامج 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 يبرز براعتهم وإبداعهم. ويعرب المديرون التنفيذيون عن أنه بدون تغيير تدريجي في قوة القيادة، فلن تتمكن مؤسساتهم من تنفيذ خطوة استراتيجية للمحيط الأزرق حتى لو ابتكروها، لأنهم لم يتمكنوا من الاستفادة من الطاقة وإبداع موظفيهم اللازمين للتحرك بسرعة والتكيف مع التحول الاستراتيجي، إضافة إلى عدم امتلاكهم الوقت الكافي لرفع مستواهم.

في 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 يشترها، بالتالي يصبح لدى كل قائد بهذا المعنى عملاء. وكما 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.

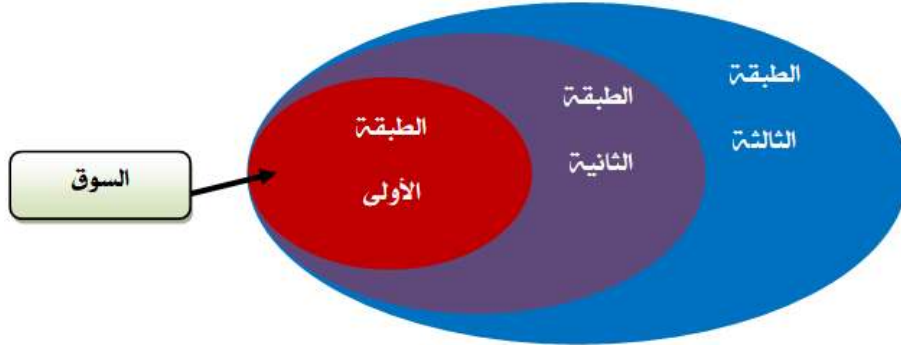
بالتالي يصبح الموظفون غير المنخرطين عملاء غير تابعين للقادة، أي محيط من المواهب والطاقة غير المستغلة التي تستطيع المؤسسة أن تطلق العنان لها بنفس منطق استراتيجية المحيط الأزرق التي تطلق العنان لمحيط من الطلب الجديد، هكذا صار يمكن تطبيق مفهوم وأدوات استراتيجية المحيط الأزرق بشكل جانبي على تحدي القيادة (W. Chan & Mauborgne, From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership – Part 1, 2024).

ثالثاً: مفاهيم وأطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق التي تركز عليها قيادة المحيط الأزرق

يستند مفهوم "قيادة المحيط الأزرق" إلى مفاهيم وأطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في: طبقات اللاعمالاء، اللوحة الاستراتيجية، ملف الاستراتيجية، إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة، شبكة العمليات الأربعة، ابتكار القيمة، معرض المحيط الأزرق، العملية العادلة، وفي ما يلي شرح لكل منها:

1- طبقات الاعمال: تركز استراتيجية المحيط الأزرق على النظر إلى اللازبائن بدلا من التركيز على الزبائن، حيث يسمح هذا الأمر بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل، وتحويلها إلى طلب حقيقي وزبائن جدد (تشان و ماوورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، 2016، الصفحات 130-131)، والشكل الموالي يوضح الطبقات الثلاث للزبائن وفق استراتيجية المحيط الأزرق:

الشكل رقم (01): طبقات اللازبائن وفق استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: (تشان و ماوورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، 2016، صفحة 132) هناك ثلاث طبقات من اللازبائن الممكن تحويلهم إلى زبائن، تختلف هذه الطبقات عن بعضها عن بعض ببعدها النسبي عن سوق المؤسسة، وهي (تشان و ماوورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، الصفحات 145-151):

أ- الطبقة الأولى: هي الأقرب للسوق، تمثل الفئة الأقل استخداما للعروض الحالية في السوق، فهم إما يجلسون على حافة السوق، ويفعلون هذا خلال بحثهم عن الأفضل. أو أنهم يشترون عند الحاجة فقط شيئا من منتجات مجال الصناعة، ولكنهم ذهبنيا من غير الزبائن لهذه الصناعة، فعندما يجدون أي بديل أفضل فإنهم ينتقلون مباشرة إليه، أو أنهم ينتظرون بفرغ الصبر ليغادروا هذا المجال من الصناعة ما أن تتاح لهم الفرصة.

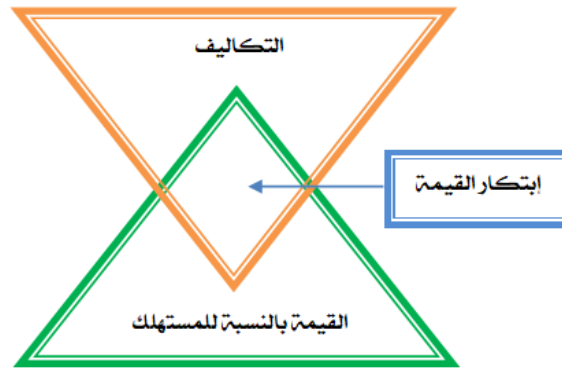
ب- الطبقة الثانية: هؤلاء مستهلكون رأوا أن عروض الصناعة خيارا لتلبية حاجاتهم لكنهم صوتوا ضدها بشكل واع، أو هم غير قادرين على استخدامها، لأنهم يجدونها غير مقبولة أو أبعد من إمكاناتهم، أو أن حاجاتهم ليست بطريقة أخرى أو أنهم تجاهلوا.

ج- الطبقة الثالثة: هم الأبعد عن الزبائن الحاليين للصناعة، وهم الذين لم يستكشفوا ولم يستهدفوا بعد، ولم يفكر بهم أي لاعب في مجال الصناعة كزبائن محتملين.

2- ابتكار القيمة: إن ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي، يتحدى واحدا من أهم العقائد المقبولة والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على أساس المنافسة، والتي مفادها أن الشركات قادرة على خلق قيمة أكبر للمستهلكين بسعر أعلى، أو خلق قيمة معقولة بكلفة أقل، على العكس من ذلك فإن من يبحثون عن إيجاد المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد، إن ابتكار القيمة يركز على مبدأ تحقيق المنفعة للجميع بين المستهلكين والشركات والمجتمع (تشان و ماوورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، صفحة 34).

ويتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم الشركة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب، حيث ينتج التوفير في الكلفة من خلال استبعاد العوامل التي تتنافس حولها الصناعة، وتخفيض هذه العوامل، وينتج تحقق القيمة للمستهلك من خلال رفع عناصر لم تلتفت إليها الصناعة سابقا، أو إيجاد هذه العوامل، إذا فابتكار القيمة يتطلب من الشركات أن توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق قفزة في القيمة للمستهلك وللشركة نفسها (تشان و ماوورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، صفحة 38).

الشكل رقم (02): ديناميكية ابتكار القيمة



المصدر: (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، صفحة 38)

3- اللوحة الاستراتيجية وملف استراتيجية المؤسسة: اللوحة الاستراتيجية هي إطار عمل تحليلي مركزي ويشتمل على مفهومين: إطار تشخيصي، وإطار عمل عملي لبناء إستراتيجية محيط أزرق متكاملة، حيث يسمح بفهم المجال الذي تستثمر فيه المنافسة والصناعة، وما يتلقاه الزبائن من عروض المنافسة القائمة في السوق (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، الصفحات 48-49)، ويتم رسمها في خطوتين (حيرش، 2012، صفحة 344):

أ- **حصر المؤشرات:** يتم خلال هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين أي نطاق التنافس الذي تستثمر فيه الصناعة ووضعها في المحور الأفقي، مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه المؤشرات (العناصر) إلى ضعيف، متوسط وقوي في المحور العمودي.

ب- **رسم ملفات استراتيجية المنافسين والمؤسسة في هذا المجال:** برسم مستوى تركيز كل مؤسسة على هذه العناصر نحصل على ملف الاستراتيجية لكل منافس أو مجموعة إستراتيجية إضافة إلى ملف استراتيجية المؤسسة المعنية.

تمكن اللوحة الاستراتيجية من الحصول على صورة واضحة لوضع المنافسين فيما يخص العناصر أو المؤشرات التي يركزون عليها، كما تمكن أيضا من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

الشكل رقم (03): اللوحة الاستراتيجية وملف استراتيجية المؤسسة والمنافسين في الصناعة



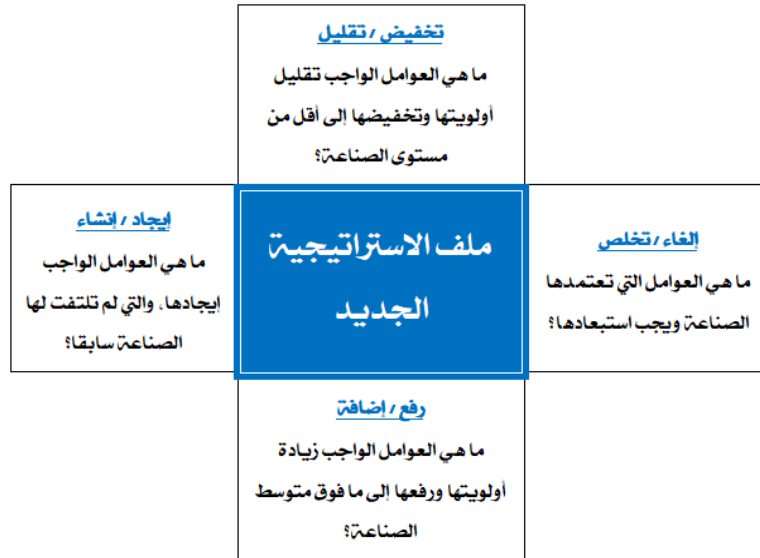
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (حيرش، 2012، صفحة 346)

نلاحظ أن المحور الأفقي يحدد "العوامل التنافسية الرئيسية" وليس عوامل القيمة الرئيسية للمشتريين، لأن هناك اختلافات واضحة بين العوامل التي تتنافس المؤسسات وفقها، وتفترض أنها تمنح القيمة، والعوامل التي يعتبرها المشترون بالفعل ذات قيمة.

