

دور الحوافز والمكافآت للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية إيمان خليل محمد أبو خرمة

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الحوافز والمكافآت للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور ايجابي للحوافز والمكافآت للعاملين على تحقيق الميزة التنافسية لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالحوافز والمكافآت للعاملين لأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات السياحة المصرية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of incentives and rewards for employees in achieving competitive advantage in the Egyptian tourism companies. It has been using analytical descriptive approach, and designed measurement tool (questionnaire) distributed on a stratified random sample of employees of those companies. The study used of statistical analysis software SPSS to test the Hypothese. The study found a positive relationship between rewards employees and achieve competitive advantage in companies. The study recommended increased attention to rewards employees because it has a direct impact on achieving competitive advantage in the Egyptian tourism companies.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (عبد السلام، ٢٠٠٥)⁽ⁱ⁾ بعنوان: محددات إدارة هيكلية نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية دراسة تطبيقية على جامعة طنطا.

هدفت الدراسة إلى توصيف الوضع الحالي لنظم الحوافز بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة وتحديد أهم المقومات الأساسية التي يتطلبها مدخل إعادة هيكلية نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة طنطا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود خمسة متطلبات أساسية لضمان نجاح جهود إعادة هيكلية نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات تمثلت في دعم تأييد الإدارة العليا وتوافر القدرة التكنولوجية والتوجه بالعمل وتوافر تقييم موضوعي للأداء وتوصيف وتقييم الوظائف.

٢. دراسة (الجساسي، ٢٠١٢)⁽ⁱⁱ⁾ بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية وهي (تقديم المكافآت التشجيعية، توفير بدل للسكن، توفير بدل النقل، توفير بدل طبيعة عمل، الترقيات الاستثنائية، منح العلاوات الفنية، منح بدل مناطق نائية) في تحسين أداء العاملين.



٣. دراسة (الحلالية، ٢٠١٣) (iii) بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء للعاملين في مؤسسات القطاع العام.
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء للعاملين في مؤسسات القطاع العام لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
وتوصلت الدراسة إلى هناك علاقة بين الحوافز وتحسين الأداء للعاملين في مؤسسات القطاع العام وأن هناك أثر ايجابي للحوافز في تحسين أداء العاملين.

٤. دراسة (Dzulkifli et. Al، ٢٠١٥) (iv) بعنوان: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الماليزي
هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير الحوافز في المنظمات الحكومية على الأداء الوظيفي للعاملين، والتعرف على مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي المنظمات الحكومية ومدى تأثيرها بتطبيق برامج تحسين الأداء.
وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز لها تأثير كبير على أداء العاملين في تلك المنظمات، وأن المنظمات الحكومية محل الدراسة يتم فيها تطبيق بعض برامج تحسين الأداء مثل اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالتشارك مع الادارة ولكن بشكل غير كافي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى دور الحوافز والمكافآت للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية؟



ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر الحوافز والمكافآت للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى الاهتمام بسياسات الحوافز والمكافآت للعاملين من قبل شركات السياحة المصرية محل الدراسة.
2. تحديد العلاقة بين الحوافز والمكافآت للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.
3. معرفة أثر الحوافز والمكافآت للعاملين على تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات السياحة محل الدراسة والهيئة العامة للسياحة ، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم الحوافز والمكافآت للعاملين ، وكذلك تساهم في توضيح أهمية دور الحوافز والمكافآت للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية وخصوصاً الدور الذي يمكن أن تقوم به في شركات السياحة المصرية.
2. يعتبر موضوع الحوافز والمكافآت للعاملين من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة



المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع التحفيز والمكافآت للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.
ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات السياحة المصرية وهي القطاع الأكبر الذي يقدم الخدمات السياحية للمواطنين وغير المواطنين باعتبارها ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً.
2. تواجه شركات السياحة المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الخدمات السياحية، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لديها.

الجزء الثاني: الإطار النظري

أولاً: الحوافز والمكافآت:

يعتبر موضوع الحوافز ذو أهمية كبيرة نظراً لأهميتها لتعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات، وتعتبر الحوافز بأبعادها وعناصرها المختلفة القوى المحركة والموجهة لسلوك الأفراد نحو الأهداف والنتائج المرغوبة. وتعد الحوافز والمكافآت عبارة عن وسائل متنوعة توجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد، مع مراعاة الاختلافات الفردية، وينعكس عدم فاعلية نظام الحوافز على سلوكيات الأفراد بإدراك أو بدون إدراك أثناء أداء الأعمال الوظيفية أو خارجها.

