

## مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات في العراق دراسة تحليلية

الباحث: سيف محمد إسماعيل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Saifm60@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Aboqina@gmail.com

### المستخلص:

هدفت الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على درجة ممارسة مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في المنظمتين المبحوثتين، ومدى سعي شركات الاتصالات المحلية في بلوغ مراتب الاداء المتميز من خلال وجود قيادة منظميه زرقاء تستند فلسفتها على تعزيز ادائها المنظمي كميزة اساسية لتحقيق رضا الزبائن وتحقيق ارباح عالية مستدامة، من خلال الاستثمار الامثل لمواردها المادية والبشرية المعرفية، وفي بحثنا هذا نعبّر عن المشكلة بتساؤل فكري يهدف الى تحديد ما مدى توافر مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات؟ واستخدم البحث منهج الدراسة التحليلية، معتمداً على مجموعة من الاساليب والادوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات من عينة البحث البالغة (١٠٣) فرداً من الشركتين المبحوثتين، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، كان من اهمها تحقق الاستجابة من قبل الافراد المبحوثين تجاه مؤشرات القيادة الزرقاء المتمثلة بالتقليص والاستبعاد والزيادة والابتكار والتي اظهرت استجابة عالية اتجاه مؤشري التقليص والزيادة، والابتكار الذي نال اعلى معدل استجابة وبدرجة متوسطة اتجاه الاستبعاد بشكل عام مع وجود قصور في جهود الشركتين المبحوثتين فيما يخص استبعاد الانشطة غير الضرورية، وسماع صوت الزبائن لمعرفة ردود افعالهم اتجاه الخدمات المقدمة إليهم.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق، المحيط الأزرق.

### Indicators the Leadership of the Ocean Blue in the two companies Asia cell and Zain communications in Iraq

#### Abstract:

The main objective of the study was to identify the degree of practice of blue ocean driving indicators in the two organizations concerned, And the extent to which local telecoms companies seek to achieve outstanding performance through the leadership of blue organizations based on their philosophy to enhance their organizational performance as a key advantage to achieve customer satisfaction and achieve sustainable high profits through the optimal investment of their human resources and knowledge, In this research, we express the problem with an intellectual question, which aims to determine the availability of blue ocean leadership indicators in Zain and Asia Telecom? The study used the analytical study method, based on a set of methods and tools to collect and analyze data and information from the research sample

of 103 individuals from the two companies. The research reached a number of conclusions, The reduction and exclusion, increase and innovation, which showed a high response to the trends of reduction and increase, Which achieved the highest rate of response and to a medium extent the trend of exclusion in general with a lack of efforts in the two companies in the exclusion of non-essential activities, and hear the voice of customers to see their reactions to the services provided to them.

**Keywords:** Blue Ocean, Indicators the Leadership of the Ocean Blue, Strategic Blue Ocean Leadership.

### المحور الأول: الإطار الهيكلي للدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** تواجه منظمات الالفية الثالثة تحديات كثيرة ومتسارعة في مجال الاتصالات والمعلومات التي اتاحت للمنظمات التغير والتطوير في نظم اعمالها لمواكبة تلك التحديات، فضلا عن شدة المنافسة بين المنظمات، وسعيها الكبير لتحقيق اعلى مراتب الاداء، وفي ظل تلك التحديات اصبح من الضروري على المنظمات البحث عن تبني انماط قيادية جديدة واستراتيجية قادرة على صياغة التوجه الاستراتيجي للمواهب المتميزة التي تتماشى مع حاجة المنظمات من تطور ورقي عملها وتعزيز دورها في خدمة المجتمع وقدرتها على المنافسة وتقديم افضل مستويات الاداء، وتتمثل المشكلة في الشركتين المبحوثتين بوصف القيادة الزرقاء ومؤشراتها ضرورة لتعزيز الاداء المتميز والتفوق على المنافسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الانشطة والاعمال من خلال تقليص واستبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة أو لربائنها الداخليين، والقدرة على الابداع والابتكار من خلال الاتيان بأفكار جديدة وتوظيفها في ممارسات وانشطة وعمليات منظمة تسهم في اضافة قيمة للمنظمة والعاملين فيها، وذلك لأجل تحقيق التميز والابداع في خدمة الزبائن الخارجيين. وتأسيسا على ما سبق فيطرح البحث التساؤل أدناه والذي يسهم في توضيح مشكلة البحث:

**ما مدى توافر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمتين المبحوثتين؟**

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. بناء إطار نظري معرفي لمؤشرات القيادة الزرقاء، فضلا عن تقديم تراكم معرفي يعد نقطة بداية وبعثا لباحثين آخرين في اغناء هذا الموضوع في المستقبل.
  ٢. تشخيص واختبار واقع متغيرات البحث الرئيسية من خلال عرض اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين في الشركتين المبحوثتين.
  ٣. يكتسب هذا البحث اهميته من خلال ما يوفره من قاعدة معلومات تكون مرشدا ودليلا للشركتين المبحوثتين في كيفية تبني مداخل حديثة تجعل منها الاكفا والاقدر على تحقيق التميز التنظيمي وتقديم خدمة متميزة لا يستطيع الاخرين تقديمها.
- ثالثا. اهداف الدراسة:** في ضوء مشكلة البحث وقلة الدراسات الخاصة بمؤشرات القيادة الزرقاء، فان هدف البحث الرئيس هو التعرف على تلك المؤشرات، فضلا عن الاهداف الفرعية الآتية:
١. التعرف على مدى توافر مؤشرات القيادة الزرقاء في الشركتين المبحوثتين.
  ٢. وصف وتشخيص مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمتين المبحوثتين.
- رابعا. فرضيات الدراسة:** تماشياً مع أهداف البحث تم وضع الفرضية الرئيسة للبحث:
- الفرضية الرئيسة للدراسة:** مدى توافر مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في الشركتين المبحوثتين.

### خامساً. أدوات البحث:

١. أساليب جمع البيانات: من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته بطريقة مثلى، تم اعتماد ثلاث انواع من الاساليب وكالاتي:

**النوع الأول:** الجانب النظري للبحث وقد تم تغطيته من خلال المراجع العلمية والمصادر والأطاريح والرسائل والكتب المجلات والدوريات المتوفرة في مختلف المكتبات وكذلك الاعتماد على الشبكات الدولية والمتمثلة (بالإنترنت).

**النوع الثاني:** المقابلات الميدانية، لقد اعتمد البحث مجموعة من المقابلات مع عدد من الموظفين ورؤساء الاقسام في شركتي زين وأسيا سيل للاتصالات، وذلك من أجل تحديد مسارات البحث في الميدان المبحوث.

**النوع الثالث:** الجانب الميداني للدراسة: وقد تم الحصول على البيانات والتوصل اليها من خلال استمارة الاستبيان والتي تعتبر ركيزة اساسية في جمع المعلومات والبيانات، وقد شملت الاستمارة بشكلها النهائي بعد اجراء التعديلات عليها من قبل مجموعة من الخبراء على محورين.

- **المحور الأول:** وقد تضمن مجموعة من الفقرات والتي شملت المعلومات التعريفية لعينة البحث والتي شملت (التحصيل الدراسي، العمر، الجنس، مدة الخدمة في الوظيفة).