أما المحور العمودي يوضح مستوى العرض الذي يتلقاه المشترون، أو مستوى معيشتهم لكل من عوامل المنافسة الرئيسية في الصناعة، ويعني الحصول على درجة عالية في المحور الرأسي أن المؤسسة تقدم للمشتريين المزيد، بينما تعني الدرجة المنخفضة نسبياً أن المؤسسة تقدم أقل (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، 2016، الصفحات 48-49). إن مقارنة عمل المؤسسة بعمل منافسيها من خلال رسم ملف استراتيجيتها المؤسسة ضمن اللوحة الاستراتيجية، كفيل بحضور فكرة الحاجة للتغيير، ثم البحث أين تحتاج المؤسسة للتغيير، كما أنه يعمل كنداء استيقاظ قوي للمدراء ويوحد الآراء حول الوضع الحالي للعمل، وتعمل هذه المقاربة على فتح باب الإبداع لنطاق واسع من الأفراد ضمن المؤسسة، وتفتح عيونها على المحيط الأزرق، وهي سهلة الفهم والإيصال للآخرين بحيث تؤدي إلى التنفيذ الفعال، وهو ما يضمن أن الموظفين سوف يتبنون الإستراتيجية النهائية ويستوعبوها، ويكتسبون الثقة في نتائج عملهم (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، صفحة 122).

4- إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، 2016، صفحة 51): لبناء ملف استراتيجيتها جديدة للمؤسسة، يتم استخدام الأداة الأساسية وهي إطار عمل ذو الفعاليات الأربعة الذي يطرح من خلاله أربعة أسئلة مفصلية أمام المنطق الإستراتيجي لصناعة أو نموذج عمل ما، سؤالين يخصان تخفيض تكاليف المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وسؤالين يخصان رفع وإنشاء القيمة للزبون لصنع قفزة في القيمة له كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (04): إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة



المصدر: (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، 2016، صفحة 51)

5- شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد ERRC (مصفوفة القرارات): هي أداة تحليلية تسمى شبكة ERRC (Eliminate - Reduce - Raise - Create)، تهدف لإيجاد ملف استراتيجية جديد من خلال دفع الشركات إلى ملء مربعات الشبكة بفعاليات الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد، حيث يجب أن تبين هذه الشبكة ما اتخذته المؤسسة من قرارات بشأن منتجها أو خدمتها في شكل مصفوفة تساعد في رسم ملف استراتيجيتها الجديد الذي سيمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع أن تقضي المنافسة منه وتدخل به في المحيط الأزرق (حيرش، 2012، صفحة 352)، والشكل التالي يوضح شكل شبكة ERRC:

الشكل رقم (05): شبكة ERRC (مصفوفة القرارات)

إضافة	إلغاء
تخفيض	إنشاء

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (حيرش، 2012، صفحة 352)

6- معرض المحيط الأزرق: بعد إكمال تصميم الخيارات الاستراتيجية للانتقال إلى المحيط الأزرق، ووضع شبكة التخلص والتقليل والزيادة والإنشاء لكل خيار إستراتيجي وإدراج كل منها في صفحة واحدة خاصة به، وهي اللوحة الإستراتيجية المستقبلية التي تظهر كيف يمكن لكل بديل أن يحقق فقرة في القيمة للمشتري وربحا للمؤسسة، يتم اختيار البديل الإستراتيجي من خلال إقامة معرض للمحيط الأزرق، تعرض فيه الخيارات الإستراتيجية للحصول على تقييمات صادقة حتى يمكن التوصل إلى قرار بشأن أفضل مسار يمكن المضي قدما فيه.

يجمع معرض المحيط الأزرق القيادة العليا للمؤسسة وجميع أعضاء فريق مبادرة الانتقال إلى المحيط الأزرق، بالإضافة إلى رؤساء التسويق والتصنيع والموارد البشرية والمالية وتكنولوجيا المعلومات والخدمات اللوجستية. وغالبا ما تتم دعوة العملاء الحاليين إلى المعرض أيضا، وكذلك العملاء المرتقبين للمؤسسة، وشركاء بيئة العمل لإضافة قدر من التغذية الراجعة السوقية الواقعية إلى المناقشة. وللسبب نفسه، تدعو بعض المؤسسات خبراء، مثل محللي الصناعة الذين يملكون نظرة عامة شاملة بشكل طبيعي على مشهد الصناعة.

ويبدأ المعرض بعرض الفريق لجميع الخيارات الإستراتيجية التي قاموا بصياغتها، ثم تتم دعوة الحاضرين للتصويت على الخيارات التي يجدونها أكثر إقناعا، وذلك باستخدام الملصقات أو أوراق ملاحظات لاصقة للإشارة إلى خياراتهم.

وبعد الانتهاء من التصويت، يتخذ الفريق التنفيذي للمؤسسات القرار النهائي، وفي بعض الأحيان، لا تكون الحركة التي يختارها المسؤولون التنفيذيون هي الخطوة التي حصلت على أكبر عدد من الأصوات، لكن يجب عليهم تقديم أسباب واضحة لاختيارهم، حيث يعد الشرح الواضح والمقنع أمرا ضروريا لتعزيز العملية العادلة وإبقاء الجميع ملتزمين بتحقيق النتيجة.

الخطوة الأخيرة بعد وضع الإستراتيجية المستقبلية هو إيصالها بطريقة سهلة الفهم من قبل أي موظف، من خلال توزيع صورة عن ملامح الإستراتيجية قبل وبعد على ورقة واحدة لتسهيل المقارنة، بحيث يرى كل موظف أين تقف الشركة وأين عليها أن تركز جهودها لتخلق لنفسها مستقبلا ثابتا، بهذا تصبح الصورة الجديدة مرجعا لكل القرارات الاستثمارية (تشان و ماو بورن، الانتقال إلى المحيط الأزرق - ما وراء التنافس: خطوات مجربة للحصول على الثقة وتحقيق نمو جديد، 2019، الصفحات 205-210).

7- العملية العادلة: العملية العادلة هي ربط المدراء لكل الأفراد المؤثرين في المؤسسة بما يريدون القيام به وشرح أسباب القرارات، وتوضيح التوقعات التي ينتظرونها من هؤلاء الأفراد (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، صفحة 218)، إذا ستكون هناك ثلاثة مبادئ تعمل معا على تحديد العملية العادلة تتمثل في (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عدمية الأهمية، 2016، الصفحات 206-207):

أ- **الربط أو المشاركة:** يعني سؤال الأفراد عن رأيهم في قضية ما والسماح لهم بالدخول المتبادل للأفكار والافتراضات، تنتج عن هذا الربط قرارات أفضل والتزام أفضل من قبل كل الأفراد المستهدفين.

ب- **التفسير:** هو أن يفهم كل من له علاقة وكل المتأثرين سبب اتخاذ هذه القرارات، ما يجعل الأفراد أكثر ثقة بأن الطرف الآخر يأخذ بأرائهم، وأنه يتخذ القرارات بما يخدم المصلحة العامة حتى لو رفضت أفكارهم الشخصية.

ج- **وضوح التوقعات:** يتطلب وضوح التوقعات أن يقوم المدراء بتوضيح القواعد الجديدة بشكل واضح، بحيث يعلم الأفراد مسبقا المعايير التي سيحاسبون على أساسها بحيث يكافأون أو يعاقبون.

يرتبط تطبيق العملية العادلة بشدة بالتقدير الفكري والعاطفي، حيث يثبت أن هناك تعطشا للثقة بالفرد وتكرمه، بالإضافة إلى الثقة العميقة بمعرفته ومواهبه وخبراته، فعندما يشعر الأفراد بأنهم مميزون لقيمتهم الفكرية تصبح لديهم القدرة والنية على مشاركة معارفهم، واقتراح أفكار فعالة، ومشاركة المعرفة. وعلى نحو مماثل يشعر الأفراد عندما يقدرهم عاطفيا، بالتالي يذهبون لأبعد من نداء الواجب والاندماج في علاقات تعاون طوعية (تشان و ماو بورن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، 2006، صفحة 239).

المحور الثاني: ماهية قيادة المحيط الأزرق، مزاياها وخطواتها

كما أسلفنا سابقا، فإن نهج قيادة المحيط الأزرق على خلاف النظريات التقليدية للقيادة ينطلق من الفكر الاستراتيجي وبالضبط من استراتيجية المحيط الأزرق ومن منطقها وفلسفتها، ويستخدم الكثير من أدواتها وأطر عملها، وهو ما سيتوضح تدريجيا في هذا الجزء من الدراسة.

أولا: مفهوم قيادة المحيط الأزرق وفلسفتها

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها قيادة المحيط الأزرق هي اعتبار أن القيادة خدمة يشترها أو لا يشترها الأشخاص في المؤسسة، بهذا المعنى سيكون التفكير في القيادة باعتبارها منتجا يمكن شراؤه وترويجه طريقة غير تقليدية إلى حد ما لتحليل ممارسات الإدارة، ومع ذلك فإن هذه المقارنة غير العادية بالتحديد تشكل أساسا لقيادة المحيط الأزرق.

إذا كان الموظفون يقدرّون الأسلوب القيادي لرؤسائهم، فإنهم "يشترّونه" ويشعرون بالإلهام للعمل بكل التزام وحماس. وإذا لم يفعلوا ذلك، فإنهم سيفقدون الانخراط، وهي حالة ذهنية سيئة يمكن أن تكلف مؤسستهم مبالغ ضخمة من المال (Schneider, 2024).

إذا يمكن تعريف قيادة المحيط الأزرق على أنها: طريقة منهجية لمساعدة القادة في إطلاق العنان لمواهب والطاقت غير المستغلة في مؤسستهم بسرعة وبتكلفة منخفضة، وهي تحقق ذلك مع الحفاظ على المورد الأكثر قيمة لدى القادة وهو الوقت (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership)، كما أنها تسمح بإجراء تغييرات على طريقة عمل أعضاء فريق العمل من خلال التواصل معهم وتحفيزهم على النجاح. (Team, 2024).

