

اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية)

المدرس صفاء تايه محمد
جامعة الكوفة / كلية التربية للبنات

المستخلص

التمكين إستراتيجية إدارية حديثة تكسب المنظمة قدراً كبيراً من المرونة في تلبية طلبات الزبائن الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم ، والكشف عن الطاقات المكنونة لدى الأفراد العاملين لأستثمارها في خدمة المنظمة . يهدف البحث الوقوف على مدى إمكانية اعتماد إستراتيجية التمكين للوصول الى إستراتيجية التمايز . ومن نتائج البحث ضعف في الصلاحيات الممنوحة للأفراد او لفرق العمل في المنظمة المبحوثة ، فضلاً عن ضعف تنوع المنتجات التي من الممكن أن تجد لها أسواق جديدة أما أهم ما تمخض عن البحث من توصيات فقد تمثلت بضرورة العمل على وفق إستراتيجية تمكين العاملين لدعم مهاراتهم من خلال التدريب والتحفيز ، وكذلك ضرورة وضع قيود وضوابط على الاسمنت المستورد من اجل النهوض بواقع الاقتصاد الوطني .

Abstract

Empowerment is a modern administrat strategy giving any organization big amount of flexibility to comply with internal and external customers' demands and to resolve their problems, and to reveal the hidden energies of all persons and workers to invest them in serving the organization 0the research aims at knowing the way of using the strategy of empowerment to reach the differentiation strategy .

the research also concludes many recommendations representing by working according to the strategy of empowerment of workers to support their skills by training and encouragement and to put certain restrictions on imported cement to improve the national economy

المقدمة

يعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً ، فهو يمثل ضرورة ملحة في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم ، فضلاً عن كونه يمثل استجابة حقيقية إزاء التغيرات المختلفة ، لاسيما في معطياتها التقنية ، وبالتالي لابد من مواكبة تلك التطورات والتغيرات في سبيل تحقيق موائمة وتناغم بين المفاهيم الإدارية في منطلقاتها النظرية والفلسفية والتحوليات التقنية الراهنة ، وما يفرضه من الحاجة إلى قوى عاملة تتمتع بقدرات ومهارات عالية لمواجهة المشكلات والأزمات من خلال انتهاج مبدأ تفويض الصلاحيات والسلطات بشكل واسع وإعطاء حرية التصرف لمواجهة المواقف المختلفة ولكافة المستويات الإدارية وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم لما ينتج عنها من إبداعات فكرية سواء في الأعمال الموكلة لهم أو المقترحات والإسهامات التي تصدر منهم نتيجة تمكينهم في عملهم واستثمار الطاقات البشرية كوسيلة للتطوير الإداري. فضلاً عن الاستقرار الداخلي (النفسي والذهني) الذي يشعرون به لما ينتج عنه من مبادرات تطوير أساليب العمل تصب في زيادة إنتاجية وكفاءة المنظمة وتحقيقها التمايز من خلال إرضاء العملاء الخارجيين وكسب ولائهم بشكل دائم.

كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال اعتماد استراتيجيات تنافسية مبنية على أسس سليمة منها استراتيجية التمايز لكشف الإبداع والابتكار لدى الزبائن الداخليين نتيجة تمكينهم لما للتمكين من دور كبير في دعم إرادة الأفراد العاملين في المنظمة باتجاه زيادة حجم الإنتاج وسرعة وتيرته وضمان استمراره لفترة طويلة.

المبحث الأول : الإطار النظري للبحث

أولاً : منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

يحتاج أي نشاط إداري إلى قوى عاملة وبمختلف المستويات الإدارية وهذه القوى تحتاج إلى تنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التفويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها وضمان الأمن الوظيفي واستقرار العاملين ، وبالتالي تحقيق التمايز للمنظمة ألا إن هذه الحقيقة قد تغافلت عنها أغلب المنظمات، سيما وعينة البحث تعمل في بيئة متغيرة ومليئة بالتحديات والاحتكاك المباشر مع تلك المتغيرات، لذلك فهي بحاجة لتمكين العاملين للتصرف بواقعية قائمة على أساس الوعي العلمي بالإشكاليات التي تعترض سبيل المنظمة ومن ثم إمكانية الإسهام في مواجهة المواقف السلبية المستجدة والقابلية على حلها ، لما له من اثر فاعل في تطور ونمو المنظمة.

تتمحور مشكلة البحث بالاتي :

- أ - ما مدى تطبيق إستراتيجية التمكين لتحقيق إستراتيجية التمايز ؟
- ب - هل تستثمر خبرات ومهارات الموارد البشرية المتوفرة في تحقيق إستراتيجية التمايز ؟.

التمكين للعاملين (الالتزام والالتزام والالتزام)

٢- أهداف البحث

يهدف البحث الوقوف على مدى إمكانية اعتماد استراتيجية التمكين في الوصول إلى إستراتيجية التمايز في المنظمة المبحوثة.