- **المحور الثاني:** وقد تضمنت فيه الاستبانة متغير البحث (مؤشرات القيادة الزرقاء) حيث يشمل مجموعة من الابعاد الفرعية. والجدول (١) يوضح فقرات الاستبانة على وفق متغيرات البحث والمقاييس المعتمدة.

الجدول (١) متغيرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
١	المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة	٤	٤-١
٢	مؤشرات القيادة الزرقاء	التقليص	٥	X1-X5
		الاستبعاد	٦	X6-X11
		الزيادة	٦	X12-X17
		الابتكار	٥	X18-X22

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على استمارة الاستبيان.

٢. اختبار ثبات الاستبانة: من أجل الوصول الى استبانة كفوة والتحقق من جودة تصميمها وقدرتها على اعطاء نتائج دقيقة، ثم اخضاع الاستبانة الى اختبار الثبات (القدرة على اظهار النتائج عندما يتم تطبيقها على الافراد أنفسهم مرة اخرى وذلك من خلال استخدام مقياس (كرونباخ الفا) على صعيد العينة الكلية وعلى مستوى متغيراتها وابعادها الفرعية، وكانت النتائج كما في الجدول (٢).

الجدول (٢) اختبار ثبات الاستبانة

ت	الابعاد	قيمة معامل كرونباخ الفا
اولا	على المستوى الاجمالي للعينة	0.89
1	التقليص	.86
2	الاستبعاد	.88
3	الزيادة	.83
4	الابتكار	.73
ثانيا	مؤشرات القيادة الزرقاء/المستوى الكلي	.84

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**سادساً. وصف مجتمع وعينة البحث:** يستمد تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة في الاختيار المناسب والملائم لعينة البحث من حيث الحجم والخصائص التي تتماشى مع ميدان البحث حيث يسهم بشكل كبير في دقة النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

**أ. مبررات اختيار ميدان البحث:**

١. ان النجاح الذي حققته القيادة الزرقاء في البيئة العالمية كان باعثاً لتطبيق دراسات في ميدان حيوي ومهم ألا وهو ميدان الاتصال الذي يمثل رافداً اقتصادياً لبناء الاقتصاد العراقي.
  ٢. ان الفلسفة الفكرية للقيادة الزرقاء وعدم احتكار عملية صنع القرار لدى الإدارة العليا واشراك جميع المستويات الادارية بذلك كان السبب الرئيس في نجاح المئات من الشركات وفي مختلف مجالات الاعمال مما دفع الباحثان لاختيار هذا الموضوع وتطبيقه في مجال الاتصالات.
  ٣. تمثل شركات الاتصال ميداناً مهماً، لأجراء هكذا نوع من البحوث والتي تتميز بالحدثة النسبية في متغيرها الرئيسي وابعاده الفرعية، كذلك رغبة الباحثان في الولوج في ميدان الاتصالات كمجال للتميز عن المجالات التي تناولتها البحوث السابقة، بما يمثل مجال للتميز والتفرد للبحث الحالي.
- ب. وصف عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث من موظفي شركتي (آسيا سيل، زين) للاتصالات متمثلة بـ (مدراء الإدارة الوسطى)، وقام الباحثان بتوزيع (١١٨) استمارة على الأفراد المبحوثين (عينة البحث)، تم استرجاع (١٠٣) استمارة صالحة، أي أن نسبة الاستمارات الصالحة إلى الاستمارات الموزعة (٨٧%).

ويوضح الجدول (٣) خصائص الأفراد (عينة البحث) الذين تم اختيارهم في المنظمتين المبحوثتين من حيث، (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مده الخدمة في المنصب).

الجدول (٣) التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص الأفراد عينة الدراسة

الجنس											
انثى						ذكر					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٣٨		٣٧		٦٥		٦٣					
العمر											
٥١ سنة فأكثر		٥٠-٤٦ سنة		٤٥-٤١ سنة		٤٠-٣٦ سنة		٣٥-٣١ سنة		٣٠-٢٥ سنة	
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٦		١٠,٧٠		١١		١٤,٥٦		٢٥		٢٨,١٥	
٥,٨٢										١٧	
التحصيل الدراسي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي				بكالوريوس			
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٤		١٠,٦٧		١١		٢٧,٢٠		٢٨		٥٨,٢٥	
٣,٨٨										٦٠	
مدة الخدمة في المنصب											
١١ سنة فأكثر				١٠-٦ سنة				٥-١ سنة			
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٢٢		٢١,٣٦		٣٨		٣٦,٩٠		٤١,٧٤		٤٣	
٢١,٣٦											

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

١. **الجنس:** كانت نسبة الذكور اعلى من الاناث في العينة اذ بلغت (٦٣%) بينما كانت نسبة الاناث (٣٧%) وهذه اشارة واضحة على ان الشركتين المبحوثتين تعتمد بالدرجة الاساس على الذكور

وهذا ما يتماشى مع طبيعة وثقافة المجتمعات العربية إذ ان فرصة الذكور في العمل أكبر من فرصة الإناث.

٢. **العمر:** سجلت الفئة العمرية (٣١-٣٥) النسبة الأكبر إذ بلغت (٢٨,١٥) وجاءت بالمركز الثاني الفئة العمرية (٣٦-٤٠) إذ بلغت نسبتها (٢٤,٢٧) وبالمركز الثالث الفئة العمرية (٢٥-٣٠) إذ بلغت نسبتها (١٦,٥٠) ومن ثم بقية الفئات الأخرى تباعاً، (٤١-٤٥) إذ بلغت نسبتها (١٤,٥٦) ومن ثم (٤٦-٥٠) إذ بلغت نسبتها (١٠,٧٠)، أما (٥٠ فأكثر) فبلغت نسبتها (٥,٨٢)، وهذا مؤشر إيجابي إذ تؤكد النتائج ان اغلب افراد عينة الدراسة يتمتعون بفئات عمرية ذات خبرة ونضج جيد ومن الطاقات الشبابية المبدعة ، وهذا ما يتطلبه المجتمع المبحوث بشكل عام.

٣. **التحصيل الدراسي:** كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي النسبة الأكبر لمتغير التحصيل الدراسي إذ بلغت (٥٨,٢٥) ومن ثم حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (٢٧,٢٠) إذ احتلت المركز الثاني، وكان المركز الثالث في نصيب حملة شهادة الماجستير إذ بلغت نسبتهم (١٠,٦٧) أما المركز الرابع فكان من نصيب حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (٥,٨٢). وهذه إشارة جيدة ان المجتمع المبحوث يتمتع بمؤهلات علمية مختلفة تتماشى مع طبيعة نشاط تلك المنظمات وتمكنها من اداء واجباتها بأفضل صورته وبما يتماشى مع تطلعات ورغبات الزبائن.