ثانيا: الفروقات الأساسية بين النهج التقليدي للقيادة وقيادة المحيط الأزرق

إن فهم القادة لقيادة المحيط الأزرق هو المفتاح لإحداث القفزة القيمة في القيادة، وللقيام بذلك من المهم أن يفهم القادة مبادئ قيادة المحيط الأزرق المختلفة عن النهج التقليدي في القيادة، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير سريع في قوة القيادة، وفيما يلي أهم أربعة مبادئ:

الجدول رقم (01): مقارنة بين النظريات التقليدية للقيادة وقيادة المحيط الأزرق

النظريات التقليدية للقيادة	قيادة المحيط الأزرق
الإطار الفكري	تركز على القيم والصفات وأنماط السلوك للوصول إلى قيادة جيدة تترجم إلى أداء عال، إلا أنها لم تؤد إلى تغيير ملحوظ.
علاقة القيادة بحقائق السوق	تميل برامج تطوير القيادة التقليدية إلى أن تكون عامة جدا وغالبا ما تكون منفصلة عن ما تمثله المؤسسات في نظر العملاء، وعن النتائج السوقية التي يتوقع من الأفراد تحقيقها.
توزيع القيادة	تركز معظم برامج القيادة على مسؤولي الإدارة العليا وإمكاناتهم للتأثير في الوقت الحاضر والمستقبل.
	تركز على الأفعال والأنشطة التي يحتاجها القادة لتعزيز تحفيز فرقهم وتحقيق نتائج أعمال إيجابية، وليس على من يجب أن يكون القادة، لأن تغيير أفعال الشخص أسهل من تغيير قيمه.
	في إطار قيادة المحيط الأزرق، يقدم الأشخاص في المستوى التنظيمي الذي يواجه واقع السوق (موظفوا الخطوط الأمامية) مدخلات مباشرة حول كيفية إعاقه قادتهم لهم، وما الذي يمكن فعله للمساعدة في خدمة العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين على أفضل وجه، بالتالي تكون الممارسات القيادية الجديدة متصلة بواقع السوق الذي يتعين عليهم الأداء فيه.
	تم تصميم قيادة المحيط الأزرق لتطبيقها عبر المستويات الإدارية الثلاثة: العليا، والوسطى، والأمامية. فهي تطالب بملفات قادة مصممة خصيصا للمهام المختلفة جدا ودرجات القوة والبيئات التي تجدها على كل مستوى. إذ يعزز خلق قيادة موزعة قوية الأداء بشكل كبير عبر المؤسسة.

إن منهجية قيادة المحيط الأزرق تكسر التوازن بين التأثير والتكلفة من خلال التركيز على الأفعال والأنشطة التي يتعين على القادة إلغاؤها وتقليصها في ما يقومون به، بالتالي تخفيض التكلفة، أي انخفاض استثمار الوقت الذي يشكل المورد الأكثر تكلفة ومحدودية للقادة، بقدر ما يركزون على ما يتعين عليهم تنميته وإنشائه لإطلاق العنان لمحيط المواهب والطاقة العاطلة عن العمل لرفع أداء المؤسسة، أي تحقيق قدر كبير من التحفيز والمشاركة من جانب الناس لدفع نتائج الأعمال.	إن العديد من الأفعال والأنشطة التي تستهلك وقت القادة تعمل في الواقع ضد فاعليتهم، وقد تثير استياء من هم أدنى منهم، ولا يقدرها من هم أعلى منهم، كما أنها تستنزف طاقة القادة أنفسهم. ولا تسمح بتحرير وقتهم للتركيز على أفعال وأنشطة جديدة تحدث تأثيراً حقيقياً على المؤسسة والأفراد.	متابعة الأعمال والأنشطة القيادية
---	--	--

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 5-10)
- (W. Chan & Mauborgne, The Four Pillars of Blue Ocean Leadership, 2024)

ثالثاً: مزايا التوجه نحو قيادة المحيط الأزرق

إن التوجه نحو قيادة المحيط الأزرق من شأنه أن يمنح المؤسسات القدرة على رؤية التغييرات المطلوبة، وبمجرد إدراك حقيقة القيادة، يمكن تقديم حجة للتغيير، فمن خلال العمل على أساس قيادة المحيط الأزرق، سيتم إعادة ضبط تصرفات القيادة للمديرين التنفيذيين والمتوسطين، والمديرين في الخطوط الأمامية (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 21-24)، وتظهر مزايا التوجه نحو قيادة المحيط الأزرق في ما يلي (Team, 2024):

- التركيز على تغيير أفعال الأشخاص بدلا من تغيير قيمهم، بالتالي مراجعة أفعالهم وتزويدهم بالإرشادات والملاحظات لتعزيز دوافعهم وزيادة إنتاجيتهم، لذا فإن تقديم ملاحظات بناءة للشخص على أفعاله بدلا من التركيز على عيوبه يمكن أن يجعله يشعر بالتقدير، ويمكن أن يحفزه على النجاح.
- تساعد قيادة المحيط الأزرق من خلال المقابلات المباشرة أعضاء فريق العمل على مناقشة العقبات التي تمنعهم من أداء وظائفهم بفعالية، من ثم إجراء تحسينات على طريقة عملهم بسرعة، عندها سيشعرون بأن رأيهم مهم، لذا سيكونون أكثر تحفيزاً لتقديم أفضل ما لديهم.
- تمكين كل قائد في المؤسسة من إجراء تغيير إيجابي في المستوى التنظيمي الذي يشرف عليه مع احترام خصوصية فريقه، لأنه بحاجة إلى اتخاذ الإجراء اللازم لنجاح فريقه.
- تقليص قائمة المهام التي يتعين على القادة القيام بها، والتركيز على المهام الأكثر أهمية والتي تستحق العناية بالنسبة لهم كأفراد وبالنسبة للمؤسسة، والتي تقود أعضاء فريقهم إلى النجاح.

رابعاً: الخطوات الأربع لقيادة المحيط الأزرق

إن النهج الذي تتبناه المؤسسة في تصميم ملف جديد للقيادة هو نفس النهج الذي اتبعته المؤسسة في استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تكون المرحلة الأولى من تصميم قيادة المحيط الأزرق هي تشخيص الوضع الحالي للقيادة، أي فهم أين تقف القيادة في المؤسسة اليوم وأين تفشل، ويتم ذلك من خلال إنشاء "لوحة القيادة الحالية"، وبعد ذلك يتعين الإجابة على أربعة أسئلة:

- ما هي الإجراءات والأنشطة التي يستثمر فيها القادة الوقت والطاقة والتي ينبغي إلغاؤها بشكل كامل؟
- ما هي الإجراءات والأنشطة التي ينبغي تقليصها إلى ما دون مستواها الحالي؟
- في أي الأعمال والأنشطة ينبغي للقادة أن يستثمروا المزيد من الوقت والجهد؟
- ما هي الإجراءات والأنشطة التي ينبغي للقادة أن يخصصوا لها الوقت والطاقة والتي لا يأخذونها في الاعتبار على الإطلاق حالياً؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة الأربعة يمكن تحديد الموقف كما ينبغي أن يكون، أو الموقف "المتوقع" أي ملف القيادة الجديد، ومن خلال مقارنة الموقفين الأخيرين في المرحلة الثانية من العملية في لوحة القيادة، يمكن بسهولة تحديد ما يتعين على المديرين في كل مستوى تغييره من أجل تطبيق ملف القيادة الجديد (Schneider, 2024).

تتعامل أيضا منهجية قيادة المحيط الأزرق مع التشكيك كأى مبادرة للتغيير، لذا يجب بناء التنفيذ الجيد في العملية، من خلال الإستناد إلى مبادئ العملية العادلة (المشاركة والشرح ووضوح التوقعات)، بهدف منح الثقة للموظفين ودفعهم للتعاون الطوعي، لأن الموظف إذا وثق في العملية والأشخاص الذين يعمل معهم، سيكون على استعداد للذهاب خطوة إضافية وبذل قصارى جهده. أما إذا لم يثق بهم، سيلتزم بالقانون الذي يربط عقده مع المؤسسة، ويكرس طاقته لحماية موقعه بدلا من التركيز على عمله وخلق القيمة (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 32-39).

وفي ما يلي نستعرض خطوات تصميم قيادة المحيط الأزرق عمليا:

1- تشخيص واقع القيادة الحالية: هدف أول خطوة هو فهم مشترك لوضع القيادة ونقاط الضعف فيها، من خلال استخدام أداة تسمى بلوحة القيادة الحالية، وهي صور تحليلية تظهر كيف يستثمر المديرون في كل مستوى وقتهم وجهدهم حسب منظور موظفيهم. بالتالي يجب إنشاء لوحة لكل مستوى من مستويات الإدارة الثلاثة، ويتم ذلك من خلال اختيار فريق مكون من كبار المديرين من مختلف الوظائف يكون عددهم ما بين 12 و 15 مديرا ويكون معترفا بهم كقادة جيدين، ثم يتم تقسيمهم إلى ثلاث فرق فرعية يركز كل منها على مستوى إداري واحد، يقومون بمقابلة عملاء القيادة المعنيين - الرؤساء والرؤوسين - كما يتأكدون من ضمان تضمين عدد ممثل من كل فئة، الهدف هو كشف كيفية رؤية الناس للقيادة الحالية، حيث يطلب من عملاء القادة أن يذكروا أي الأفعال والأنشطة - الجيدة والسيئة - يقضي قادتهم معظم وقتهم فيها، وأي منها يعد مفتاحا للدافعية والأداء ولكن لا يعطيها قادتهم الأهمية اللازمة.