٣- أهمية البحث

يعد تمكين العاملين من الأهمية بمكان إذ تحتاج إليه منظمات العمل في سبيل كفاية وكفاءة عاليتين ، خاصة وأن المنظمة قيد البحث ذات فاعلية كبيرة في دعمها للاقتصاد الوطني ، لذا لابد من تشخيص وتحديد درجة استعدادها لاعتماد إستراتيجية التمكين وتهيئة بيئة منظمة داعمة لتحقيق إستراتيجية التمايز.

٤- فرضية البحث

إعتمد البحث الفرضية التالية :

فرضية العدم (H₀) : لا تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية إستراتيجية التمكين للوصول لستراتيجية التمايز ، بالنسبة لمعملي اسمنت النجف الاشرف والكوفة الجديد .
فرضية الإثبات (H₁) : تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية إستراتيجية التمكين في سبيل تحقيق استراتيجية التمايز للمعملين المذكورين .

٥- أسلوب البحث

أ- اعتمد البحث على عدد من الكتب العربية والأجنبية ، فضلاً عن إجراء المقابلات الميدانية في هذا الصدد
ب- الصدق الظاهري : تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين للإفادة من خبراتهم في تحديد مدى دقة فقراتها وشموليتها لمتغيرات البحث الرئيسة .

ت	اللقب العلمي	أسماء المحكمين
١	الأستاذ الدكتور	رضا صاحب أبو حمد
٢	الأستاذ	سنان الموسوي
٣	الأستاذ المساعد الدكتور	جليل كاظم مدلول العارضي
٤	الأستاذ المساعد الدكتور	يوسف حجيم الطائي
٥	الأستاذ المساعد	عبد الكريم هادي شعبان

ج- **عينة البحث ومجتمعها** : تم توزيع استمارة الاستبيان في الشركة العامة للسمنت الجنوبية (مجتمع البحث) وعلى النحو التالي :
- معمل اسمنت النجف الاشرف (٢٠) استمارة استبيان .
- معمل اسمنت الكوفة الجديد (٣٠) استمارة استبيان .
- الزبائن الخارجيين (٣٠) استمارة استبيان .

كعينة للبحث ويعود التفاوت بعدد الاستثمارات بين المعملين الى ان عدد الموظفين في معمل اسمنت الكوفة الجديد أكثر من عدد الموظفين في معمل اسمنت النجف الاشرف . وتم توزيعها على العاملين في قسمي الجودة للمعملين لأن استراتيجية التمكين تعد من العناصر الجوهرية لنجاح برامج الجودة الشاملة . أما الزبائن الخارجيين كان توزيعها على وكلاء الجملة (الخارجيين) لغرض الوقوف على مدى تحقيق التمايز لكلا المعملين بالنسبة للمتعاملين مع منتجات الشركة العامة للسمنت الجنوبية .

د- تم الاعتماد على أسلوب التحليل الثلاثي لاستمارة الاستبيان (نعم ٣ ، جزئياً ٢ ، كلا ١) لغرض عرض البيانات والتوصل الى معلومات دقيقة تخدم أهداف البحث .

هـ - الحدود الزمانية للبحث للفترة من (١ / ٩ / ٢٠٠٩) لغاية (١٥ / ٥ / ٢٠١٠) .

و- الأساليب الإحصائية

استعملت العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية لغرض عرض وتحليل نتائج الاستبانه وكانت كالآتي :

١- المتوسط الحسابي .

٢- الانحراف المعياري.

٣- النسبة المئوية .

٤- معامل الاختلاف.

وتمت المعالجات الإحصائية في برنامج (spss 1000) الإحصائي.

ثانياً : تمكين العاملين Employee Empowerment

١- مفهوم التمكين والأبعاد Concept of Empowerment and Dimantion

يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين. وعلى الرغم من الدعوة إلى تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تدعو إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على انه " ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف" (Wilkinson, 1998:4) .

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها. و تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء. كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، و يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات

التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (حامد ، ٢٠٠٦ ، ١) ، أنه أحد أهم استراتيجيات التطوير التنظيمي لأنه موجه نحو الموارد البشرية التي تمثل العصب الأساسي في حياة أي منظمة. ويعرف التمكين (انه نقل طوعي لملكية الأعمال او الحالات والظروف الى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن ، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم) وعرفه آخر (هو إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالزبائن الخارجيين وتعزيز الرضا للزبون الداخلي) . (مسودة ، ٢٠٠٦ : ١) . في حين يعني التمكين (إعطاء الموظف القوة وإتاحة الفرصة له بتقديم أفضل ما يمتلكه من قدرات وخبرات مكنونة لديه وذلك يؤدي الى الإبداع والتفوق للمنظمة) . (الطاهر ومرزوق ، ٢٠٠٩ ، ٧) وأخيرا عبر عن التمكين (انه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الأفراد وتحفيزهم ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع لديهم) . (ملحم ، ٢٠٠٦ ، ٦)