٤. **مدة الخدمة في المنصب:** إذ كانت نسبة الافراد المبحوثين الذين تتراوح خدمتهم (١-٥) سنة يشكلون نسبة (٤١,٧٤)، في حين ان الافراد المبحوثين الذين تتراوح خدمتهم (٦-١٠) سنة يشكلون نسبة (٣٦,٩٠)، أما الافراد المبحوثين الذين لديهم خدمته ١١ سنة فأكثر يشكلون نسبة (٢١,٣٦)، وهذا مؤشر جيد على ان اغلب الافراد من الفئات العمرية الشبابية التي تمتلك الطاقات والموهبة القادرة على تقديم افضل الخدمات في مجال الاتصالات فضلاً عن مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة واستخدام التكنولوجيا التي اصبحت من اهم الاسلحة التنافسية في نجاح هذه المنظمات واستدامتها.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

### قيادة المحيط الأزرق

اجتذب موضوع قيادة المحيط الأزرق اهتمامات العديد من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، لكونه من المواضيع الحديثة في مجال القيادة، وباعتباره أحد أهم المداخل الحديثة التي يتم من خلالها الارتقاء بالعمل والاداء التنظيمي المتميز. وخصوصاً بعد ان باتت احد اهم العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات وذلك من خلال ما تمتلكه من صفات الابداع والابتكار والريادة، وحث العاملين واندماجهم في العملية الادارية من خلال التأثير في سلوكهم وحثهم على تحقيق افضل مستويات الاداء المتميز بالإضافة، الى العديد من النجاحات الأخرى التي حققتها لمختلف المنظمات، التي كانت تعاني من ضعف في الاداء والذي يرجع سببه عدم الاهتمام الكافي بالعاملين والرؤية الضعيفة من قبل القادة، ومن اجل التغطية النظرية لموضوع قيادة المحيط الأزرق، وفي ضوء ما تقتضيه اتجاهات البحث الحالية، ولأجل ذلك سوف نقوم ببناء اطار شمولي لموضوع القيادة الزرقاء، واهميتها ومرتكزاتها وخطواتها ومؤشراتها الاربعة والتي سيتم التطرق لها في ضوء المحاور التالية:

## أولاً. لمحة تاريخية لمفهوم قيادة المحيط الأزرق

قبل التطرق الى نشأة القيادة الزرقاء، فإنه من الضروري الولوج والتعرف على المحيط الأزرق واستراتيجيته. حيث بدأت فكرة ظهور المحيط الأزرق في نهاية الالفية الثالثة بعدما اشتدت المنافسة بين المنظمات التي وصلت الى ما يعرف بالمنافسة الدموية او الحمراء، الامر الذي اجبر العديد من المنظمات الى تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق الذي يمثل الجزء المجهول من السوق والذي لم تطأه اقدام المنافسين بعد، حيث يمثل مكانا مناسباً لابتكار القيمة والكلفة المنخفضة وتكوين الطلب فيه لأول مرة بعيداً عن المنافسة الحمراء. (kim & Mauborgne, 2015: 14) ويقصد بالمحيط الأزرق المكان الذي لم تعرفه المنظمات بعد، ويكون التركيز فيه منصبا على الابتكار والابداع في تقديم القيمة للزبون عبر المحيطات الزرقاء. (الجميل، ٢٠١٧: ١٢)

لقد بدأت استراتيجية المحيط الأزرق نشأتها في عام ٢٠٠٥ عندما قاما الاستاذان (كيم وزوجته موربورن) في معهد (insead) بإدخالها في كتابهم، وهي تمثل نموذجا من الاسواق غير المتنازع عليها، حيث اصبحت هذه الاسواق محط انظار جميع المنظمات وتم اعتماد كتابهم في مختلف منظمات العالم، وبيعت منه حوالي اكثر من ٣,٥ مليون نسخة في مختلف انحاء العالم وتمت ترجمته الى اكثر من ١٧ لغة وتم نشره في جامعة هارفرد في مجلة (HBR) الامر الذي دفع المنظمات على تطوير أدائها وثقافتها والتخلص من المنافسة الدموية التي تواجهها في الاسواق المكتظة (Mauborgne, 2014: 2-3) وان استراتيجيات المحيطات الزرقاء تقوم على ثلاث مبادئ اساسية هي:

- فتح المحيطات امام الاسواق الجديدة من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق التمايز  
- إيجاد زبائن جدد وتلبية متطلباتهم عن طريق ابتكار القيمة. (Mauborgne, 2014: 2)  
اما نشأة القيادة الزرقاء فهي محاولة لإنشاء ثورة كبيرة من خلال التركيز على كيفية عمل المنظمات من الداخل، واندماج جميع الاطر التنظيمية في العملية الادارية وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن القيادة اصبحت خدمة قد يشتريها الزبون او لا يشتريها.

نشأت فكرة هذا المفهوم في نهاية عام (٢٠١٣) عندما قامت منظمة كالوب (GHALWB) العديد من البحوث والدراسات على المنظمات الصناعية حيث وجدت ان حوالي ٥٠% من العاملين يضيعون وقتهم بالعمل، بينما يتصرف ٢٠% بشكل سلبي، مما يؤثر سلباً على النسبة المتبقية حيث قدرت هذا الدراسات ان مجموعة الـ (٢٠%) وحدها تكلف الاقتصاد الاميركي حوالي ٥٠٠ مليون دولار سنوياً. وان سبب انتشار هذه الظاهرة هو القيادة الضعيفة، وعدم امتلاك هؤلاء القادة الفهم الواضح للتغييرات المطلوبة والتي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى الافراد وتوظيفها لصالح المنظمة.

## ثانياً. مفهوم قيادة المحيط الأزرق

ان نظرية قيادة المحيط الأزرق وفكرتها هي تحقيق القيمة والربح العالي بشكل مستمر ولا يتم تحقيق ذلك الا من خلال التركيز على الزبائن الداخليين في المنظمة فهي تمثل خياراً استراتيجياً داخلياً اي على المستوى الداخلي وعلى الرغم من تشابه مؤشراتها مع مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق الا انها تختلف من حيث المضمون وبالتالي فان هذا الفكرة تشير الى ارضاء العاملين لديها والذي بدوره سيعمل على الاهتمام بالزبون الخارجي وزيادة مبيعات المنظمة، حيث تشير فكرتها الاساسية الى تحقيق قفزة نوعية بأقصى سرعة، مما يترجم الى تحقيق الاداء العالي في الأعمال

والانشطة المنظمة وهذا يتم عن طريق الاهتمام بالزبون الداخلي والاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم التي يمتلكونها من خلال التركيز على الخبرات. (Zakaria, et al., 2017: 97)

تركز قيادة المحيط الأزرق على الاسباب التي تقف وراء نجاح وفاعلية القادة في ظل الواقع السوقي التي تواجهه المنظمات ومدى قدرة هؤلاء القادة على كسب زبائنهم الداخليين وارضاءهم، والجدول (٤) يوضح مفهوم قيادة المحيط الأزرق.