أ. مفهوم الحوافز والمكافآت:

ينظر للحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات.^(٧)



ويجب أن تؤدي الحوافز إلى تعزيز الرضا على مستوى الفرد والجماعة، وروح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة والسلوكيات الإيجابية، وأن دافعية الأفراد باتجاه تحقيق النتائج المرغوبة يعتمد على أوزان وقيمة وعدالة الحوافز الممنوحة في المنظمة والتي تؤثر على جهود ورضا العاملين.^(vi) وتعرف الباحثة المكافآت والحوافز بأنها كل ما يمنح للموظف مادياً أو معنوياً لقاء إبداعاته وإبتكاراته أو مقابل قيامه بأعمال متميزة في مجال العمل.

ب. أنواع الحوافز والمكافآت:

تتباين مكونات وعناصر الحوافز والمكافآت من منظمة لأخرى وأهميتها من مجتمع لآخر، إلا أن أغلب الباحثين وممارسي الإدارة يجمعون على إن الحوافز تتكون من بعدين^(vii):

1. مادية وتشمل: الأجور، والمكافآت الدورية، والعلاوات السنوية، والمكافآت على أساس المجموعة، والمكافآت في المدى البعيد، والمشاركة في الأرباح، والاعتراف بالتميز والجدارة.
2. معنوية وتتضمن: قيم ومعتقدات، وفرص الترقية، وبيئة العمل بمكوناتها المادية والاجتماعية، وطبيعة العمل.

ج. أبعاد الحوافز والمكافآت:

تتكون الحوافز من أبعاد أساسية ، تتمثل فيما يلي:^(viii)

1. جودة حياة العمل.
2. التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
3. تعزيز القيم السائدة.
4. بيئة العمل.
5. فرص النمو المستقبلية.



د. مواصفات الحوافز والمكافآت الفعالة:

لا بد أن تتصف الحوافز الفعالة بغض النظر عن عناصرها ومكوناتها بما يلي: (ix)

١. ملائمتها لحاجات ورغبات الأفراد.
٢. مراعاتها لمبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص.
٣. التلازم بين الحوافز والنتائج والمرونة.
٤. مراعاة الأنظمة المماثلة في المنظمات المنافسة.
٥. التأكد من إدراك أعضاء المنظمة لنظام الحوافز.
٦. أن تترك الحوافز المادية والمنوية أثراً بالغاً على سلوكيات الأفراد.

هـ. أهمية الحوافز والمكافآت:

تعد الحوافز والمكافآت للعاملين من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية بالإضافة الى الحفاظ عليها ومنع تسربها الى خارج المنظمة، فطالما ان التعويضات لم تؤدي دورها في الحفاظ على العاملين واكتسابهم فان بعضهم سيتولد لديه رغبة في عدم الاستمرار في عمله بالمنظمة و ينتظر الفرصة المواتية للخروج منها، ولذا تعتبر التعويضات هي كل ما يتعلق بحصول العاملين على مكافآت مالية ومزايا اخرى نظير القيام بعملهم في المنظمة ويمكن توضيح أهميتها فيما ما يلي: (x)

١. يساهم نظام الحوافز والمكافآت في تحفيز العاملين على الاداء الجيد.
٢. اداة تستخدم من قبل المنظمة لغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجيد.
٣. اداة تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها.
٤. رفع اداء وانتاجية المنظمة والعاملين.



ثانياً: الميزة التنافسية:

أ. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بانها اداء المنظمة الذي يعزز استراتيجيتها في انجاز الأهداف التي تسعى إليها في تحقيق حاجات ورغبات الزبائن من خلال إبعاد الجودة والاعتمادية والتكلفة والمرونة والإبداع.^(xi) كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها هي قدرة المنظمة على خلق القيمة من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية في انجاز الاعمال الخاصة بها.^(xii)

وفي حين ان الميزة التنافسية تتمثل براس المال الفكري الموجود في المنظمة والذي تتميز به عن المنافسين الآخرين.^(xiii) ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها إمكانية المنظمة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين.^(xiv)

ومن وجهة نظر اخرى مفهوم الميزة التنافسية يعني قدرة وإمكانية المنظمة على جذب واستقطاب الزبائن وبناء المكائنة الذهنية لها وخلق القيمة للزبائن وتحقيق رضاهم في الأمد الطويل.^(xv) كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.^(xvi)

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها جميع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل على استغلالها بالشكل والصحيح لأجل التفوق على المنافسين.