من خلال ماتم عرضه من التعريفات يمكننا ان نستنتج التمكين يسهم ويساعد على :-
أ- إعطاء صلاحيات للأفراد العاملين بسبب ثقة الإدارة العليا بهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات التي سوف يكونون مسؤولون عنها .
ب- يجعل الموظف الممكن من إشباع رغبة الزبون الخارجي وتعزيز ثقة (الموظف الممكن) بنفسه وينعكس ذلك لتقديم الولاء والإخلاص للمنظمة .
ج- إظهار الإبداعات والابتكارات التي يمتلكها (الموظف الممكن) واستثمارها لخدمة المنظمة.
د- اعطاء المزيد من الحرية ورفع القيود عن العاملين والتميز بينهم من خلال تقديم المكافأة والحوافز للعاملين الأكفاء .

٢ - متطلبات تمكين العاملين Requirements of Employee Empowerment

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والتي تتمثل :

أ - الثقة الإدارية

أساس عملية التمكين هو الثقة ، ثقة المديرين في مرعوسيه ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

ب - الدعم الاجتماعي

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، ويمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

ج - الأهداف والرؤية المستقبلية

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجهها ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة تلك المواقف قبل استفحالها وإيجاد الحل لها . (الطاهر ومرزوق ، ٢٠٠٩ ، ٩)

د - فرق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، كما تؤخذ بجدية وحزم .

إن فرق العمل يعد أكثر فعالية في معالجة المواقف من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التغييرات التي يقترحها ، وتصنف إلى ثلاث أصناف هي فريق حل المشاكل، فريق الغرض المحدد وفريق الإدارة الذاتية .

هـ - الاتصال الفعال

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين . فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص اللذين هم في صلب المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين ، ان الاتصالات المعززة لعملية التمكين يجب ان تتسم بأنها مستمرة ودائمة، مكثفة، تكون بكافة الاتجاهات وان تعتمد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية . (الطائي وقداة ، ٢٠٠٨ ، ٢٦١)

و - التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم . إن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة . (الطاهر ومرزوق ، ٢٠٠٩ ، ١٠) .

يمكننا القول التمكين يكون من خلال إعداد الكوادر البشرية وذلك بتدريبهم بدورات تخص عملهم من اجل استثمار قدراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية لأجل إعادة تشكيل القدرات التنافسية للمنظمة التي ينتمي إليها.

٣- فوائد التمكين Empowerment Advantage

للتمكين مزايا وفوائد عدة عند التطبيق منها :

- أ - زيادة في التدريب وتعليم الأفراد العاملين في المنظمة .
 - ب- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف .
 - ج - تزايد القدرات الابتكارية والإبداع لدى الأفراد العاملين .
 - د - توثيق علاقات الأفراد ودعمها من خلال فرق العمل .
 - هـ - دعم القوة الممنوحة للأفراد وانخفاض الرقابة والمركزية من اجل إنتاج أفضل وأحسن.
 - و - زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .
 - ز - تنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل الخبرة والمعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين .
 - ح - تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين .
 - ك - تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير وذلك لمشاركتهم في القرار .(المغربي ، بلا تاريخ ، ٣)
- وبذلك يمكننا ان نستنتج التمكين يساعد على إثبات وجود الفرد في المنظمة من خلال تأثيره ومساهمته الفعلية في اتخاذ القرارات وزيادة دافعيته وانخفاض دوران العمل مما يؤدي الى رفع الطاقة الإنتاجية فضلا عن تحسين جودة المنتجات والخدمات وبالتالي زيادة المبيعات وأثر ذلك على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

٤- معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية.

تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي :

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.

- يفضل العمل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- ويقدم العتيبي بعض الاقتراحات لتطبيق تمكين العاملين في المنظمات العربية توجز في :
 - تطبيق الإدارة العقائدية.
 - الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
 - التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
 - بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
 - السماح بتداول المعلومات.
 - التحول من نظام الأشراف القائم على التوجيه والتحكم.
 - إعادة النظر في نظام المكافآت.
 - توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية. (العتيبي ، ٢٠٠٥ ، ٤٠-٤١)

ثالثاً : الاستراتيجيات التنافسية the competitive strategies

١ - مفهوم الإستراتيجية التنافسية : the competitive strategy concept

تعرف الإستراتيجية: هي خطة تنفيذية تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة. (Heizer, 2001:33).

كما وتعرف ((بأنها عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة مختلفة عما يؤدي المنافسون)). (Porter, 1996: 62)

وقد عرفها أخر ((هي خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية لإنجاز أهداف المنظمة)). (Daft, 2001: 37)

وتعرف الاستراتيجية التنافسية ((إنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة)). (الحسيني، ٢٠٠٠ : ١٨٢-١٨٣).