ترى قيادة المحيط الأزرق أن القيادة ضرورية على المستويات الثلاثة لإطلاق العنان لمواهب والطاقة العاطلة عن العمل والتي تمتد عميقا في المؤسسات. كما تدرك القيادة في المحيط الأزرق أن هذه المستويات الثلاثة مختلفة عن بعضها البعض. بما يكفي. فكل منها يتطلب ملفا قياديا مختلفا ليكون فعالا لأن كل منها يتمتع بسلطة موقفية مختلفة، وبيئة عمل مختلفة، فضلا عن التركيز على البيئة الخارجية والتفاعل معها. والعوامل التي تحدد القيادة الجيدة مستمدة من الأفعال والأنشطة التي يحتاج القادة إلى القيام بها على كل مستوى لخلق فقرة في القيمة لكل من الموظفين والعملاء. وعلى هذا النحو، فإن القيادة في المحيط الأزرق، تدور حول خلق نتيجة محصلتها غير صفرية ومربحة للجميع. لأن الجميع يقود تقريبا شخصا ما وليس فقط القمة، لذا فالمؤسسة بحاجة إلى قادة فعالين على كل مستوى (W. Chan & Mauborgne, The Four Pillars of Blue Ocean Leadership, 2024).

بعد أربعة إلى ستة أسابيع من المقابلات، يجتمع أعضاء الفريق الفرعي لإنشاء ملفات تعريف القيادة الحالية من خلال تجميع النتائج التي توصلوا إليها، يجب أن تكون هذه الملفات مرتكزة على الأفعال والأنشطة التي تعكس نظرة موظفي كل مستوى وأهداف الأداء الخاصة بهم، بحيث يتم تحديد الأفعال والأنشطة القيادية السائدة في كل مستوى بناء على تكرار الاستشهاد بها على أن لا تتجاوز 10 إلى 15 فعلا ونشاطا قياديا لكل مستوى، ثم يتم تسجيل هذه الأفعال والأنشطة على المحور الأفقي للوحة القيادة الحالية، ويتم تسجيل مدى اتباع القادة لهذه الأفعال والأنشطة على المحور العمودي (ضعيف / متوسط / قوي)، في النهاية تظهر لوحات القيادة الحالية مواطن قصور ممارسات القيادة، وتكون دائما حجة قوية للتغيير على جميع المستويات الثلاث (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 10-15).

يظهر تطبيق مبادئ العملية العادلة في هذه الخطوة من خلال قيادة كبار المديرين للعملية بحيث يجرون المقابلات ويعدون ملفات القيادة، ويشير هذا بشكل قوي إلى أهمية المبادرة، مما يجعل الأشخاص على جميع المستويات يشعرون بالاحترام ويعطي كبار المديرين شعورا قويا بالإجراءات المطلوبة لتحقيق تغيير جذري في أداء القيادة (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 33-34).

2- تطوير ملفات قيادة بديلة: لوضع ملف قيادة فعال في كل مستوى، يعود كل فريق فرعي إلى الموظفين المستجوبين سابقا. مجموعتي أسئلة:

المجموعة الأولى تهدف إلى تحديد مدى انتماء كل فعل ونشاط في اللوحة إلى النقاط الباردة (تستهلك وقت القادة ولكنها تضيف قيمة قليلة أو لا تضيف قيمة على الإطلاق) أو إلى النقاط الساخنة (تحفز الموظفين وتلهمهم لتطبيق مواهبهم، ولكن لا يتم الاستثمار فيها حاليا من قبل القادة أو لم يتم التعامل معها على الإطلاق).

أما المجموعة الثانية من الأسئلة فتحفز المشاركين في المقابلات على التفكير خارج حدود المؤسسة، والتركيز على أفعال القيادة الفعالة التي لاحظوها خارج المؤسسة في أي مجال وليس شرطا في مؤسسة أخرى، وخاصة تلك التي يمكن أن تكون لها تأثير قوي إذا تبناها القادة الداخليون على مستواهم، هنا تظهر أفكار جديدة حول ما يمكن أن يقوم به القادة ولكنهم لا يفعلونه، ومن المهم أن يطلب من المستجوبين تفصيل الأعمال والأنشطة التي يعتقدون أنها ستضيف قيمة حقيقية لهم إذا قام بها قادتهم الحاليون.

لمعالجة نتائج المرحلة الثانية من المقابلات، تستخدم الفرق الفرعية أداة تحليلية تسمى "شبكة قيادة المحيط الأزرق"، بحيث تدمج نتائج المقابلات لكل مستوى قيادي في هذه الشبكة (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 17-21)، وتعرف هذه الشبكة على أنها أداة تحليلية تحفز الأشخاص على التفكير في الأعمال والأنشطة التي يجب على القادة أن يقللوا منها لأنها تعيق الناس، والأعمال والأنشطة التي يجب على القادة أن يزدادوا منها لأنها تلهم الناس لبذل قصارى جهدهم. يتم تحديد الأنشطة الحالية من "ملف القيادة الحالي" للقيادة (التي قد تضيف قيمة أو قد لا تضيف قيمة)، جنبا إلى جنب مع الأنشطة الجديدة التي يعتقد الموظفون أنها ستضيف قيمة كبيرة إذا قام القادة ببدء تنفيذها، ويتم توزيعها في الخانات الأربعة في الشبكة. تستخدم المؤسسات بعد ذلك هذه الشبكات لتطوير ملفات جديدة للقيادة الفعالة (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 41)، والشكل التالي يوضح شبكة قيادة المحيط الأزرق:

الشكل رقم (06): شبكة القيادة في المحيط الأزرق

الإلغاء	الإضافة
ما هي الأعمال والأنشطة التي يستثمر فيها القادة وقتهم وذكائهم ويجب القضاء عليها؟	ما هي الأعمال والأنشطة التي يستثمر فيها القادة وقتهم وذكائهم ويجب رفعها إلى مستوى أعلى بكثير من المستوى الحالي؟
التقليص	الإنشاء
ما هي الأعمال والأنشطة التي يستثمر فيها القادة وقتهم وذكائهم ويجب تقليلها إلى مستوى أدنى من المستوى الحالي؟	ما هي الأعمال والأنشطة التي يجب على القادة استثمار وقتهم وذكائهم فيها والتي لا يقومون بها حاليا؟

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 41)

عادة يتم البدء بالأعمال والأنشطة التي يعتبرها المستجوبون "نقاطا باردة"، وتدرج في خانات الإلغاء أو الحد منها اعتمادا على تقييم المستجوبين لها بشكل سلبي، هذا ما يحفز الفرق الفرعية على الفور، لأنهم يدركون فوائد توقف القادة عن القيام بأعمال لا تضيف قيمة أو تضيف قيمة ضئيلة للموظفين، كما يمنح تقليص تلك الأنشطة للقادة الوقت والمساحة التي يحتاجونها لرفع مستواهم.

أما النقاط الساخنة فتدرج في خانة الرفع إذا كانت تتعلق بالأعمال والأنشطة الحالية، أو في خانة الإنشاء إذا كانت لم يتم بها القيادة بعد. بناء على هذه المدخلات، تقوم الفرق الفرعية بصياغة من إثنين إلى أربعة نماذج مستقبلية لكل مستوى قيادي. توضح هذه الصور التحليلية ملفات القيادة التي يمكن أن تعزز الأداء الفردي والتنظيمي، وتقارنها بملفات القيادة الحالية في هذا السياق يجب على الفرق الفرعية إنشاء مجموعة من نماذج القيادة وعدم التوقف عند مجموعة واحدة من الاحتمالات، لاستكشاف مساحة القيادة الجديدة بشكل كامل (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 17-21).

يظهر تطبيق مبادئ العملية العادلة في هذه الخطوة من خلال مشاركة الأشخاص في تحديد ما يجب على القادة القيام به، حيث يتم إنشاء الملامح المستقبلية بناء على المساهمات الخاصة بالموظفين أنفسهم، مما يعزز ثقتهم في التغييرات التي تم إجراؤها، تجعل العملية أيضا الأشخاص يشعرون بمشاركة أعمق مع قادتهم، لأنهم يمتلكون المزيد من القرار بشأن ما يفعله قادتهم (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 34-35).

3- اختيار ملامح القيادة المستقبلية: بعد أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع من رسم الفرق الفرعية للملفات القيادة تعرض هذه الملفات في "معرض القيادة"، يشمل الحضور في المعرض أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الإدارة العليا والوسطى وقيادة الخط الأمامي، يبدأ الحدث بوصف وتقديم ملفات القيادة الحالية لكل مستوى إداري من المستويات الثلاثة من طرف الفريق مجتمعاً لغرضين، الأول هو التنبيه إلى ضرورة التغيير، والثاني هو التأكيد أن تعليقات المشاركين في المقابلات على جميع المستويات قد تم أخذها في الاعتبار، وهو ما يفتح المجال أمام الإنفتاح أمام ملفات القيادة الجديدة التي سيتم اقتراحها.

من ثم تقدم الفرق الفرعية ملفات القيادة المستهدفة، حيث يتم تعليق الملفات على الجدران لتمكين الجمهور من رؤيتها بسهولة. عادة ما يتم البدء بقيادة الخط الأمامي، بعد العرض يتم توزيع ثلاثة ملصقات لكل مشارك، ويطلب منهم وضع ملصقة واحدة بجوار ملف القيادة المفضل لديهم، وإذا وجدوا أن ذلك الملف مثير للاهتمام بشكل خاص، فيمكنهم وضع ما يصل إلى ثلاث ملصقات عليه.

بعد جمع جميع الأصوات، يقوم المسؤولون التنفيذيون في المؤسسة باستفسار ومناقشة الحضور الذين صوتوا حول سبب تصويتهم على هذا النحو، ويتم تكرار نفس العملية للمستويات القيادية الأخرى.