ب. مراحل تطور الميزة التنافسية.^(xvii)

أ. مرحلة قيادة عوامل الانتاج: تعتمد هذه المرحلة على عوامل الانتاج وذلك نظرا لان تكلفة الانتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهو ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية.



٢. مرحلة قيادة الاستثمار: تقوم هذه المرحلة على التطوير التقني وتطبيق تلك التقنيات وتحسينها وزيادة قدرات المنظمة.
٣. مرحلة قيادة الابتكار: تهتم هذه المرحلة بتحسين طرق الابتكار والعمل على تطوير المنظمة بطرق جديدة ومبتكرة.
٤. مرحلة قيادة الثروة: تعمل المنظمة في هذه المرحلة على الاهتمام بالمحافظة على الاستثمارات والابتكارات التي تم الوصول إليها ودرجة التطوير التي وصلت لها المنظمة.

ج. عناصر الميزة التنافسية:

١. المدخلات (البيئة الداخلية للمنظمة): وتتمثل بالموجودات الرأسمالية والمالية والمهارات والقدرات للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وكذلك الخبرات التي تجعلها قادرة على إنشاء قاعدة معرفة متكاملة تكون قادرة على خلق وتطوير منتجاتها وبما يؤهلها إلى التنافس مع الآخرين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار المستمر.
٢. العمليات: وهي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سلع أو خدمات وتقديمها إلى الزبائن لغرض الحصول على حصة سوقية عالية وتحقيق التفوق على المنافسين الآخرين، وان تحقيق الميزة التنافسية مرهون من خلال المحافظة على مستوى أداء العاملين عن طريق رفع منحنى الخبرة والتعلم.
٣. المخرجات البيئة الخارجية للمنظمة: يمثل هيكل الصناعة ومركز المنظمة عنصراً من عناصر الميزة التنافسية الذي قد يميزها عن المنافسين الآخرين وتعتمد المنظمة على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والاستغلال الأمثل لها من أجل تحقيق التميز في الأسواق.

د. أبعاد الميزة التنافسية: (xviii)

١. التكلفة: تمثل التكلفة المنخفضة أحد الأبعاد الميزة التنافسية التي تبغي المنظمات الاعتماد عليه في المنافسة داخل الأسواق والذي يتجسد



- بإمكانية المنظمة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياساً بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة.
٢. الجودة: تعرف الجودة بأنها الخصائص التي يستلزم توفرها في المنتج النهائي المقدم للزبون من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام، ويمكن ان تتحقق الجودة من خلال ثلاثة عناصر جودة المطابقة وجودة التصميم وجودة الخدمة.
٣. المرونة: تشير المرونة الى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات وان المرونة اصبحت سلاح تنافسي لمنظمات الاعمال.
٤. التسليم وهو يرتكز على عنصرين رئيسيين وهما اعتمادية التسليم وتشير الى قدرة المنظمة على تقديم متوجاتها او خدماتها في الوقت المحدد أي في وقت تاريخ استحقاق الطلب، وسرعة التسليم وتتمثل بقدرة المنظمة على تسليم منتجاتها بسرعة اكبر من المنافسين وان التسليم في الوقت المحدد يكون بمثابة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية خاصة عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد.
٥. الإبداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد تم تعريفه بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد.

٥. أساليب تحقيق الميزة التنافسية: (xix)

١. الكفاءة الناجحة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات فالإنتاجية الكبيرة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية مقارنة بالمنافسين.
٢. الجودة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات الجديدة من رضا لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات ترسم الاسم التجاري للشركة.



٣. الإبداع والتفوق : من خلال تقديم منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة للمستهلكين.
٤. الاستجابة المتفوقة للمستهلكين: التركيز على الاحتياجات التي يمكن تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تحقيقها، والاعتماد على التنوع في المنتجات للتكيف مع احتياجات المستهلكين.