٢ - الاستراتيجيات التنافسية لبورتر Porter Competitive Strategies

لقد اقترح Porter عام ١٩٨٥ ثلاث ستراتيجيات تنافسية شاملة يمكن استعمالها لإيجاد موقع للمنشأة ضمن الصناعة وقد قدم Porter هذه الستراتيجيات لمواجهة القوى التنافسية الخمس المؤثرة في المنظمة والمبنية على أسس عملية التحليل التنافسي للبيئة. (Porter, 1980:35).

وتتمثل إستراتيجيات Porter التنافسية بـ :

أ - إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة Overall Coast Leadership Strategy

وهي استراتيجية تتصف بتقديم المنتجات والخدمات بأدنى تكاليف ممكنة (توربان، ٢٠٠٠، ٢١٤،) وإن تخفيض التكاليف قياساً للمنافسين بشرط عدم الإخلال بالمواصفات والنوعية المعتمدة (Harrison & S0 John, 1998 : 64). وإن استعمال هذه الاستراتيجية تكون مفيدة في حالة اقتصاديات الحجم وإن المنظمة يمكنها أن تتنافس وذلك بتخفيض أسعارها بأقل من المنافسين الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض هامش الربح المتحقق ولكن سعة أعمالها تمكنها من توسيع الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات (Pearson, 1999:144).

ب - استراتيجية التركيز : Focus Strategy

إن من الصعب أن يتمثل كل المستهلكين في خصائصهم فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية الذي يضمن قدرًا معقولاً من التماثل بين المستهلكين في كل قطاع على حدة والمنظمة وفق هذه الاستراتيجية لا تتعامل مع السوق ككل بل تتعامل مع قطاع معين ومحدد حيث تستخدم استراتيجية الكلفة الشاملة أو استراتيجية التمييز (Bowman, 1990 : 54) وتتميز استراتيجية التركيز كونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل موارد المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده وهي بذلك تستطيع تقديم خط متكامل من المنتجات وتقديم قدر عالٍ من الخدمات وقدرة عالية للاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حالة المستهلك (السيد، ٢٠٠٠ : ٢٢٨).

ج - استراتيجية التمايز Differentiation Strategy

لغرض توضيح التمايز ولأنه ركن أساسي من أساسيات البحث الحالي يتعين علينا التطرق إلى هذا المفهوم بشكل أكثر تفصيلاً ووضوحاً .
تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون مثل هذا التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً وزيادة في الوحدات المباعة وخلق درجة من ولاء المستهلك للعلامة التجارية لتلك الشركة وهناك وسيلتان لتحقيق التمايز هما:
الوسيلة الأولى : محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي يتحملها المستهلك بشراء السلعة.

أما الوسيلة الثانية : خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين (السيد، ٢٠٠٠ : ٢٢٦)

وقد عرف Berry التمايز هو دخول المنظمة إلى أسواق جديدة لمنتجات جديدة ويعبر عن التمايز هو تنويع مجالات النشاط أي دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز بحيث يقتنع به الزبون ويفضله على باقي المنتجات المنافسة ويكون مستعد للدفع بأعلى سعر وذلك لفتاعته بالمنتج مما يقلل حساسيته من ناحية السعر ويكون أكثر

ولاء وإخلاصاً لمنتجات المنظمة طالما لديه منتج مفضل فلا يفكر بالبحث عن منتج بديل (Kerin & Others, 1992:41)

ووفقاً لهذا الإستراتيجية تسعى المنظمة أن تكون منفردة في ميدان الصناعة لأنها تسعى إلى اختيار خاصية أو أكثر من الخصائص التي يدرك المشتري أهميتها ثم تنفرد بها المنظمة وبذلك ستتمكن المنظمة من فرض السعر الذي ترغب فيه ويعد ذلك مكافأة لها على هذا التميز. (Wit, 1998 : 352)

ويأخذ التمايز عدة أشكال أما تمايز السعر (سعر البيع) أو تمايز صورة المنتج أو نوعية المنتج أو التقنية أو خدمات الزبائن.

رابعاً : التمكين والتمايز : the competitive Advantage and Empowerment

نتيجة التكنولوجيا والتطورات السريعة أصبحت الميزة التنافسية التي تحدث عنها مايكل بورتر (porter) أصبحت تقليدية ولكن لابد من الإشارة الى بعض الجوانب المهمة :-