الجدول (٤) مفهوم قيادة المحيط الأزرق

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المضمون
١	Kim & Mauborgne, 2014: 22	تمثل الصفات والسلوكيات والمهام والمهارات التي يتميز بها القادة والتي تهدف الى استخراج الطاقات الكامنة لدى الافراد عن طريق الاهتمام بهم وتجميع محيطاتهم.
٢	Mauborgne, 2014: 3	اداة تحليلية مفيدة تنطوي على تقديم الشخصية القيادية في المنظمة ومساعدة القادة في الاستفادة من المحيطات الغير المستغلة من اجل تحسين الاداء المنظمي.
٣	Alhaddi, 2014: 89	الخروج الجذري من فكرة القيادة التقليدية والتي يطلق عليها البعض بالقيادة الفكرية والتي تركز على تشجيع الافكار الجديدة وتطبيقها عن طريق العلاقة الايجابية والتفاعلية مع العاملين في المنظمة.
٥	Hanfi, et al., 2016: 54	اسلوب من اساليب القيادة الحديثة يركز على تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال انجاز المهام والافعال بأقل وقت وجهد ممكنين.
٦	الجميل، ٢٠١٧: ١٢	عملية صقل وتجميع جميع القدرات والمواهب والطاقات البشرية من اجل الاستفادة منهم عمليا وفعليا وعدم ضياع الوقت ضمن إطار عمل المنظمة، وابتكار القيمة والارباح المستمرة على الدوام.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه.

### ثالثا. اهمية قيادة المحيط الأزرق

تبرز اهمية قيادة المحيط الأزرق من خلال استخدامها للعديد من مبادي استراتيجيات المحيط الأزرق، وتدعيم الاطر التحليلية للمنظمات في تغيير نظرة القيادة، الامر الذي ينتج عنه قوة القيادة وتميزها ومساعدتها في تحويل غير الزبائن الى زبائن موالين. والجدول (٥) يعرض اهمية قيادة المحيط الأزرق من خلال الاتي:

### الجدول (٥) اهمية قيادة المحيط الأزرق

ت	الباحث، السنة، الصفحة	اهمية قيادة المحيط الأزرق
١	Kim & Mauborgne, 2014: 8-9	١. منح القيادة للعاملين في جميع المستويات الادارية، الامر الذي يزيد من دوافع العاملين نحو الاداء الافضل وتبادل الطاقات الخاصة بهم وتوظيفها لصالح المنظمة. ٢. جعل العملية القيادية أكثر فاعلية، من خلال معرفة الحقائق السوقية التي تواجهها المنظمة. ٣. تقديم التقارير بشكل مستمر وخصوصا عندما يطلب من العاملين المساهمة في تحديد الاعمال والانشطة القيادية.

ت	الباحث، السنة، الصفحة	اهمية قيادة المحيط الأزرق
٢	Hanfi, et al., 2016: 54	<p>١. التعامل والاندماج مع العاملين على ارض الواقع مباشرة اي في مواقع وميادين العمل الامر الذي لا يمكن تطبيقه في القيادة التقليدية.</p> <p>٢. تحسين اسلوب الخدمة المقدمة لكل من الزبائن الداخليين والخارجيين.</p> <p>٣. الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية واستعراض الاعمال المثيرة وغير المنجزة.</p> <p>٤. تحديد ملامح القيادة للعاملين والذي يعتبر بمثابة الحافز الذي يمنحه المدير للعامل والذي يزيد بدوره من الدوافع الداخلية للعاملين لا براز طاقاتهم وقدراتهم ورفع مستوى ادائهم، حيث (عندما سال أحد الموظفين الذين يعملون في المنظمات التقليدية عن قائده قال انا بحاجة الى مديري المباشر، انا اتعرض لضغوط كبيرة من اجل تحقيق النتائج المطلوبة ولكن لا يوجد اي تواصل بيننا) ونلاحظ ان الجواب قد اتى على وفق ما تعتمد عليه القيادة التقليدية من اساليب قديمة الشئ الذي يجبر المنظمات ويدفعها الى تبني قيادة المحيط الأزرق وتطبيق اساليبها بما يتفق مع متطلبات العصر الحالي.</p>
٣	Schliebmann, 2014: 7	<p>١. تعزيز قدرة الموظفين على تقديم إطار ملموس ومرئي من اجل فهم ومناقشة التحسينات التي يحتاجها القادة والقيام بها بفاعلية عالية.</p> <p>٢. اتخاذ القرارات بصور مشتركة ومتبادلة بين كل من العاملين والقادة، الامر الذي يجعل من السهولة رصد التغييرات وتحليلها بطريقة فعالة على عكس القيادة التقليدية التي تركز على حصر عملية اتخاذ القرارات في يد الادارة العليا.</p> <p>٣. البحث ابتكار وزيادة الانشطة التي تضيف قيمة لكل من الزبائن والعاملين وتقليص واستبعاد الانشطة غير الضرورية والمكلفة وجعلها عملية غير مجزأة ومربحة لكلا الطرفين.</p>

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه.

#### رابعا. مزايا القيادة الزرقاء

ان قيادة المحيط الأزرق تركز على اعمال القادة وانشطتهم وليس التركيز على من هم القادة وماهي تسمياتهم او صفاتهم، حيث يكون التقويم ومعرفة الفوائد المتحققة من خلال مدى فاعلية هؤلاء القادة في تحقيق المزايا المستدامة لمنظماتهم. ويشير (Mauborgne, 2014: 5) ان المزايا التي تتيحها قيادة المحيط الأزرق لكل من المنظمة والزبون، ويعرض الجدول (٦) تلك المزايا والمتمثلة بالآتي:



### الجدول (٦) مزايا قيادة المحيط الأزرق

ت	على مستوى المنظمة	على مستوى الزبون
١	تحسين الاداء المظمي واعطاء الحرية في تنفيذ الانشطة والاعمال من قبل العاملين.	تقليل تكاليف التدريب والتوظيف والاعتماد على المقدرات الجوهرية الداخلية في تحقيق ذلك.
٢	زيادة الحوافز التي تنجم عن استخراج الطاقات الداخلية للعاملين واستغلالها بالشكل الأمثل.	تلبية متطلبات وحاجات الزبائن بما يتناسب مع توقعاتهم و رغباتهم المستقبلية.
٣	تقليل دوران العمل في المنظمة.	بناء صورة ذهنية للمنظمة التي تتبنى مفهوم القيادة الزرقاء لدى كل من الزبائن والجمهور واصحاب المصالح بشكل عام.
٤	تحسين الاداء المالي للمنظمة عن طريق زياد المبيعات.	الاهتمام بأمور التغذية العكسية الراجعة من قبل الزبائن من اجل معالجة نقاط ضعف في خدماتها التي تم تقديمها سابقا.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه.  
**خامسا. الفرق بين نمط قيادة المحيط الأزرق والانماط القيادية التقليدية:** تختلف مفاهيم قيادة المحيط الأزرق عن مفهوم وانماط القيادة التقليدية، والجدول (٧) يوضح اوجه الاختلاف الاتية:  
 الجدول (٧) الفرق بين القيادة التقليدية وقيادة المحيط الأزرق