و. خصائص الميزة التنافسية: (xx)

١. تشتت من رغبات وحاجات العملاء.
٢. تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
٣. تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
٤. تعتبر طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
٥. تعد قاعدة للتحسينات اللاحقة.
٦. تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ-المصادر الثانوية:

ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر وزارة السياحة وشركات السياحة.



وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة - خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٢-٢٠١٥.

ب- المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة.

ولقد قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استقصاء موجهة لعينة من العاملين محل الدراسة في شركات السياحة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١. قائمة الاستقصاء:

لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة ، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** وهو الجزء المتعلق بالاستقطاب والاختيارويكون من (٩) فقرات.

- **الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بالميزة التنافسية ويتكون من (١٠) فقرات.

٢. **المقابلات الشخصية:** اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.



٣. الدراسة التحليلية: تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٩٧٨٤٧ مفردة، للعام ٢٠١٤.

٢. عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في تلك الشركات المختلفة بلغت ٣٨٤ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

أ- صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبيان) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاوير التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.



ب- ثبات المقياس:

تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبانة مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية.
٢. الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الفروع في محافظة القاهرة الكبرى للشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية.
٣. الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٢ - ٢٠١٥).
٤. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على شركات السياحة المقيدة بقطاع السياحة بسوق الأوراق المالية بجمهورية مصر العربية.

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد الحوافز والمكافآت:

جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الحوافز والمكافآت

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٠١	يوجد رضا لدى العاملين حول نظم الحوافز والمكافآت	٣.٤٢	١.٠٥	٨١	٢
٠٢	تعتبر نظم الحوافز والمكافآت ملائمة ومناسبة	٣.٩٨	١.٠٢	٨٨	١



٣	٧٦	١.١٩	٣.٠٢	يتم الربط بين الحوافز والمكافآت وكفاءة أداء العاملين	٠.٣
٥	٦٠	١.٠٦	٢.١٦	تقوم نظم الحوافز والمكافآت على نظم شاملة وعادلة	٠.٤
٤	٧٠	١.١٨	٢.٥٢	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة	٠.٥
المتوسط العام					
	٧٥	١.١٠	٣.٢٢		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالحوافز والمكافآت للعاملين جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٢) وبانحراف معياري (١.١٠)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تعتبر نظم الحوافز والمكافآت ملائمة ومناسبة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٨) وبانحراف معياري (١.٠٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تقوم نظم الحوافز والمكافآت على نظم شاملة وعادلة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.١٦) وبانحراف معياري (١.٠٦).

ب. تحليل فقرات الميزة التنافسية:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالميزة التنافسية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
4	89.19	0.91	4.46	تعتبر التكاليف التسويقية منخفضة في المنظمة.	1
6	88.65	0.86	4.43	تكلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة.	2
5	89.19	0.80	4.46	تخضع الخدمات التي تقدمها	3



الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
				المنظمة إلى التحسين المستمر.	
2	89.73	0.65	4.49	تتوفر تغذية عكسية من العميل عن الجودة.	4
7	88.11	0.72	4.41	تستطيع المنظمة تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء باستمرار.	5
9	86.22	0.87	4.31	تعتبر سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع الشركات الأخرى.	6
3	89.73	0.83	4.49	تلتزم المنظمة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى العملاء.	7
8	86.49	0.92	4.32	تشجع المنظمة جهود البحوث والتطوير.	8
10	82.97	1.08	4.15	تشجع المنظمة الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار.	9
1	90.00	0.83	4.50	تمتلك المنظمة قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزها عن المنافسين.	10
	88	0.84	4.40		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالميزة التنافسية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٠) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تمتلك المنظمة قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزها عن المنافسين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٨٣)، في حين جاءت أقل



إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تشجع المنظمة الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٥) وبانحراف معياري (١.٠٨).