- ان هذه المصادر التقليدية ستبقى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية اذا ما اقترنت بطاقات قادرة على توظيفها وتعظيم الاستفادة منها .
- ان هذه المصادر تختلف أهميتها ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى ، مثلاً في الدول النامية ما تزال هذه المصادر تشكل ميزة تنافسية ، فيما أصبحت تتراجع في الدول الغربية والصناعية .
- تعتمد الميزة التنافسية في اي مؤسسة على نجاح الطاقات الكامنة فيها والايدي الماهرة على استكشاف مصادر متجددة تمنحها ميزة تنافسية وتوفقا على الآخرين وهذا لا يكون بشكل اعتباطي وانما من خلال المنهج الإداري المتبع في ادارة الموارد البشرية نحو الابداع والتمكين .
- ومن خلال هذه الطاقات الكامنة قد نكسب مصدرا من مصادر الميزة التنافسية ويجب ان تتصف هذه الطاقات بالابداع والتميز بحيث كلما اختفى مصدر من مصادر التميز تمكنت القوى العاملة من التفكير الخلاق في استكشاف مصادر وفرص جديدة (ملحم، ٢٠٠٦، ٢٢٨)

يعد تمكين العاملين بحد ذاته مقدرة جوهرية تمنح العاملين القدرة والمرونة الكافية التي تميزها عن العاملين في منظمات أخرى. كما أن الثقة بحد ذاتها والثقافة الجماعية اليوم تعد جزءاً من رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يصعب على المنظمات الأخرى تقليديه بسهولة (الدوري والساعدي، ٢٠٠٣ : ١٧) .

والتمكين كإستراتيجية إدارية حديثة تكسب المنظمة قدراً كبيراً من المرونة في تلبية طلبات الزبون فضلاً عن اختصار وتقليص في التركيب التنظيمي وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن سوف يضيف لها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى .

نستدل من الجدول (٢) على ترتيب متغيرات البحث في علاقتها بتمكين العاملين لمعمل اسمنت النجف الاشرف ، جاءت الفقرة (د) بالترتيب الاول من استجابة افراد عينة البحث بوسط حسابي (٢,٦) وانحراف معياري (٠,٨٣) ، وهذا يدل على ان الادارة في الشركة تقوم على تعزيز وتطوير القدرات الفعلية للأفراد العاملين من خلال مواجهة بعض مشاكل العمل .

في حين جاءت الفقرة (ب ، هـ) بالترتيب الاخير من استجابة افراد عينة البحث لمعمل اسمنت النجف الاشرف ، بوسط حسابي (٢,١) ، وانحراف معياري (٠,٥٥) لكل منهما، وفي هذا مؤشر على ان الشركة ذات محدودية في مجال الصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين في خدمتهم للزبائن .

وإذا ما أردنا ترتيب متغيرات البحث التي تخص تمكين العاملين لمعمل اسمنت الكوفة ، فلا بد من الجدول (٣) اذ حققت الفقرة (ج) المرتبة الأولى من استجابة أفراد العينة المبحوثة بوسط حسابي (٢,٢) ، وانحراف معياري (٠,٧٧) ، مما يؤكد ميزة استثمار الكفاءات المتوافرة لديها ، في حين حازت الفقرة (هـ ، و) على الترتيب الاخير من استجابة الأفراد المستطلعة آراؤهم ، لمعمل اسمنت الكوفة بوسط حسابي (١,٨) لكل منهما ، وانحراف معياري (٠,٧٦) ، (٠,٧٧) على التوالي ، الامر الذي يشير إلى إن هناك ضعف الفرص الممنوحة سواء للأفراد او لفرق العمل في هذا الصدد ، فضلاً عن محدودية تقبل الآراء والمقترحات التي يبديها العاملين .

الجدول (٣) نتائج تحليل استراتيجية تمكين العاملين // لمعمل إسمنت الكوفة الجديد ، ن = ٣٠

ت	متغيرات الدراسة	نعم		جزئياً		كلا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%		
أ	يكون الافراد العاملين.....	٩	٣٠	١٦	٥٣	٥	١٧	٢,١	٠,٦٨
ب	اعتماد الافراد العاملين.....	١١	٣٧	١٣	٤٣	٦	٢٠	١,٢	٠,٧٤
ج	تعتمد ادارة الشركة.....	١٣	٤٣	١١	٣٧	٦	٢٠	٢,٢	٠,٧٧
د	يكون التركيز على.....	١٢	٤٠	١٠	٣٣	٨	٢٧	١,٢	٠,٨١
هـ	اتاحة الفرصة والحرية.....	٦	٢٠	١٢	٤٠	١٢	٤٠	١,٨	٠,٧٦
و	هناك تقبل من ادارة.....	٦	٢٠	١١	٣٧	١٣	٤٣	١,٨	٠,٧٧

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

يتضح من الجدول (٤) الذي انصب على تحليل إستراتيجية التمايز من خلال عينة البحث (الزبائن الداخليين) لمعمل سميت النجف ، ان الفقرة (و) قد حققت المرتبة الاولى من استجابة المبحوثين ، بوسط حسابي (٢,٧) وانحراف معياري (٠,٤٨) ، وينسحب الامر على ذات الفقرة (و) في الجدول (٥) ، وبوسط حسابي (٢,٢) وانحراف معياري (٥,٠٠) ، ما يؤكد ان منتجات الشركة لها سمعة جيدة في السوق.