ت	اسس المقارنة	قيادة المحيط الأزرق	القيادة التقليدية
١	تقييم الاعمال	تقييم الاعمال والانشطة بشكل مستمر.	التقييم للأعمال والانشطة بشكل مؤقت.
٢	المشاركة	المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المستقبلية والجديدة	محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات وتوجيه العاملين لتحقيق هدف محددة مسبقا
٣	التركيز	على المواهب والطاقات غير المستغلة لدى القادة.	على الاعمال الخاصة بالقيادة العليا فقط
٤	القيادة في المنظمة	توزيع القيادة على جميع المستويات الادارية.	حصر القيادة في قمة الهرم التنظيمي فقط.
٥	عملية التفاعل	عملية تفاعلية وتعاونية تحدث بين جميع أطراف المنظمة	بين القائد والتابعين فقط
٦	الكفاءة والفاعلية	أكثر كفاءة وفاعلية من خلال استبعاد وتقليص الانشط الغير ضرورية، وابتكار وزيادة الانشطة التي تصيف قيمة للمنظمة والعاملين	اقل كفاءة وفاعلية بسبب تداخل الانشطة والاعمال
٧	التركيز على الانشطة	ال على الانشطة الداخلية والخارجية	على الانشطة الداخلية
٨	التأثير في السلوك	التأثير في سلوك العاملين والاهتمام بهم لإنجاز المهام	التأثير في الافراد واجبارهم على تحقيق الاهداف

Source: Hanfi, Daud, Baharin, 2016, BlueOcean Leadership Determinants, Department Of management & Human Resources, University Tenaga Nasional, Proceedings of 73 rd The International Conference, Kuala Lumpur, Malaysia, p53.

### مؤشرات قيادة المحيط الأزرق

تمثل مؤشرات قيادة المحيط الأزرق خارطة طريق النجاح أمام القادة، حيث توضح الكثير من الانشطة والاعمال التي يفترض الاحتفاظ بها، والتخلص من الانشطة التي تتطلب وقتا وجهدا كبيرا، كما وتبرز اهميتها من خلال تكاملها مع المقدرات الجوهرية في المنظمة والتي تصب في تعزيز الاداء المتميز، حيث تمثل نقاط البرودة مؤشرين (التقليص والاستبعاد) ومحاولة التخلص

منهما واستبعادهما لأنها لأتضيف قيمة للمنظمة، أما نقاط السخونة فتمثل بدعم مؤشرين (الزيادة والابتكار) والتي تهدف الى تقليل الوقت وانخفاض الكلف وابتكار القيمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، والشكل (١) يوضح مؤشرات قيادة المحيط الأزرق.

الزيادة:- وتعني زيادة الاعمال والانشطة التي يقوم بها القائد والتي تضيف قيمة كبيرة للمنظمة	التقليص:- وتعني تقليص الانشطة والاعمال التي يستثمر فيها القادة وقتهم وذكائهم والتي يجب تقليلها دون المستوى الحالي
الابتكار:- وتعني ابتكار الاعمال والانشطة من قبل القادة والتي يجب على القادة استثمار وقتهم وذكائهم فيها ولا يستثمرونها في الوقت الحاضر	الاستبعاد:- ويقصد بها استبعاد الاعمال والانشطة التي تستثمر وقتاً كبيراً من وقت القائد والتي لا تضيف قيمة للمنظمة

الشكل (١) مؤشرات القيادة الزرقاء

Source: Kim, Chan. & Mauborgne, Renee., (2014), The Blue Ocean Leadership, How To engage your employees and stop wasting everyone's, time Harvard Business Review, P 65.

١. **التقليص:** وتعني تقليص الاعمال والانشطة التي يقوم بها القادة والتي تستثمر وقتهم وذكائهم والتي يجب تقليلها دون المستوى الحالي، حيث انها لأتضيف قيمة للمنظمة، وتتطلب وقتاً كبيراً وكلف عالية، وان الاعتماد على بعض الانشطة الغير ضرورية سوف يؤدي الى تدهور الخدمة المقدمة الى الزبائن وابتعادهم عن المنظمة وجذبهم من قبل المنظمات المنافسة، الامر الذي يتطلب من القادة الحد والتقليل من تلك الانشطة غير الضرورية وغير المبرر (4: 2014, Mauborgne). وليس من الضروري ان تقوم المنظمة بتطبيق وتجسيد جميع افكارها على السلع والخدمات المقدمة، لان بعضها قد لا يكون متلائم مع متطلبات وحاجات الزبائن، وبعضها لا يلقى القبول التام في حالة طرحه في الاسواق لأول مرة، مما يستدعي تقليص بعض الافكار المستحيلة وصعبة التنفيذ. (محمود، ٢٠١٦: ١٢٤)

ولا يقتصر تقليص الاعمال والانشطة داخل المنظمة فقط، بل يتعدى ذلك الى التقليل وحذف العمليات التي تضر بالبيئة والمجتمع، ويتم تقليص هذا الاعمال من خلال تقديم التقارير والكشوفات اليومية، ومن خلال المعرفة التامة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تم التطرق لها سابقا في فقرة الخطوات الأربعة لقيادة المحيط الأزرق. (Yang, 2007: 3)

إن عملية تقليص الأنشطة في منظمات الاتصال تتضمن عدداً من المزايا والتي تساعدها على التقدم في تعزيز وتحسين ادائها، فمثلاً لا بد من التخلص والتقليل من التعامل الورقي والانتقال نحو الأعمال الإلكترونية قدر الامكان، أي يتم انجاز الأعمال والمقابلات بين العاملين والزبائن إلكترونياً عن طريق برامج الاتصالات المتعددة، كتقديم الخدمات الى الزبائن وتلبية احتياجاتهم بأسرع وقت ممكن، وخصوصاً عندما يكون حجم المنظمة كبيراً، من اجل استثمار الوقت وتقليل الجهد والكلفة، ويتم ذلك عن طريق التركيز والاعتماد على نقاط البرودة التي يتم من خلالها تقليص واستبعاد الأعمال والأنشطة الغير ضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنظمة، كما يفترض تطوير الافكار وتشجيع عمليات الابداع والابتكار ومحاولة تطبيقها في جميع المستويات في المنظمة. (kim & Mauborgne, 2014: 65)

٢. الاستبعاد: تعني استبعاد الأنشطة والعمليات التي يستثمر فيها القادة وقتهم وذكاءهم والتي يفترض انهاءها والتخلص منها لأنها لا تضيف قيمة للعاملين والمنظمة (kim & Mauborgne, 2014: 65). وتستنزف الكثير من الطاقات والمهارات والجهد والوقت والكلفة من العاملين والقيادة على حد سواء دون ان تقدم قيمة للزبون أو المجتمع وبالتالي فان عملية حذفها يعتبر امراً ضرورياً بالنسبة للمنظمة. (Hanfi, et al., 2016: 55)

ان الغرض من استبعاد هذه الأنشطة هو زيادة فاعلية العمليات الانتاجية والخدمية التي يقوم بها كل من العاملين والمنظمة، وكذلك يتم من خلالها ليس فقط ازالة الأنشطة فقط بل التخلص من الافراد العاملين الذين لا يضيفون قيمة للمنظمة ويحملون المنظمة تكاليف اضافية سواء من ناحية اجورهم، أو مسكنهم، أو مآكلهم (الطائي، ٢٠١٧: ١٧-١٨). وان عمليات الحذف والاستبعاد النهائي تتم من خلال نقاط البرودة التي يجب ان تبدأ بها المنظمة، وتشعر الاخرين بان القادة قد قاموا بالتخلص من الأعمال والأنشطة التي لا تعطي فوائد لكل من العاملين والزبائن الخارجين، وان التخلص من هذا الفعاليات تعطي الوقت والمجال الكافيين من اجل تطوير اعمالهم وانجازها بالشكل المطلوب (kim & Mauborgne, 2014: 65).