بعد حوالي أربع ساعات، يكون لدى جميع الحضور صورة واضحة عن الملف القيادي الحالي لكل مستوى، وشبكات قيادة المحيط الأزرق المكتملة، ومجموعة من الملفات القيادية المستقبلية التي يمكن أن تحدث تغييراً كبيراً في أداء القيادة. يجتمع كبار المديرين الذين أشرفوا على العملية خارج غرفة المعرض مدعومين بهذه المعلومات وبالأصوات والتعليقات من الحضور، ويتم تكليف الإدارة العليا بتقرير أي ملف قيادة مستقبلي يجب المضي قدماً به في كل مستوى، ثم يعودون ويشرحون قراراتهم للمشاركين في المعرض لإثبات مصداقية اختيارهم (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 21-24).

يظهر تطبيق مبادئ العملية العادلة في هذه الخطوة من خلال مشاركة الأشخاص في جميع المستويات في اتخاذ القرار النهائي: يحصل شريحة من الأفراد في المؤسسة عبر المستويات الإدارية الثلاث على حق التصويت في اختيار الملامح القيادية المستقبلية، على الرغم من أن كبار المديرين لديهم القرار النهائي بشأن الملامح المستقبلية وقد لا يختارون تلك التي حصلت على أكبر عدد من الأصوات، إلا أنهم ملزمون بتقديم تفسير واضح ومنطقي لقراراتهم أمام جميع الحضور (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 35-36).

4- تعميم الممارسات القيادية الجديدة (W.Chan & Mauborgne, How to Institutionalize Your New Blue Ocean Leadership Practices – Part 5, 2024)

بعد انتهاء المعرض، وبعد اختيار ملفات تعريف القيادة الجديدة لكل من المستويات الإدارية الثلاثة، تبدأ المؤسسة بالتركيز على إضفاء الطابع المؤسسي لملفات تعريف القيادة الجديدة، حيث يتعين على الفريق الإداري الذي يتولى قيادة العملية ما يلي:

- أن يبدأ بالتحقق من صحة ملفات تعريف القيادة المختارة من خلال إجراء المقابلات مع نفس الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات خلال العملية، لضمان أن ملفات تعريف القيادة التي تم اختيارها تلقى صدى قويا في المؤسسة، وتعزيز احترام كبار المديرين لآراء الموظفين في كل المستويات، وتعزيز التأييد الذي تم زرعته بالفعل طوال العملية، وهو ما يعطي دفعة قوية للتغلب على العقبات المعرفية والتحفيزية والسياسية المتبقية التي غالبا ما تعوق تنفيذ التغيير.

- بمجرد التحقق من صحة ملفات تعريف القيادة المستقبلية، يجب على الفريق الإداري الذي يقود العملية توصيلها على نطاق واسع إلى القادة في كل مستوى حتى يمكن فهمها بسهولة والعمل عليها بسرعة ووضوح، هنا تقوم المؤسسة بتوزيع ملفات تعريف القيادة الجديدة على القادة في كل مستوى حتى يكون لدى كل قائد رؤية واضحة للأفعال والأنشطة التي يجب أن يركز عليها في المستقبل، ثم يعقد كبار المديرين

الذين شاركوا في تطوير ملفات تعريف القيادة اجتماعات مع القادة في كل مستوى لإرشادهم عبر لوحة القيادة الخاصة بهم ، وشرح ما يجب إزالته وتقليصه ورفعته وإنشاؤه لتحقيق ملف تعريف القيادة الجديد.

- نقل الرسالة من طرف القادة إلى مرؤوسيه المباشرين وأن يشرحوا لهم كيف أن ملف تعريف القيادة الجديد سوف يسمح لهم بأن يكونوا قادة أكثر فعالية بالنسبة لهم، أي مرؤوسيه المباشرين. ولضمان أن يعتاد القادة على العمل وفقا للملفات تعريف القيادة الجديدة، يتم تثبيت لوحات القيادة المستقبلية وعرضها في مكاتب القادة ومرؤوسيه المباشرين.

- وفي الاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية المنتظمة مع الموظفين، يطلب من المرؤوسين المباشرين كمجموعة تقديم ملاحظاتهم حول مدى فعالية قائدهم في تحويل أفعاله لتعكس ملف تعريف القيادة المستقبلية وشرح الحالات المحددة التي دفعتهم إلى استنتاج أن القائد كان يتحرك نحو الملف الجديد أو لا يتحرك نحوه. هل قاموا بإلغاء أو تقليص أو زيادة أو خلق الأفعال والأنشطة التي من شأنها أن تدفعهم إلى أن يكونوا قادة ذوي تأثير كبير؟ تعمل هذه الاجتماعات على بناء دافع قوي لدى القادة للمضي قدما، والحفاظ على صدق القادة، وبناء قدر هائل من النزاهة في العملية وفي صدق القادة للتغيير.

يظهر تطبيق مبادئ العملية العادلة في هذه الخطوة من خلال سهولة تقييم مدى تحقيق التوقعات، إذ يوفر الوضوح حول ما يحتاج إلى تغيير للانتقال من الملامح الحالية إلى الملامح المستقبلية للقيادة بساطة في مراقبة التقدم، إذا يجتمع القادة بانتظام في اجتماعات استعراض الأداء الشهرية مع مرؤوسيهم للتحقق مما إذا كانت المؤسسة تحقق تقدما، وهذا ما يؤكد صدق القادة، ويبني الثقة في العملية، ومن خلال جمع الملاحظات من تلك الاجتماعات يمكن للإدارة العليا تقييم مدى سرعة قادة المؤسسة في التحول من الملامح الحالية إلى الملامح المستقبلية للقيادة، وهو مدخل رئيسي في تقييم الأداء السنوي -36 (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 39).

المحور الثالث: دراسة حالة تطبيق نهج قيادة المحيط الأزرق في شركة BRG البريطانية

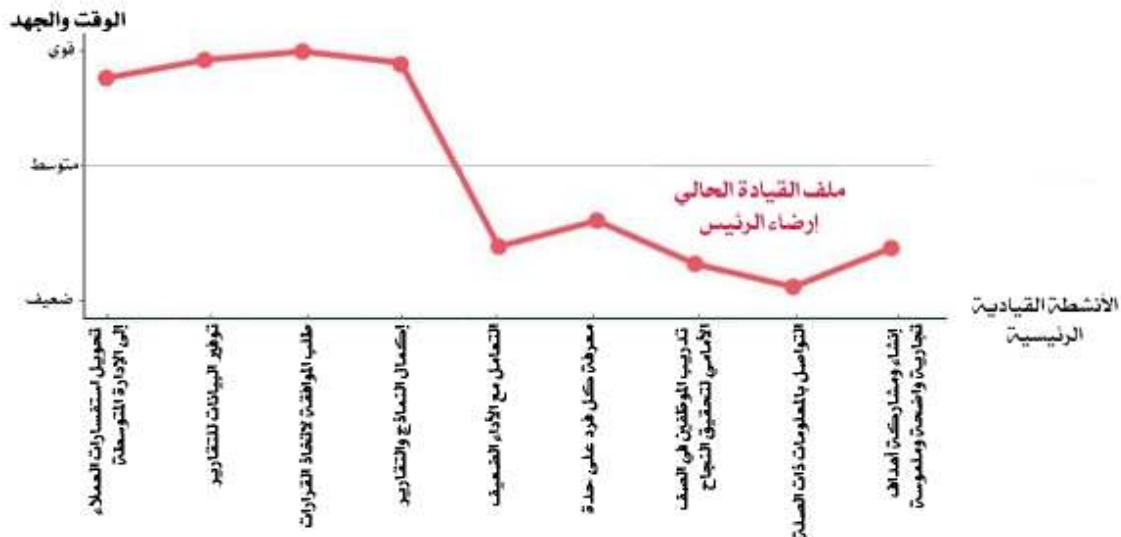
بعد أن تعرفنا سابقا على مفهوم ومزايا التوجه نحو قيادة المحيط الأزرق، والخطوات التي يجب اتباعها لتطبيق هذا النهج في المؤسسة وصولا إلى تقليص الفجوة بين ما يسعى إليه القادة وما يقوم به الموظفون، سنتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى مثال تطبيقي لكيفية التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، وهو يتعلق بشركة بريطانية للتجزئة أطلق عليها الباحثين تشان وماو بورن في كتابهما "Blue Ocean Leadership, 2014" إسم شركة BRG، حيث سنعاين خطوات الأربع لقيادة المحيط الأزرق التي استخدمت في الشركة إلى جانب استكشاف تطبيق مبادئ العملية العادلة في كل خطوة، والنتائج التي حققتها الشركة بعد أن اتبعت نهج قيادة المحيط الأزرق.

أولا: تصميم قيادة المحيط الأزرق:

1- تشخيص واقع القيادة الحالية: كشفت لوحات القيادة الحالية الخاصة بكل مستوى إداري في شركة مجموعة التجزئة البريطانية BRG ما يلي:

أ- القيادة الأمامية: يبين الشكل الموالي واقع القيادة الحالية في مستوى القيادة الأمامية من وجهة نظر الموظفين:

الشكل رقم (07): لوحة القيادة الحالية لمندراء الخطوط الأمامية لشركة BRG

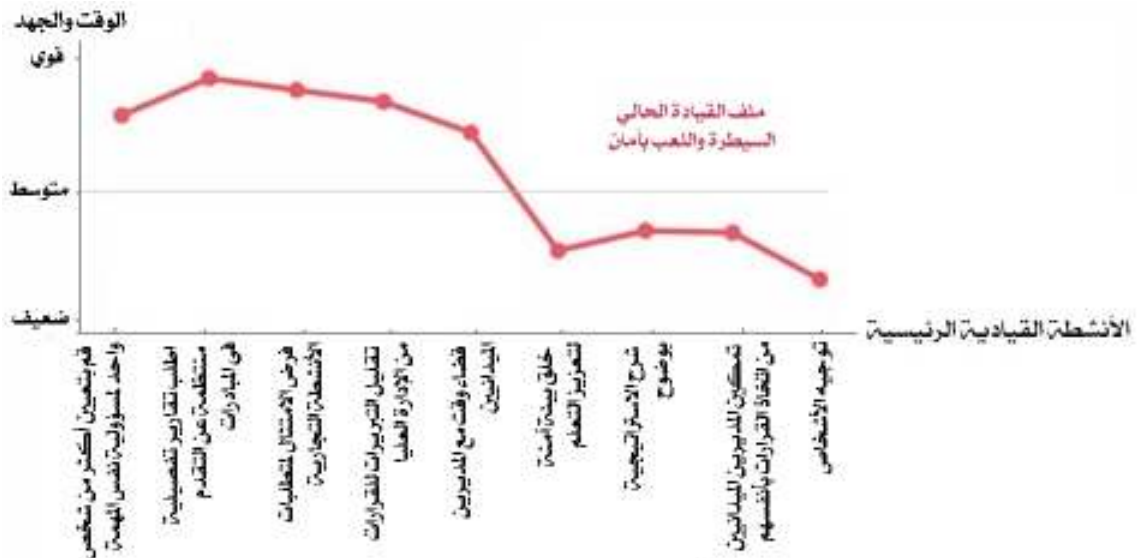


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, How to See Your Current Leadership Reality, 2024)

تكشف لوحة القيادة الحالية بأن موظفي هذا المستوى يرون أن رؤسائهم - أي القادة الأماميين - يركزون على محاولة إرضاء مسؤوليهم من خلال القيام بأمر مثل تأجيل استفسارات العملاء إليهم، مما يلي رغبتهم في السيطرة، وعندما طلب منهم وصف اللوحة بجملة واحدة كجزء من العملية، قاموا بتسمية ملف القيادة للمديرين الأماميين بـ "إرضاء الرئيس" (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 16).

ب- القيادة الوسطى: يبين الشكل الموالي واقع القيادة الحالية في مستوى القيادة الوسطى من وجهة نظر الموظفين:

الشكل رقم (08): لوحة القيادة الحالية لمديري الوسط في شركة BRG

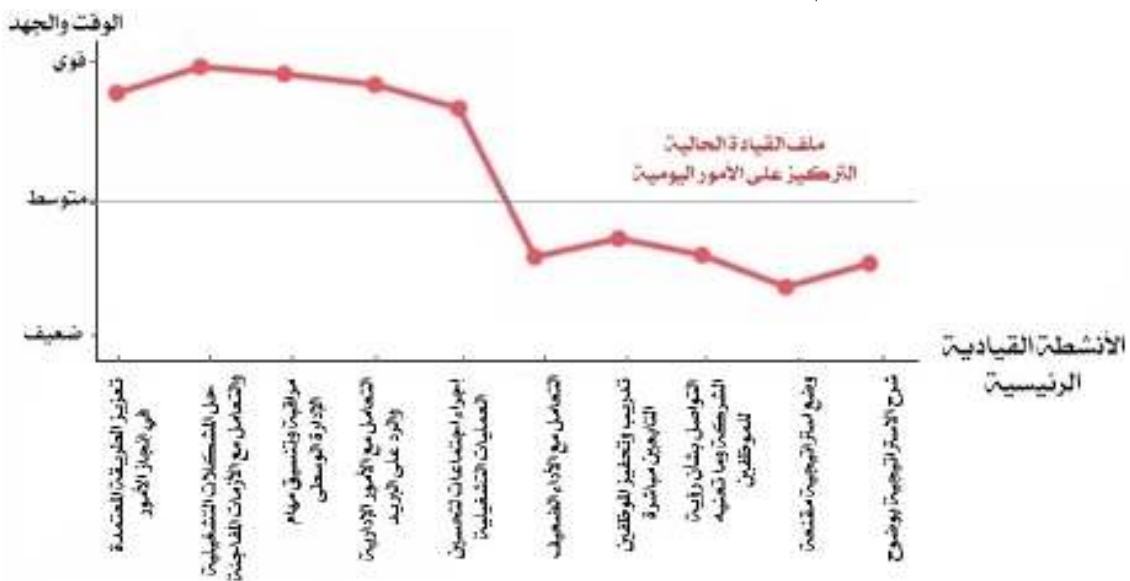


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, How to See Your Current Leadership Reality, 2024)

تكشف لوحة القيادة الحالية بأن موظفي هذا المستوى يرون أن رؤسائهم - أي مديري الوسط - مشغولون أكثر بحماية الإجراءات البيروقراطية، إذ علق العديد من المقابلين على أن مدراء المستوى الأوسط يقضون الكثير من وقتهم في اللعب بالسياسة، وحين ركزت الفرقة الفرعية على هذا المستوى اكتشفت أن هناك فعلين يعتبران بشكل رئيسي سببا في هذا الحكم، الأول هو أن القادة يميلون إلى تقسيم المسؤولية بين الأشخاص، مما يخلق عدم تحديد المسؤولية وبعض التنافس الداخلي. ونتيجة لذلك تحدث الكثير من الاتهامات المتبادلة والانطباع بأن القادة يلعبون بالناس ضد بعضهم البعض، كما اكتشفت الفرقة الفرعية أيضا أن القادة يقضون الكثير من وقتهم في الاجتماعات مع الإدارة العليا، وهذا يجعل المرؤوسين يستنتجون أن قادتهم أكثر اهتماما بتعظيم "وقت الوجه السياسي" وتلوين الأخبار بدلا من تواجدهم لدعمهم، وعندما طلب من الموظفين وصف اللوحة الخاصة بهم بجملة واحدة، قاموا بتسمية ملف القيادة لمديري الوسط بـ "السيطرة واللعب بأمان" (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 13-14).

ب- القيادة العليا: يبين الشكل الموالي واقع القيادة الحالية في مستوى القيادة العليا من وجهة نظر الموظفين:

الشكل رقم (09): لوحة القيادة الحالية للإدارة العليا في شركة BRG



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, How to See Your Current Leadership Reality, 2024)

تكشف لوحة القيادة الحالية بأن موظفي هذا المستوى يرون أن رؤسائهم - كبار المديرين - يقضون معظم وقتهم في أفعال وأنشطة تتعلق بإدارة الوسط، وعندما طلب من أعضاء الفرقة وصف اللوحة بجملة واحدة، قاموا بتسمية ملف القيادة لكبار المديرين بـ "التركيز على الأمور اليومية"، أكبر اكتشاف لفرق العمل الفرعية هو أن المديرين في المستوى الأعلى ظهروا على ما يبدو أن لديهم وقت ضئيل للغاية للقيام بالمهمة الحقيقية لإدارة القمة، وهي التفكير والتحقيق وتحديد الفرص المستقبلية وتجهيز المؤسسة للاستفادة منها (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 15-16).

بعد مواجهة الأدلة المباشرة والمتكررة على قصور ممارسات القيادة، لم تتمكن فرق العمل الفرعية من الدفاع عن ملفات القيادة الحالية، وهو ما جعل اللوحات حجة قوية للتغيير على جميع المستويات الثلاث؛ وكان من الواضح أن الأشخاص في جميع أنحاء المؤسسة يريدون ذلك (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 17).

2- تطوير ملفات قيادة بديلة: بعد تشخيص الوضع الحالي للقيادة في شركة BRG، عاد كل فريق فرعي إلى الموظفين المستجوبين سابقا وطلبوا منهم الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

- ما هي الإجراءات والأنشطة التي يستثمر فيها القادة الوقت والطاقة والتي ينبغي إلغاؤها بشكل كامل؟
 - ما هي الإجراءات والأنشطة التي ينبغي تقليصها إلى ما دون مستواها الحالي؟
 - في أي الأعمال والأنشطة ينبغي للقادة أن يستثمروا المزيد من الوقت والجهد؟
 - ما هي الإجراءات والأنشطة التي ينبغي للقادة أن يخصصوا لها الوقت والطاقة والتي لا يأخذونها في الاعتبار على الإطلاق حالياً؟
- بناء على الإجابات المقدمة تم وضع شبكة قيادة محيط أزرق لكل مستوى إداري كما يلي:

الشكل رقم (10): شبكات قيادة المحيط الأزرق للمستويات الإدارية الثلاثة في شركة BRG

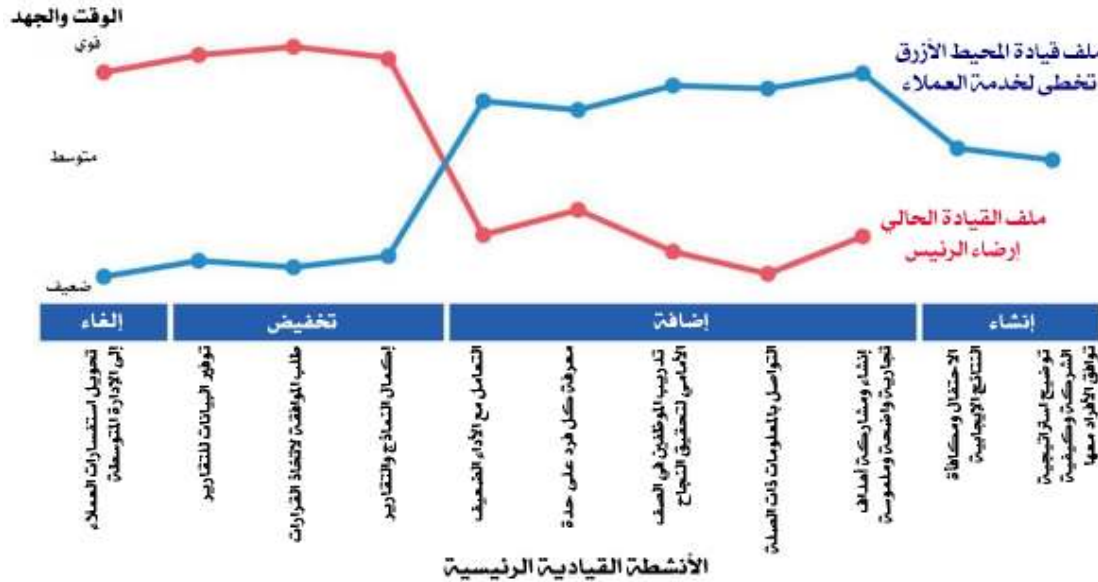
شبكة قيادة المحيط الأزرق للإدارة العليا	الإلغاء - تعزيز الطريقة المعتمدة في إنجاز الأمور - حل المشكلات التشغيلية والتعامل مع الأزمات المفاجئة	الإضافة - التعامل مع الأداء الضعيف - تدريب وتحفيز الموظفين التابعين مباشرة - التواصل بشأن رؤية الشركة وما تعنيه للموظفين - وضع استراتيجية مقنعة - شرح الاستراتيجية بوضوح
	التخفيض - مراقبة وتنسيق مهام الإدارة الوسطى - التعامل مع الأمور الإدارية والرد على البريد - إجراء اجتماعات لتحسين العمليات التشغيلية	الإنشاء - التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتداعياتها على الشركة - تطوير أجنحة للتغيير - إزالة العوائق البيروقراطية
شبكة قيادة المحيط الأزرق للإدارة الوسطى	الإلغاء - قم بتعيين أكثر من شخص واحد لمسؤولية نفس المهمة. - اطلب تقارير تفصيلية منتظمة عن التقدم في المبادرات.	الإضافة - خلق بيئة آمنة لتعزيز التعلم. - شرح الاستراتيجية بوضوح. - تمكين المديرين الميدانيين من اتخاذ القرارات بأنفسهم. - توجيه الأشخاص.
	التخفيض - فرض الامتثال لمتطلبات الأنشطة التجارية. - تقليل التبريرات للقرارات من الإدارة العليا. - قضاء وقت مع المديرين الميدانيين.	الإنشاء - وضع أهداف أداء مشتركة عبر الفرق. - مشاركة أفضل الممارسات بين الفرق. - موازنة المكافآت مع الأداء.
شبكة قيادة المحيط الأزرق للخطوط الأمامية	الإلغاء - تحويل استفسارات العملاء إلى الإدارة الوسطى.	الإضافة - التعامل مع الأداء الضعيف. - معرفة كل فرد على حدة. - تدريب الموظفين في الصف الأمامي لتحقيق النجاح. - التواصل بالمعلومات ذات الصلة. - إنشاء ومشاركة أهداف تجارية واضحة وملموسة.
	التخفيض - توفير البيانات للتقارير. - طلب الموافقة لاتخاذ القرارات. - إكمال النماذج والتقارير.	الإنشاء - الاحتفال ومكافأة النتائج الإيجابية. - توضيح استراتيجية الشركة و كيفية توافق الأفراد معها.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 43-45)

3- اختيار ملامح القيادة المستقبلية: في معرض القيادة قام أكثر من 125 شخصا بالتصويت على ملفات القيادة، واستقبل حضور المعرض الملفات الثلاثة التي تم اختيارها بحماس، حيث كانت الملفات المستقبلية لكل مستوى كما يلي:

أ- **قادة الخط الأمامي:** بعد أن تبين أن خدمة العملاء هي الأنشطة التي يعتقد الموظفون أن على قادة BRG في الخط الأمامي القيام بها وليس الأنشطة الحالية المرتكزة على خدمة الرؤساء، كان شعار ملف القيادة في هذا المستوى هو "تخط العقبات" وتم تعديله لاحقاً إلى "تخط لخدمة العملاء"، كما يظهر في الشكل الموالي الذي يوضح الفرق بين ملف القيادة الحالي وملف قيادة المحيط الأزرق لهذا المستوى:

الشكل رقم (11): لوحة القيادة لمدراء الخطوط الأمامية في شركة BRG

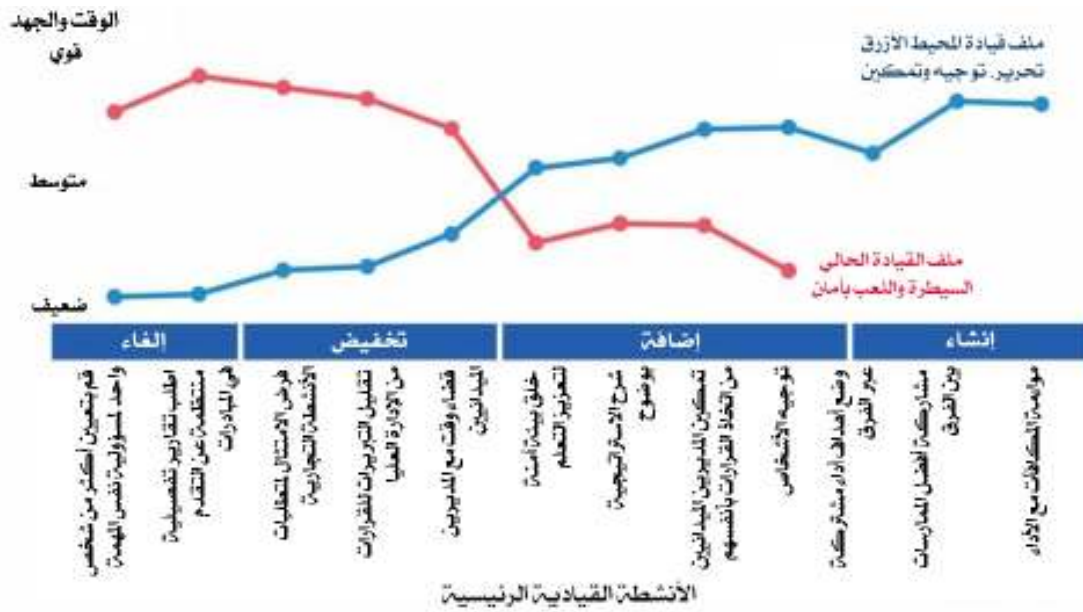


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 43)

في هذا الملف لم يؤجل قادة الخط الأمامي غالبية استفسارات العملاء إلى الإدارة الوسطى، وقضوا وقتاً أقل في التورط في الإجراءات الإدارية، بحيث تم توجيه وقتهم لتدريب العاملين في الخط الأمامي لتحقيق وعود الشركة على الفور وحل مشكلات العملاء، ومساعدة العملاء في حالة الطوارئ وتنفيذ مبيعات متقاطعة ذات مغزى - أعمال قيادية وأنشطة تثير حماس العاملين في الخط الأمامي وتثير إعجاب العملاء ولها تأثير مباشر على الأرباح الصافية للشركة، إذ كان قادة الخط الأمامي متحمسين وجاهزين للمضي قدماً (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 24-25).

ب- **قادة إدارة الوسط:** بعد أن تبين أن المزيد من التدريب هي الأنشطة التي يعتقد الموظفون أن على قادة BRG في المستوى الأوسط القيام بها وليس الأنشطة الحالية المرتكزة على التحكم، كان شعار ملف القيادة في هذا المستوى هو "تحرير، توجيه وتمكين"، كما يظهر في الشكل الموالي الذي يوضح الفرق بين ملف القيادة الحالي وملف قيادة المحيط الأزرق لهذا المستوى:

الشكل رقم (12): لوحة القيادة لمديري الوسط في شركة BRG



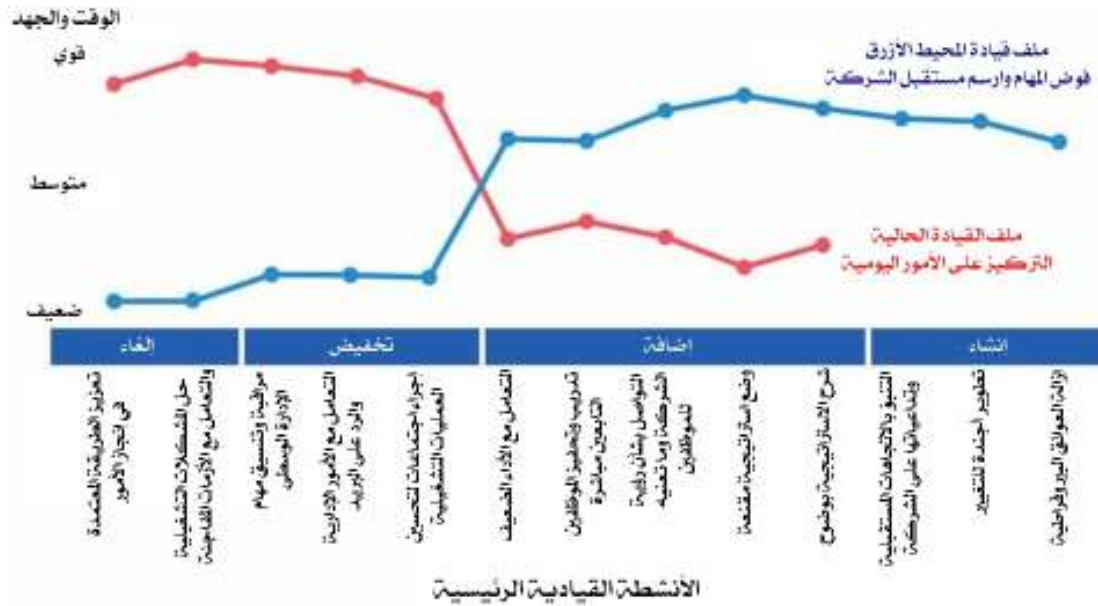
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 44)

كان ملف القيادة المطلوب لإدارة الوسط هو الأكثر تحدياً بسبب جميع واجبات إدارة الوسط التي يجب عليهم تنسيقها والتصدي لها ، لأن التخلي عن التحكم وتمكين الأشخاص الذين تحت إشرافهم هم يمكن أن يكون أمراً صعباً بالنسبة للأشخاص في هذا المستوى التنظيمي، ولكن ملفات القيادة المطلوبة لكل من قادة الخط الأمامي وقادة القمة ساعدت في تمهيد الطريق للتغيير في هذا المستوى (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 28).