أما الفقرة (ج) فقد جاءت بالترتيب الاخير من استجابة افراد عينة البحث لمعملي اسمنت النجف الاشرف والكوفة بوسط حسابي (١,٥) ، (١,٢) ، وانحراف معياري (٠,٨٢) ، (٠,٥٦) لكل منهما على التوالي . ما يؤكد عدم وجود خدمات صيانة ما بعد البيع.

الجدول (٤) // نتائج تحليل استراتيجية التمايز // لمعمل إسمنت النجف / الزبائن الداخليين ، ن = ٢٠

ت	متغيرات الدراسة	نعم		جزئياً		كلا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%		
أ	للشركة منتجات ذات	٦	٣٠	١٠	٥٠	٤	٢٠	٢,١	٠,٧١
ب	تسعى الشركة الى.....	٦	٣٠	٥	٢٥	٩	٤٥	٩,١	٠,٨٧
ج	تسعى الشركة الى توفير.....	٤	٢٠	-	-	١٦	٨٠	١,٥	٠,٨٢
د	للشركة تكنولوجيا.....	٦	٣٠	١١	٥٥	٣	١٥	٢,٢	٠,٦٧
هـ	للشركة شبكة تسويق.....	١٣	٦٥	٣	١٥	٤	٢٠	٥,٢	٠,٨٢
و	منتجات الشركة.....	١٣	٦٥	٧	٣٥	-	-	٢,٧	٠,٤٨

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

الجدول (٥) // نتائج تحليل استراتيجية التمايز // لمعمل إسمنت الكوفة الجديد/ الزبائن الداخليين ،

ن = ٣٠

ت	متغيرات الدراسة	نعم		جزئياً		كلا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%		
أ	للشركة منتجات ذات	٣	١٠	١١	٣٧	١٦	٥٣	٦,١	٠,٦٧
ب	تسعى الشركة الى.....	٢	٧	٨	٢٧	٢٠	٦٧	١,٤	٠,٦٢
ج	تسعى الشركة الى توفير.....	٢	٧	٣	١٠	٢٥	٨٣	١,٢	٠,٥٦
د	للشركة تكنولوجيا.....	٦	٢٠	٨	٢٧	١٦	٥٣	١,٧	٠,٨٠
هـ	للشركة شبكة تسويق.....	٥	١٧	٧	٢٣	١٨	٦٠	٦,١	٠,٧٧
و	منتجات الشركة.....	٦	٢٠	٢٢	٧٣	٢	٧	٢,٢	٠,٥٠

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

اما الجدول (٦) للزبائن الخارجين كان الوسط الحسابي (٢,٨) ، وانحراف معياري (٠,٤٣) ، أيضاً جاءت الفقرة (و) في الترتيب الأول من استجابة افراد عينة ان منتجات الشركة لها سمعة جيدة في السوق .

نالت الفقرة (ب) في نفس الجدول على الترتيب الأخير من المبحوثين بوسط حسابي (١,٥) ، وانحراف معياري (٠,٦٠) ، وهذا يعني لا يوجد تنوع جديد في منتجات الشركة للدخول في أسواق جديدة .

الدراسة الثانية - العنصر الثاني والعشرون

الجدول (٦) // نتائج تحليل استراتيجية التمايز // الزبائن الخارجين ، ن = ٣٠

ت	متغيرات الدراسة	نعم		جزئياً		كلا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%		
أ	للشركة منتجات ذات	١١	٣٧	١١	٣٧	٨	٢٧	٢,١	٠,٨٠

ب	تسعى الشركة الى....	٢	٧	١١	٣٧	١٧	٥٧	١٠٥	٠,٦٠
ج	تسعى الشركة الى توفير...	٨	٢٧	٦	٢٠	١٦	٥٣	١٠٧	٠,٨٦
د	للشركة تكنولوجيا....	٨	٢٧	١٢	٤٠	١٠	٣٣	١٠٩	٠,٧٨
هـ	للشركة شبكة تسويق....	٩	٣٠	١٢	٤٠	٩	٣٠	٢	٠,٧٨
و	منتجات الشركة....	٢٣	٧٧	٧	٢٣	-	-	٨٠٢	٠,٤٣

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

نلاحظ من الجدول (٧) لمتغير البحث الرئيسي تمكين العاملين حيث نال معمل النجف الاشرف المرتبة الاولى وذلك بمعامل اختلاف (٢٩ %) ، مقارنة بمعمل الكوفة الجديد الذي حقق المرتبة الثانية بمعامل اختلاف (٣٧ %) . أما بالنسبة لمتغير البحث الرئيسي استراتيجية التمايز (الزبائن الداخليين والخارجيين) لقد حصد الزبائن الداخليين لمعمل النجف الاشرف المرتبة الاولى بمعامل اختلاف (٣٤ %) ، في حين حصل الزبائن الخارجيين المرتبة الثانية بمعامل اختلاف (٣٦ %) وأخيرا حاز الزبائن الداخليين لمعمل الكوفة الجديد المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (٤٠ %) .