كما ويجب التركيز على الأعمال والأنشطة التي تعتمد عليها منظمات الاتصال المنافسة بصورة كبيرة جداً، وذلك من اجل تجنب عملية التقليد واخذ المبادرة في التميز والتفرد في الأعمال التي تضيف قيمة غير متوقعة للزبون. (رؤوف، ٢٠١٠: ٣٢٢)

٣. الزيادة: ويقصد بها زيادة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها القادة ويستثمر فيها وقتهم وذكاءهم والتي يجب زيادتها فوق المستوى الحالي لأنها تضيف اعلى قيمة وأكثر ارباحاً للمنظمة (kim & Mauborgne, 2014: 65) الامر الذي يؤدي الى احداث قفزة نوعية في نوعية الأعمال والمهام التي تسهم في تحقيق التكامل مع استراتيجية المنظمة لأنها ترتبط بتطوير الاداء المنظمي، والاسلوب القيادي من خلال التركيز على الافعال ومراقبتها وقياسها، حيث يتم تقييم الوضع الحالي بالنسبة لجميع المستويات الادارية في المنظمة، واعتماد نقاط السخونة التي يتم من خلالها اعتماد ودعم مؤشري الابتكار والزيادة وتحفيز العاملين على القيام بإنجاز الأعمال بالشكل الامثل وزيادتها الى أقصى ما يمكن (Arbiet, 2014: 7). ومن أهم مزايا مؤشر الزيادة هو مشاركة العاملين في العملية التنظيمية، وذلك من اجل متابعة اعمالهم اليومية وبشكل مستمر عن طريق تقديم التقارير، مما يؤدي الى حث العاملين الى التركيز وتطوير عقلية التفكير وتحديد جميع الأعمال والأنشطة التي يجب زيادتها، لأنها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وترى الدراسة انه يتم جذب الزبائن وتقوية العلاقة معهم من خلال الايفاء بمتطلباتهم وبشكل مستمر، يفترض على شركات الاتصال الاهتمام بزيادة وتبني الانشطة والعمليات ذات الجودة العالية والسعر المناسب، والذي تعود بالنفع العام لكل من المنظمة والزبون، كإقامة المشاريع والمسابقات الخيرية، ورعاية الدورات وبرامج لتعليم حرفة الخياطة بالنسبة للنساء من قبل (شركتي زين وآسيا سيل).

٤. **الابتكار:** ويقصد به ايجاد الافكار الجديدة والأتيان بشي لم يكن موجوداً في السابق، بحيث يساعد المنظمة على تقديم أفضل المنتجات التي تعطىها ميزة التميز عن المنافسين ويجعلها قادرة على تبني مفهوم الاستباقية والريادة التي تسهم في تعزيز الاداء المتميز للمنظمة. (محمود، ٢٠١٦: ١٤٣) حيث انها تضيف قيمة حقيقية اذا تم اعتمادها من قبل القادة، وتشمل كافة المستويات في المنظمة، ويتم تعزيزها بواسطة اعتماد نقاط السخونة التي تحفز العاملين على ابتكار الاشياء الجديدة وتحقيق الابداع فيها (kim & Mauborgne, 2014: 65).

ولا بد من وجود بعض الترابط بين القيادة والابتكار وخصوصا بعد النجاح الذي حققته شركات كوكل (Google) وانضمام (كوغران) رئيس المهندسين في شركة كوكل بعد خمس سنوات من تأسيس الشركة وقام بابتكار طريقة خزن البيانات لمحرك بحث كوكل وبكميات هائلة وابتكار جي ميل (GMAIL) وتطبيقات اخرى تحتاج الى تصاميم ابتكارية اخرى، الامر الذي يؤكد ان هذه الشركات في وجود ترابط بين القيادة والابتكار ودراسته بصورة دقيقة جدا، وهو دور القائد في تكوين منظمة أكثر ابتكارية (Christensen & Bever, 2014: 96)

ان الابتكار يتطلب نوعاً مختلفاً من القيادة، حيث ان بلاغة الابتكار هي غالباً المرح والابداع، لكن في الحقيقة هو ان الابتكار عمل شاق ومجهد جدا وعملية غير مربحة عاطفياً وفكرياً. (Christensen & Bever, 2014: 96)

لكن في الحقيقة ان حل مشاكل الابداع ربما تبدو غير طبيعية وخطير في عدد من المنظمات إذا كان قادتها غير ماهرين، وتبرز اهمية الابتكار في مساعدة المنظمة على دعم قدرتها في التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية، لاسيما التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما يسهل من تبني مفهوم عملية التغيير وعدم مجابتهها من قبل العاملين، وكذلك استغلال المواهب والقدرات والطاقات غير المستغلة، ولأ يتم تحقيق الابتكار مالم يتم طرح الافكار وتجسيدها في المنتج وخواصه عن طريق الابداع الذي يمثل قاعدة الابتكار. (Ming. xu, Quanweili, 2014: 21)

### المحور الثالث: الإطار التحليلي للدراسة

#### وصف متغيرات وابعاد الدراسة وتشخيصها

يتضمن هذا المبحث تشخيص مواقف المبحوثين حول متغيرات الدراسة الثلاثة، وبالتركيز على نسبة الاستجابة بشكل رئيسي وعلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستوى إدراك المبحوثين لمتغيرات الدراسة في المنظمتين المبحوثين.

$$\text{نسبة استجابة المبحوثين اتجاه كل متغير} = \frac{\text{الوسط الحسابي للمتغير}}{\text{عدد درجات المقياس}} \times 100$$

### أولاً. مواقف المبحوثين اتجاه مؤشرات قيادة المحيط الأزرق

١. **التقليص:** تبين معطيات الجدول (٨) ان المعدل العام لاستجابة المبحوثين تجاه هذا المؤشر بلغ (70,40%) وبوسط حسابي قدره (3,520) وانحراف معياري بلغ (1,03) في الاتجاه الايجابي (85,8) ونال المتغير (X4) اعلى نسبة استجابة وقدرها (74,56) وبوسط حسابي (3,728) اذ أكد (88,4%) من المبحوثين ان ادارة المنظمات تختصر الاجراءات والتعقيدات الروتينية التي تعيق العاملين اثناء تقديم الخدمات الى الزبائن. اما اقل المتغيرات استجابة من قبل الافراد المبحوثين فقد كانت تجاه تقليص ادارة المنظمات المبحوثين لبعض الانشطة غير الضرورية على الرغم من كلفتها المنخفضة وكان ذلك في المتغير (X1) اذ نال اقل استجابة (65,44%) واقل وسط حسابي (3,272) وبتوافق (80,6%) من الافراد المبحوثين.