حيث انتقل اهتمام القادة من التحكم إلى دعم الموظفين، وتضمن ذلك القضاء على الأنشطة التفتيشية المتنوعة، مثل طلب تقارير أسبوعية حول المكالمات الواردة من العملاء والأموال المنفقة على مستلزمات المكتب، والتي تستنزف طاقة الأشخاص وتحتجز قادة الخط الأمامي في مكاتبهم. كما شمل الملف الجديد إجراءات جديدة تهدف إلى إدارة ونشر ودمج معرفة قادة الخط الأمامي وموظفيهم. وعملياً، يعني ذلك قضاء وقت أكثر في تقديم التوجيه والتغذية الراجعة وجها لوجه (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 25-26).

ب- قادة الإدارة العليا: بعد أن تبين أن الرؤية الشاملة هي الأنشطة التي يعتقد الموظفون أن على قادة BRG في الإدارة العليا القيام بها وليس الأنشطة الحالية المتمثلة في التركيز على التفاصيل اليومية، كان شعار ملف القيادة في هذا المستوى هو "فوز المهام وارسم مستقبل الشركة"، كما يظهر في الشكل الموالي الذي يوضح الفرق بين ملف القيادة الحالي وملف قيادة المحيط الأزرق لهذا المستوى:

الشكل رقم (13): لوحة القيادة لكبار المديرين في شركة BRG



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, p. 45)

بعد إعادة تعيين أعمال وأنشطة قادة الخط الأمامي والوسط، ستكون لدى قادة القمة المزيد من الحرية لتكريس جزء كبير من وقتهم للتفكير في الصورة الكبيرة، أي التغيرات في الصناعة وتأثيراتها على الاستراتيجية والمؤسسة، وسيقضون وقتاً أقل في إطفاء الحرائق (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 26–27).

بعد التصويت على ملفات قيادة المحيط الأزرق شعر أعضاء مجلس الإدارة الذين حضروا المعرض القيادي بشدة بأن ملفات القيادة الجديدة المطلوبة تدعم مصالح العملاء بالإضافة إلى أهداف الأرباح والنمو للمساهمين.

ثانياً: نتائج تطبيق قيادة المحيط الأزرق في شركة BRG:

من خلال التغيرات في ملفات القيادة، تمكنت شركة BRG من تعزيز قوتها القيادية وتحقيق تأثير كبير بتكلفة أقل، حيث حققت نتائج مهمة، فعلى مستوى الخط الأمامي انخفضت نسبة تدوير الموظفين في BRG الذين يزيد عددهم عن 10,000 موظف في السنة الأولى من حوالي 40٪ إلى 11٪، مما أدى إلى تقليل تكاليف التوظيف والتدريب بنسبة تقدر بنحو 50٪. وبلغت التوفيرات الإجمالية، بما في ذلك تخفيض الغياب عن العمل، أكثر من 50 مليون دولار تلك السنة، بالإضافة إلى ذلك ارتفعت درجات رضا العملاء لدى BRG بنسبة تزيد عن 30٪، وأفاد قادة المستويات كافة بأنهم يشعرون بأقل قدر من التوتر وأنهم أكثر حيوية بفضل قدرتهم على التحرك، وأنهم أكثر ثقة في أنهم يساهمون بشكل أكبر في الشركة والعملاء وتطورهم الشخصي (W. Chan & Mauborgne, Blue Ocean Leadership, 2014, pp. 31–32).

الخلاصة:

تناولت هذه الدراسة مفهوم "قيادة المحيط الأزرق" كنهج مبتكر في القيادة الإدارية، حيث ركزت على كيفية معالجة الفجوات الموجودة في القيادة التقليدية التي تعيق تحفيز الموظفين واستغلال إمكاناتهم بشكل فعال. من خلال دراسة حالة شركة BRG البريطانية، تم استعراض فعالية أدوات وأطر عمل "قيادة المحيط الأزرق" في إعادة تشكيل الأنشطة القيادية لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك بالتركيز على تعديل الأفعال والأنشطة بدلاً من تغيير السمات الشخصية للقادة. أظهرت الدراسة أن هذا النهج يوفر حلاً عملياً وفعالاً لتحفيز فرق العمل ورفع مستويات الإنتاجية دون الحاجة إلى استثمار موارد كبيرة أو إهدار الوقت. وقد أبرز البحث كيف يمكن للقيادة في إطار "المحيط الأزرق" أن تسهم في تحسين فعالية القادة وتعزيز الأداء العام للمؤسسات، مما يجعلها بديلاً واعداً للقيادة التقليدية في بيئات العمل المعاصرة.

نتائج الدراسة:

أولاً: الجانب النظري

1. أظهرت الدراسة أن القيادة التقليدية تعاني من قصور منهجي في تحقيق التحفيز الفعال للموظفين، وهو ما يحد من استغلال الإمكانات البشرية الكامنة.
2. أثبتت أدوات وأطر عمل "قيادة المحيط الأزرق" جدواها كنموذج فكري يمكن تبنيه لمعالجة أوجه القصور في القيادة التقليدية.
3. أبرز الجانب النظري أهمية التركيز على تعديل الأنشطة القيادية بدلاً من تغيير السمات والقيم الشخصية، مما يعزز مرونة النموذج وقابليته للتطبيق في بيئات عمل متعددة.

ثانياً: الجانب التطبيقي

1. في دراسة الحالة الخاصة بشركة BRG، أدى تطبيق أدوات وأطر قيادة المحيط الأزرق إلى تحسين الأداء المؤسسي بنسبة ملموسة، من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد.
2. تبين هذا النهج ساهم في رفع مستويات التحفيز لدى الموظفين، حيث مكّن القادة من تحقيق نتائج أكبر دون استنزاف الوقت أو الاستثمار في تغييرات جذرية للبنية المؤسسية.
3. أظهر تطبيق النهج أن تعديل الأفعال القيادية ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.
4. تعزيز التفاعل بين القيادة والموظفين داخل الشركة أدى إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي بشكل واضح.

نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: ثبت أن القيادة التقليدية غير كافية لتحفيز الموظفين بالكامل.
- الفرضية الثانية: أظهرت النتائج أن أدوات وأطر قيادة المحيط الأزرق توفر إطاراً فعالاً لتحسين أداء الفرق.
- الفرضية الثالثة: تبين أن تعديل الأنشطة القيادية يؤدي إلى تحسينات أكبر من التركيز على تغيير القيم الشخصية.
- الفرضية الرابعة: أظهرت دراسة الحالة أن تبني نهج قيادة المحيط الأزرق أثر بشكل إيجابي على أداء شركة BRG.

التوصيات:

1. على المؤسسات اعتماد نهج قيادة المحيط الأزرق كجزء من استراتيجياتها لتحسين أداء القادة والموظفين، حيث أثبتت فعاليته في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة.
2. التركيز على تعديل الأنشطة القيادية بدلاً من محاولة تغيير القيم أو السلوكيات الشخصية للقادة.

3. تعزيز بيئة العمل من خلال استغلال الطاقات الكامنة للموظفين وتوفير أطر عمل تسمح بإطلاق هذه القدرات.

آفاق الدراسة:

1. دراسة تأثير تطبيق نهج قيادة المحيط الأزرق في قطاعات أخرى غير التجزئة، مثل الصناعة والخدمات الصحية.
2. تحليل العلاقة بين "قيادة المحيط الأزرق" وثقافات العمل المختلفة لتحديد مدى ملاءمة هذا النهج في البيئات الثقافية المتنوعة.
3. البحث في كيفية تطوير أدوات جديدة تكميلية لقيادة المحيط الأزرق لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

قائمة المراجع باللغة العربية

1. عيسى حيرش. (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
2. كيم تشان، و رينيه ماوبورن. (2006). إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدأ سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة. (جانبوت حافظ، المترجمون) دمشق، سوريا: دار الفكر.
3. كيم تشان، و رينيه ماوبورن. (2016). إستراتيجية المحيط الأزرق: كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عدوية الأهمية. السعودية: مكتبة جرير.
4. كيم تشان، و رينيه ماوبورن. (2019). الانتقال إلى المحيط الأزرق – ما وراء التنافس: خطوات مجرية للحصول على الثقة وتحقيق نمو جديد. السعودية: مكتبة جرير.

References in english

1. Schneider, R. (2024, aout 22). *Blue Ocean Leadership – A new approach to Change management projects?* Récupéré sur <https://www.mindforest.com/>: https://www.mindforest.com/en/experience_hub/blue-ocean-leadership-a-new-approach-to-change-management-projects
2. Team, M. T. (2024, aout 19). *Blue Ocean Leadership*. Récupéré sur <https://www.mindtools.com/>: <https://www.mindtools.com/a8fz6co/blue-ocean-leadership>
3. W. Chan, K., & Mauborgne, R. (s.d.). *Blue Ocean Leadership*. Récupéré sur <https://www.blueoceanstrategy.com/>: <https://www.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-leadership>
4. W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2014). *Blue Ocean Leadership*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
5. W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2024, aout 26). *How to See Your Current Leadership Reality*. Récupéré sur <https://knowledge.insead.edu/>: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/how-see-your-current-leadership-reality>
6. W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2024, aout 25). *The Four Pillars of Blue Ocean Leadership*. Récupéré sur <https://knowledge.insead.edu/>: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/four-pillars-blue-ocean-leadership>
7. W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2024, aout 8). *What is blue ocean strategy?* Récupéré sur <https://www.blueoceanstrategy.com/>: <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy>
8. W.Chan, K., & Mauborgne, R. (2024, septembre 20). *From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership – Part 1*. Récupéré sur <https://www.blueoceanstrategy.com/>: <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/from-blue-ocean-strategy-to-blue-ocean-leadership>
9. W.Chan, K., & Mauborgne, R. (2024, septembre 20). *How to Institutionalize Your New Blue Ocean Leadership Practices – Part 5*. Récupéré sur <https://www.blueoceanstrategy.com/>: <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/institutionalize-new-blue-ocean-leadership-practices>