الجدول (٧) / ترتيب الاهمية النسبية لمتغيرات البحث الرئيسية في المعملين .

ت	المتغيرات الرئيسية	اسم المعمل	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	معامل الاختلاف	الترتيب
١	تمكين العاملين	النجف الاشرف	٢,٣	٠,٦٧	٢٩%	الأول
		الكوفة الجديد	٠,٣٠٢	٠,٧٦	٣٧%	الثاني
٢	استراتيجية التمايز (الزبائن الداخليين)	النجف الاشرف	٢,١٥	٠,٧٣	٣٤%	الأول
		الكوفة الجديد	١,٦١	٠,٦٥	٤٠%	الثالث
٣	استراتيجية التمايز (الزبائن الخارجيين)	المعملين	٠,٠٢	٠,٧١	٣٦%	الثاني

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

ولاختبار صحة الفرضية تدل النتائج اعلاه على :

- ١- رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص : لا تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية استراتيجية التمكين للوصول لاستراتيجية التمايز ، بالنسبة لمعملي اسمنت النجف الاشرف والكوفة الجديد .
- ٢- قبول فرضية فرضية الإثبات (H_1) التي تنص على : تتبنى الشركة العامة للسمنت الجنوبية استراتيجية التمكين في سبيل تحقيق إستراتيجية التمايز للمعملين المذكورين .

الفرق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- ١- تعتمد ادارة المعملين على القدرات الفعلية للأفراد في مواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل ولكن بصلاحيات محدودة .
- ٢- ضعف شعور العاملين بالانتماء المكاني، لأسباب تتعلق بمحدودية الصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين او لفرق العمل في مجال خدمة الزبائن الأمر الذي يؤثر سلباً في تنمية روح الإبداع الذي يمكن ان يحقق التمايز للشركة .
- ٣- تتمتع منتجات الشركة بسمعة جيدة في السوق ، أكدها الزبائن الداخليين والخارجيين للمعملين .
- ٤- إفتقار منتجات الشركة الى التنوع واقتصرها على اسواقها التقليدية .
- ٥- حقق معمل اسمنت النجف الاشرف المرتبة الاولى في تمكين العاملين مقارنة بمعمل الكوفة الجديد الذي حصل على المرتبة الثانية .
- ٦- حققت استراتيجية التمايز للزبائن الداخليين لمعمل النجف الاشرف المرتبة الاولى في حين حصدت استراتيجية التمايز للزبائن الخارجيين على المرتبة الثانية ،واخيرا حصل معمل الكوفة الجديد المرتبة الثالثة .

ثانياً : التوصيات والمقترحات

- ١- منح العاملين داخل الشركة مزيداً من الصلاحيات يساعد على ايجاد أجواء ايجابية للكشف عن الطاقات الكامنة داخل الشركة فضلاً عن تمكين العاملين يسهم باستحداث قوة عمل ممكنة وقوية لإشباع رغبات الزبون الداخلي والخارجي لضمان ولائهم الدائم للمنظمة وتحقيق التمايز لها .
- ٢- العمل بإستراتيجية تمكين العاملين في نبذة عينة البحث والتركيز على معمل الكوفة الجديد تسهم في دعم مهاراتهم من خلال التدريب والتحفيز .
- ٣- العمل على تنوع المنتجات لتوفير فرصة دخولها الى اسواق جديدة والدخول تسبب في تحقيق التمايز سواء على المستوى المحلي او الاقليمي .
- ٤- تحتاج المنظمة قيد الدرس الى تأهيل حقيقي بالانتاج الى مستوى طاقتها التصميمية .
- ٥- وضع قيود وضوابط على السمنت المستورد والداخل الى البلاد من اجل الارتقاء بواقع الاقتصاد الوطني من خلال تدعيم المنتج محلياً .

المصادر

المصادر العربية

١. الدوري، زكريا مطلق - الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ، رأس المال الاجتماعي التنظيمي ، مدخل في اقتصاديات الثقة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٩، العدد ٣٠ ، ٢٠٠٣

٢. حامد ، سعيد شعبان، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، أساتذة مساعدين ، كلية التجارة – جامعة الأزهر 2006 .
٣. الحسيني، فلاح حسن عداي ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٠
٤. الطائي ، رعد عبد الله ، وقداه ، عيسى ، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٨
٥. الطاهر، عبد الباري محمد، ومرزوق عبد العزيز علي ، تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج ، جامعة الملك سعود ، كلية الاداب ، ٢٠٠٩ .
٦. ملحم ، يحيى ، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة اليرموك ، الاردن ، ٢٠٠٦ .
٧. مسودة ، مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، مجمع الشرق الاوسط للصناعات ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٦ ؛
٨. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ، بلا تاريخ ، كلية التجارة / جامعة المنصورة .
٩. السيد، اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٠
١٠. العتيبي ، سعد بن مرزوق ، جوهر تمكين العاملين : اطار مفاهيمي ، استاذ الموارد البشرية والتغيير التنظيمي ، جامعة الملك سعود – كلية العلوم الادارية ، ٢٠٠٥ .