• اختبار الفرض الأول:

ينص فرض الدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز والمكافآت للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الحوافز والمكافآت للعاملين كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

جدول رقم (٣)

مصفوفة الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٠.٠٠٥	٠.٩٠٥	الحوافز والمكافآت

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التحفيز والمكافآت للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٤)

تحليل التباين

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
الحوافز	الانحدار	٨١٣.١١٤	٧.٩٩٧	١٦.١٠٢	٠.٠٠٥



والمكافآت	البواقي	٧.٩٩٧	٤.١٣٢
-----------	---------	-------	-------

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (٥)

معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الحوافز والمكافآت	٠.٩٠٥	٠.٨١٩	٠.٨١٦	١.١٣٩

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦)

تحليل نتائج الانحدار

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
الحوافز والمكافآت	٠.٢١٧	٠.٠٣٦	٠.٩٠٥	٤.٤٦٨	الميزة التنافسية

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز والمكافآت للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للحوافز والمكافآت للعاملين في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية.



٢. بينت الدراسة أن العاملين في الشركات محل الدراسة يعتبرون نظم الحوافز والمكافآت ملائمة ومناسبة بالنسبة لهم.
٣. استنتجت الدراسة أن الشركات لا تعتمد نظم الحوافز والمكافآت لديها على النظم الشاملة والعدالة التي تقوم على مبدأ النزاهة والمساواة بين العاملين.
٤. بينت الدراسة أن الشركات لا تشجع الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار، كما أكدت الدراسة أن الشركات تمتلك قدرات وإمكانات مادية وبشرية متميزة.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام وتطوير بالحوافز والمكافآت في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية كأحد أهم العوامل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى تلك الشركات.
٢. أن تهتم الشركات محل الدراسة بالعمل المستمر على الاستمرار بوضع وتطوير وتحسين طرق ونظم الحوافز والمكافآت الملائمة والمناسبة للتطورات المحيطة.
٣. أن تعمل الشركات على أن تقوم نظم الحوافز والمكافآت على نظم شاملة وعادلة لكي تكون على درجة عالية من النزاهة والعدالة والكفاءة.
٤. ضرورة أن تشجع الشركات الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار، وأن تعمل كذلك على تنمية القدرات للعاملين وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المتميزة.



المراجع:

- (i) رمضان محمود عبد السلام، "محددات إدارة هيكله نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية دراسة تطبيقية على جامعة طنطا"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، عام ٢٠٠٥.
- (ii) عبد الله الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عام ٢٠١٢.
- (iii) غازي حسن الحلايية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء للعاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، عام ٢٠١٣.
- (iv) Zaharah Dzul kifli, Fauzilah Salleh, Wan Amalina, Nur Haizal Mat Yaakob, "The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1 No. 4, April 2015, pp147-164.
- (v) Kim, Jungin, "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", Public Administration Review, 2010 p. 38-49.
- (vi) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، عام ٢٠٠٥.
- (vii) Kennedy Alusa, Anne Kariuki, "Human Resource Management Practices, Employee Outcome and Performance", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.3, 2015.
- (viii) Memon, M., Mangi, R., Rohra, C., "Human capital a source of competitive advantage :Ideas for strategic leadership", Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol. 3, No. 4, 2009.
- (ix) Armstrong, Michael, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, 2008.
- (x) Dessler, op-cit, p. 156.
- (xi) Brown , Steve , Strategic Manufacturing for Competitive Advantage , New York ,Prentice- Hall , 2004, p.61.
- (xii) Pitts & Lei, D, Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage, West Pub, 2003, p. 8.
- (xiii) Griffin , R.W , Management, 6th ed , Boston , Houghton Mifflin Co. , 2005, p. 293.



- (^{xiv}) Macmillan , H., Tampow M., **Strategic Management Process, Content & Implementation**, New York , Press Inc , 2000, p. 8.
- (^{xv}) ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٨، ص ١٩٢.
- (^{xvi}) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، عام ٢٠٠٢، ص ٣٧.
- (^{xvii}) Nouri, M, Michel, C., "**Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management and Intellectual Capital**", Arab Journal of administrative Sciences", University of Kuwait, Vol. 14, No.3, 2007.
- (^{xviii}) Jisung Park, Soo-Young Shin , Sangmin Lee , Se-Ri No, "**Human Resource Management Practices and Organizational Creativity**", Social Behaviour and Personality Journal, Vol. 43, No.6, 2015.
- (^{xix}) Jay, H, and Barry, R., **Principles of Operations Management**, 4 rd ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2010, p39.
- (^{xx}) نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، الاردن، عام ٢٠٠١، ص ٢٧.