٢. **الاستبعاد:** بلغ المعدل العام لاستجابة المبحوثين تجاه مؤشر الاستبعاد (67,35%) وهو اقل معدل استجابة مقارنة ببقية مؤشرات القيادة الزرقاء، وبوسط حسابي (3,367) وانحراف معياري (1,22)، ومن اهم المتغيرات التي عززت ايجابية هذا المؤشر هو المتغير (X10) اذ نال اعلى معدل استجابة (73,4) واقل انحراف معياري (0,97) وبتوافق (71,9%) من المبحوثين، ان ادارة المنظمات تستبعد بعض العمليات التي لأتصيف قيمة، اما اقل استجابة كانت تجاه المتغير (X6) اذ بلغ معدل الاستجابة (57,48)، وبأقل وسط حسابي (2,874) واعلى انحراف معياري (1,56) حيث اتفق فقط (58,2) من المبحوثين بان ادارة المنظمات تستبعد الانشطة والاعمال المضرة بالبيئة والمجتمع.

٣. **الزيادة:** بلغ المعدل العام لاستجابة الافراد المبحوثين تجاه هذا المؤشر (69,32)، وبوسط حسابي (3,466)، وانحراف معياري (1,02) وبتوافق ايجابي وصلت نسبته (85,58).

ومن اهم المتغيرات التي عززت الاستجابة تجاه هذا المؤشر هو المتغير (X12) اذ نال اعلى معدل استجابة (71,26) واعلى وسط حسابي (3,563) وبتوافق (87,4) من الافراد المبحوثين حول قيام ادارة المنظمات بزيادة برامجها الخاصة بتطوير مهارات الافراد العاملين، اما اقل معدل استجابة فقد كانت تجاه المتغير (X14) اذ نال معدل استجابة (66,8) وبأقل وسط حسابي (3,340) اذ اتفق (84,5) من الافراد المبحوثين على ان ادارة المنظمات تعتمد ردود افعال الزبائن لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة إليهم.

٤. **الابتكار:** بلغ المعدل العام لاستجابة الافراد المبحوثين لهذا المؤشر (75,03) وهو الاعلى مقارنة ببقية مؤشرات القيادة الزرقاء وبوسط حسابي (3,752) وهو الاعلى ايضا. وبتوافق (88,54) من الافراد المبحوثين على ان ادارة المنظمات تشجع العاملين فيها على الابتكار واعتماد استراتيجيات ابتكارية لتقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات وحاجات الزبائن، ومن اهم المتغيرات التي عززت استجابة هذا المؤشر هو المتغير (X21) بمعدل استجابة (81,36) وبوسط حسابي (4,068) وبتوافق (89,2) من الافراد المبحوثين على قياد ادارة المنظمات بتجسيد الافكار الابداعية على الخدمات المقدمة. اما اقل المتغيرات استجابة فقد كانت في المتغير (X18) بمعدل استجابة (72,24) وبوسط حسابي (3,612) اذ اتفق (86,4) من المبحوثين على ان ادارة المنظمات تعتمد استراتيجيات ابتكارية بوصفها مصدر اساسي لمواكبة التطورات والمستجدات البيئية.

الجدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمؤشرات القيادة الزرقاء

نسبة الاستجابة %	انحراف معياري	وسط حسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الدرجة	المؤشر
			1		2		3		4		5			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
65,44	1,07	3,272	10,7	11	32	33	37,9	39	12,6	13	6,8	7	X1	التقليص
66,2	1,06	3,310	8,7	9	39,8	41	35	36	6,8	7	9,7	10	X2	
72,42	1,05	3,621	20,4	21	30	31	41,3	43	6,8	7	1	1	X3	
74,56	0,92	3,728	24,3	25	39,8	41	24,3	25	7,8	8	3,9	4	X4	
73,4	1,04	3,670	22,3	23	41,7	43	20,4	21	11,7	12	3,9	4	X5	
70,40	1,03	3,520	17,28		36,66		31,86		9,14		5,06		المعدل	
								85,8				14,2		المجموع
57,48	1,56	2,874	18,4	19	26,2	27	13,6	14	7,8	8	34	35	X6	الاستبعاد
60,98	1,54	3,049	23,3	24	22,3	23	18,4	19	7,8	8	28,2	29	X7	
66,22	1,24	3,311	20,4	21	27,2	28	24,3	25	19,4	20	8,7	9	X8	
73,4	1,00	3,670	21,4	22	39,8	41	25,2	26	11,7	12	1,9	2	X9	
73,4	0,97	3,670	18,4	19	45,6	47	22,3	23	11,7	12	1,9	2	X10	
72,62	1,00	3,631	20,4	21	37,9	39	28,2	29	11,7	12	1,9	2	X11	المعدل
67,35	1,22	3,367	20,38		33,17		22		11,68		12,77			
								75,55				24,45		
71,26	0,97	3,563	20,4	21	35	36	32	33	5,8	6	6,8	7	X12	الزيادة
70,3	0,98	3,515	17,5	18	35	36	34	35	8,7	9	4,9	5	X13	
66,8	1,09	3,340	9,7	10	35	36	39,8	41	10,7	11	4,9	5	X14	
69,52	1,03	3,476	16,5	17	32	33	37,9	39	9,7	10	3,9	4	X15	
68,16	1,04	3,408	12,6	13	36,9	38	33	34	13,6	14	3,9	4	X16	
69,9	1,00	3,495	12,6	13	41,7	43	32	33	9,7	10	3,9	4	X17	المعدل
69,32	1,02	3,466	14,88		35,93		34,78		9,7		4,72			
								85,58				4,42		
72,24	1,18	3,612	21,4	22	35,9	37	29,1	30	9,7	10	3,9	4	X18	الابتكار
73,2	1,13	3,660	29,1	30	26,2	27	31,1	32	8,7	9	4,9	5	X19	
74,18	1,05	3,709	23,3	24	36,6	38	31,1	32	4,9	5	3,9	4	X20	
81,36	1,00	4,068	15,5	16	48,5	50	25,2	26	5,8	6	3,9	4	X21	
74,18	1,05	3,709	21,4	22	42,7	44	24,3	25	8,7	9	2,9	3	X22	
75,03	1,08	3,752	22,14		38,04		28,16		7,56		3,9		المعدل	
								88,54				11,46		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة

استكمالاً لعمليات الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة، يستعرض هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة في الميدان المبحوث من اجل التعرف على الفجوة بين النظرية والتطبيق، اذ تكشف اختبار فرضيات الدراسة الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة فيما بينهما باستعمال مجموعة من الاختبارات الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة وفقاً للمحاور الآتية:

### اختبار كفاية توفر مؤشرات القيادة الزرقاء:

من أجل اختبار صحة الفرضية الاولى التي تنص على (توافر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمتين المبحوثتين)، اقتضى استخدام اختبار الدورات (Run Test) الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية التي تتناسب مع طبيعة البيانات الوصفية لإجابات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة فهو اختبار يستخدم للتعرف على مدى تميز مؤشرات القيادة الزرقاء بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي المؤشرات اي للتحقق من مدى كفاية توفر كل مؤشر من مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمتين المبحوثتين والجدول (٩) يبين نتائج اختبار الدورات لمؤشرات القيادة الزرقاء اذ يبين الجدول ان قيمة الاختبار لمؤشر التقليل بلغت (3,52) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0,03) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0,05) وبهذه النتيجة تكون بيانات التقليل تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي مؤشرات القيادة الزرقاء بمعنى ان جهود المنظمتين المبحوثتين كانت كافية فيما يخص تقليل الانشطة التي يقوم بها القادة والتي لأتضيف قيمة للمنظمة.