المصادر الانجليزية

11. Bowman, cliff, **The Essence of Strategic Management**, prentice Hall, U0K, 1990 0
12. Daft, ROL **Organization theory and Design**, 7th Ed south Western college Publishing U0S0A, new york 20010
13. Harrison , D, S ,john C0H, **Foundation in strategic Management**, south Western college Publishing U0S0A, new york 19980
14. Heizer, Jay & Render Barry, "**operations management**" 20010
15. Kerin Roger A0, Varadarajan Rajan & Peterson, Robert A0, First Mover Advantage A0, synthesis, **capital Frame Work and Research Propositions; journal of Marketing** Vol 056 October : 41 0
16. Pearson ,Gordon, **Strategy in Action Strategic**, thin King under Standing & Practice – Hall 19990
17. Porter, M0, **the Competitive strategy**, N0Y Free Press 19800
18. Porter, Michael E0 What is Strategy "**Harvard Business Review**" 0 Nov – Dec, 1996 0
19. Wilkinson, A0 (1998)0 "**Empowerment theory and practice**", Personnel Review, Vol027, No01, pp0 40-560
20. Wit ,Bob & Heugens Pursey , **Strategy Process Context**, 2nd ed international Thomson

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

الملحق (١)

استمارة الاستبيان

السيد المجيب الكريم

الاستبيان الذي بين يديك هو أداة لدراسة البحث الموسوم (اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز) دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت ، راجين الإجابة على فقرات الاستبانة بكل وضوح علما انها تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .شاكرين تعاونكم معنا

الباحثة

م . صفاء تايه محمد

كلية التربية للبنات /جامعة الكوفة

أولاً : تمكين العاملين

ت	الأسئلة	نعم	جزئيا	كلا
أ	يكون الافراد العاملين في الشركة المسؤولين عن نتائج اعمالهم وقراراتهم .			
ب	اعتماد الافراد العاملين في الشركة على قدراتهم الذاتية في ادارة نشاطهم الوظيفي ولديهم سلطات وصلاحيات كافية لخدمة الزبون.			
ح	تعتمد ادارة الشركة الى استغلال الكفاءات الكائنة داخل المنظمة .			
د	يكون التركيز على المقدرات الفعلية للافراد العاملين في حل مشاكل العمل والازمات .			
هـ	اتاحة الفرصة والحرية الكافية للافراد العاملين بالشكل الذي يزيد النفوذ الفعال لهم ولفرق العمل داخل الشركة.			
و	هناك تقبل من ادارة الشركة للمقترحات والاراء التي يبديها العاملون فيها .			

ثانياً : استراتيجية التمايز للزبائن الداخليين

ت	الأسئلة	نعم	جزئيا	كلا
أ	للمشركة منتجات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها .			
ب	تسعى الشركة الى التنوع في منتجاتها كإنتاج منتجات جديدة ودخول اسواق جديدة .			
ج	تسعى الشركة الى توفير خدمات صيانة ما بعد البيع بجودة متميزة للزبائن .			
د	للمشركة تكنولوجيا متطورة في العمل وتتوفر مهارات وكفاءات عالية لأدارتها .			
هـ	للمشركة شبكة تسويق المنتجات تختلف عن الآخرين .			
و	منتجات الشركة لها سمعة جيدة في السوق .			

الدرجة الثانية – العنصر الثاني والعشرون

الملحق (٢)

استمارة الاستبيان

السيد المجيب الكريم

الاستبيان الذي بين يديك هو أداة لدراسة البحث الموسوم (اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز) دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية ، راجين الإجابة على فقرات الاستبانة بكل وضوح علما انها تستخدم لغرض البحث العلمي فقط . شاكرين تعاونكم معنا الباحثة

م.صفاء تايه محمد

كلية التربية للبنات /جامعة الكوفة

ثالثا : استراتيجية التمايز للزبائن الخارجي.

ت	الأسئلة	نعم	جزئيا	كلا
أ	للشركة منتجات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها .			
ب	تسعى الشركة الى التنوع في منتجاتها كإنتاج منتجات جديدة ودخول اسواق جديدة			
ج	تسعى الشركة الى توفير خدمات صيانة ما بعد البيع بجودة متميزة للزبائن .			
د	للشركة تكنولوجيا متطورة في العمل وتتوفر مهارات وكفاءات عالية لأدارتها .			
هـ	للشركة شبكة تسويق المنتجات تختلف عن الآخرين .			
و	منتجات الشركة لها سمعة جيدة في السوق .			