اما بالنسبة لباقي مؤشرات القيادة الزرقاء فلم تكن جهود المنظمتين كافية في استبعاد الانشطة والاعمال التي تأخذ وقتا طويلا وكلفة عالية، وان المنظمتين لم تبذل جهدا كافيا في اضافة أنشطة واعمال تسهم في اضافة قيمة كبيرة للمنظمة والزبون معا، فضلا عن عدم كفاية الجهود المبذولة في ابتكار اعمال وأنشطة من قبل القادة لم تعرفها المنظمات المنافسة وتلك النتائج للأنشطة الثلاثة كانت قيمة الاختبار لها غير معنوي اذ كان مستوى الدلالة للأنشطة الثلاثة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة.

الجدول (٩) نتائج اختبار كفاية توفر مؤشرات القيادة الزرقاء

البيان	التقليل	الاستبعاد	الزيادة	الابتكار
قيمة الاختبار	3,52	3,37	3,47	3,75
عدد الحالات الاقل من قيمة الاختبار	46	45	38	49
عدد الحالات الاكبر من قيمة الاختبار	57	58	65	54
عدد الدورات	41	47	43	46
مستوى الدلالة	0,03	0,35	0,21	0,21

عدد الحالات الكلية = 103

وبناءً على النتائج السابقة يتم فرض فرضية الدراسة اذ لم يثبت كفاية الجهود المبذولة في توفير مؤشرات قيادة المحيط الأزرق باستثناء تقليل الانشطة والاعمال.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً. الاستنتاجات

- بينت نتائج الوصف والتشخيص لمؤشرات القيادة الزرقاء استجابة عالية اتجاه مؤشرات التقليل والزيادة والابتكار الذي نال اعلى معدل استجابة، اما مؤشر الاستبعاد فقد نال نسبة اقل وهذا يوضح بان هناك قصور في جهود المنظمتين المبحوثتين فيما يخص استبعاد الانشطة غير الضرورية، وسماع صوت الزبائن لمعرفة ردود افعالهم اتجاه الخدمات المقدمة إليهم.
- بينت نتائج اختبار فرضية الدراسة عدم بذل الجهد الكافي لرفع فاعلية مؤشرات القيادة الزرقاء ودورها في تعزيز الاداء المنظمي المتميز باستثناء مؤشر التقليل اذ نجحت المنظمتين لحد ما في

تقليص الانشطة غير الضرورية التي تأخذ وقتا وجهدا كبيرا من القادة ولتحقق قيمة لكل من المنظمة والزبون معا، مما يؤدي الى رفض فرضية الدراسة.

#### ثانياً. التوصيات

١. التوصية الاولى: ينبغي على المنظمين المبحوثين بذل مزيدا من الجهود لرفع فاعلية مؤشرات قيادة المحيط الأزرق.

#### آلية التنفيذ:

- يتوجب على المنظمين المبحوثين تقليص واستبعاد جميع الانشطة التي تضر بالبيئة والمجتمع نتيجة ممارستها لأعمالها، وإيلاء المزيد من الاهتمام للأنشطة المبتكرة وزيادتها.

- كما بينت النتائج بذل المزيد من الجهود والاهتمام بسماع صوت الزبون من اجل ادامة التواصل والتفاعل معه ومن اجل اعداد البرامج التي تحقق للزبون القيمة التي تجعله متمسكا بالمنظمين لمدة طويلة نسبيا.

- الاستفادة من المعلومات المرتدة التي يمكن ان توضح مواطن الضعف في عمل المنظمين المبحوثين.

٢. التوصية الثانية: اعطاء المزيد من الاهتمام بتقليص واستبعاد الانشطة غير الضرورية والمكلفة واستبدالها بأنشطة مولدة للقيمة.

#### الآلية التنفيذية:

- التوجه نحو الابتكارات التي تسهم في تقديم خدمات متميزة ومنفردة الى الزبون والتي تسهم في تحقيق التأثير الفعال والمعزز للأداء المتميز للمنظمين المبحوثين.

- اعتماد مبدأ التشجيع والتحفيز لجميع الافراد العاملين بدون استثناء وذلك من اجل استخراج الطاقات الكامنة لديهم وتجسيدها على المنتج وتقديم أفضل الخدمات الى الزبائن.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية

١. الجميل، ريم سعد علي، (٢٠١٧)، "تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي واثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية" دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض من الجامعات في اقليم كردستان، العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢. الطائي، يوسف حليم سلطان، (٢٠٠٦)، "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي" دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية، للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد(٨)، العدد (٤).

٣. رؤوف، رعد عدنان، (٢٠١٠)، "دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-نينوى" مجلة تنمية الراقدين المجلد(٣٢) العدد (٩٨).

٤. محمود، ناجي عبد الستار، (٢٠١٦)، "دور معايير تقييم جودة الجامعات العراقية في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور ركائز ادارة المعرفة" دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات مختارة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.



### ثانياً. المصادر الاجنبية

1. Alhaddi, Hanan, (2014), "Thought Leadership in Blue Ocean Strategy: A Note for Strategic Managers" Proceeding of the Mustang International Academic. Nashville.
2. Arbeit, Bachelor, (2014), "Blue Ocean Leadership-EineKritische analyses in Theorie und Praxis" Strategishes Management, University Salzburg, Germane.
3. Chan, Kim & Renee, Mauborgne, (2017), "The Four Pillars Of Blue Ocean Leadership" Insead, The Business School For the World, Vol. 10, No. 1.
4. Chan, Kim & Renee, Mauborgne, (2014), "Blue Ocean Leadership", Harvard Business Review, Vol 5, No. 16.
5. Christensen, C. & Bever, D., (2014), How to Spot Talent, Harvard Business Review, U.S.A. Vol. 6, No. 2.
6. Hanafi, N. & Duda, S. & Baharin, Nurlyana, (2016), "Blue Ocean Leadership Determinants", Department of Management & Human", Resources, Unverstiy, Tenaganasional, Vol. 5, No. 16.
7. Maubargne, Renee, (2014), "From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership", The Harvard Business Review Webinar featuring, Vol. 5, No. 8.
8. Ming, Xu & Quanwei Li., (2014), "Blue Ocean Leadership: Employees as Leadership Consumers", Harvard Business Review, U.S.A.
9. Yang, Kai, (2007), "Voice of the Customer, Capture and Analysis", Prentice-Hall, U.S.A. P. 3.
10. Zakaria, Zaki, & Adris, K. & Ismail, Mohd, (2017), "BlueOcean leadership, practices towards promoting Employee Engagementin public Service", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 3.